

2016 - 2017

“Wat hebben leidinggevenden van Artex nodig om in de toekomst formeler met medewerkers in gesprek te gaan in het kader van duurzame inzetbaarheid?”

Afstudeeronderzoek van Femke Driessen



Naam
Studentnummer
Praktijkorganisatie
Afstudeerbegeleider
Praktijkbegeleider
Datum
Opdracht

Femke Driessen
2201508
Artex B.V.
Beatriz Roman
Petra Loonen – Reumers
20-01-2017
HRM4OAO

“ Wat hebben leidinggevenden van Artex nodig om in te toekomst formeler met medewerkers in gesprek te gaan in het kader van duurzame inzetbaarheid ”

Afstudeeronderzoek van Femke Driessen

artex

Samenvatting

Bij Artex ontstond de behoefte om meer inzicht te krijgen in een praktijkprobleem. Dit praktijkprobleem heeft betrekking op het voeren van formele gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid. Er worden wel gesprekken gevoerd tussen leidinggevenden en medewerkers, maar deze zijn met name informeel en hiervan is weinig tot geen verslaglegging. Om deze reden is er weinig tot geen zicht op bepaalde thema's rondom duurzame inzetbaarheid, zoals ontwikkeling en motivatie, terwijl hier wel de behoefte naar is. Om dit praktijkprobleem te onderzoeken is onderzoek gedaan naar de vraag wat leidinggevenden van Artex nodig hebben om in de toekomst formeler met medewerkers in gesprek te gaan. Dit om formele gespreksvoering in de toekomst te stimuleren. Deelvragen hebben betrekking op de manier waarop leidinggevenden zowel formeel en informeel met medewerkers in gesprek zijn, of zij hierin een drempel ervaren, waar behoeften liggen met betrekking tot het voeren van formele gesprekken en of de leidinggevenden beschikken over voldoende tijd en middelen om deze formele gesprekken ook daadwerkelijk te voeren. Er is kwalitatief onderzoek gedaan, door middel van interviews met 12 respondenten. Het antwoord op de hoofdvraag is uiteenlopend. Wat leidinggevenden nodig hebben om in de toekomst formeler met medewerkers in gesprek te gaan in het kader van duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op de volgende gebieden:

- Vertaalslag van informele naar formele gesprekken
- Hulp bij verslaglegging
- Ruimten om de formele gesprekken te voeren
- Tijd
- Een stok achter de deur

Tevens blijkt uit de resultaten van het onderzoek dat er op het moment zowel formele als informele gesprekken worden gevoerd, maar de informele gesprekken de overhand hebben. Deze informele gesprekken worden niet vastgelegd. De enige formele gesprekken die consequent door alle leidinggevenden worden gevoerd en vastgelegd zijn de functioneringsgesprekken. Een enkele keer worden andere formele gesprekken gevoerd zoals frequent verzuimgesprekken of gesprekken met betrekking tot disfunctioneren, echter wordt dit maar door enkele leidinggevenden, in sommige situaties, gedaan.

Dit onderzoek is onderdeel van de afstudeerstage die wordt uitgevoerd tijdens het 4^e jaar van de opleiding Human Resource Management te Fontys Eindhoven.

In september 2016 startte ik met mijn afstudeerstage bij Artex te Aarle-Rixtel. Gedurende het eerste halfjaar heb ik onderzoek gedaan naar de vraag wat leidinggevendenden van Artex nodig hebben om in de toekomst formeler met medewerkers in gesprek te gaan in het kader van duurzame inzetbaarheid. Dit onderzoek kwam voort uit een praktijkprobleem binnen de organisatie. Dit uitdagende en actuele onderwerp sprak mij direct aan en met veel plezier en interesse heb ik hier gedurende deze afstudeerstage onderzoek naar gedaan.

Ik wil graag van deze gelegenheid gebruik maken om Petra Loonen – Reumers en Dorith van Delft te bedanken voor hun betrokkenheid tijdens het onderzoek. Daarnaast spreek ik mijn dank uit naar alle leidinggevendenden van Artex die input hebben geleverd voor de interviews. Door hun input heeft dit onderzoek vorm gekregen en heb ik dit onderzoek optimaal uit kunnen voeren. Tevens wil ik Beatriz Roman bedanken voor de goede begeleiding bij Fontys.

Ik wens u veel plezier met het lezen van dit onderzoek.

*Femke Driessen
Aarle-Rixtel, 2017.*

Samenvatting.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Voorwoord.....	4
Inhoudsopgave	5
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	8
§ 1.1 Inleiding	8
§ 1.2 De organisatie	8
§ 1.3 Achtergrond	9
§ 1.4 Maatschappelijke context.....	9
§ 1.5 Aanleiding	10
§ 1.6 Doelstellingen	11
§ 1.7 Hoofd- en deelvragen	12
§ 1.8 Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader.....	13
§ 2.1 Inleiding	13
§ 2.2 Duurzame inzetbaarheid.....	13
§ 2.2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen binnen duurzame inzetbaarheid.....	14
§ 2.2.2 Het belang van duurzame inzetbaarheid	14
§ 2.2.3 Duurzame inzetbaarheid met betrekking tot levensfasen	15
§ 2.3 Koppeling tussen duurzame inzetbaarheid en gesprekken.....	16
§ 2.3.1 Soorten gesprekken	16
§ 2.3.2 Waar voldoet een goed gesprek aan	17
§ 2.4 Overeenkomsten en verschillen binnen de literatuur.....	18
§ 2.5 Conclusie met betrekking tot het theoretisch kader	19
Hoofdstuk 3 Conceptueel model	20
Hoofdstuk 4 Methodische verantwoording.....	21
§ 4.1 Inleiding	21
§ 4.2 Type onderzoek.....	21
§ 4.3 Procedure en respondenten	21
§ 4.3.1 Procedure	21
§ 4.3.2 Onderzoekspopulatie	22
§ 4.3.3 Respondentengroep	22
§ 4.4 Meetinstrumenten.....	23

§ 4.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	23
§ 4.6 Analyses	24
Hoofdstuk 5 Resultaten	25
§ 5.1 Inleiding	25
§ 5.2 Resultaten met betrekking tot deelvraag 1.....	25
§ 5.2.1 Informele gesprekken	25
§ 5.2.2 Formele gesprekken.....	26
§ 5.3 Resultaten met betrekking tot deelvraag 2.....	28
§ 5.4 Resultaten met betrekking tot deelvraag 3.....	30
§ 5.5 Resultaten met betrekking tot deelvraag 4.....	31
Hoofdstuk 6 Conclusie	34
§ 6.1 Inleiding	34
§ 6.2 Conclusie met betrekking tot de hoofdvraag.....	34
§ 6.3 Conclusie met betrekking tot deelvraag 1	35
§ 6.4 Conclusie met betrekking tot deelvraag 2	35
§ 6.5 Conclusie met betrekking tot deelvraag 3	35
§ 6.6 Conclusie met betrekking tot deelvraag 4	36
§ 6.7 Vergelijking met het conceptueel model	36
Hoofdstuk 7 Discussie	37
§ 7.1 Inleiding	37
§ 7.2 Mogelijke beperkingen	37
§ 7.3 Validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid	37
§ 7.4 Tips vervolgonderzoek	38
§ 7.5 Overeenkomsten en verschillen vanuit de literatuur	38
§ 7.6 Innovatieve waarde van het onderzoek.....	38
Bronnenlijst.....	39
Bijlage 1 Organisatieschema	41
Bijlage 2 Eerste versie interviews.....	42
§ 2.1 Eerste versie interview leidinggevend	42
§ 2.2 Eerste versie interview afdeling P&O	43
Bijlage 3 Definitieve versie interviews	44
§ 3.1 Interview leidinggevend.....	44
§ 3.2 Interview afdeling P&O	45
Bijlage 4 Transcripten	46
§ 4.1 Codeboom	46
§ 4.2 Transcripten	48

§ 4.2.1 Interview met respondent 1	48
§ 4.2.2 Interview met respondent 2	58
§ 4.2.3 Interview met respondent 3	66
§ 4.2.4 Interview met respondent 4	73
§ 4.2.5 Interview met respondent 5	81
§ 4.2.6 Interview met respondent 6	87
§ 4.2.7 Interview met respondent 7	94
§ 4.2.8 Interview met respondent 8	101
§ 4.2.9 Interview met respondent 9	108
§ 4.2.10 Interview met respondent 10	113
§ 4.2.11 Interview met respondent 11 en 12	122

§ 1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een inleiding gegeven met betrekking tot het onderwerp. In paragraaf 1.2 zal een korte omschrijving van de organisatie worden geschetst. Vervolgens zal in paragraaf 1.3 een inleiding worden gegeven met betrekking tot het onderwerp duurzame inzetbaarheid. In paragraaf 1.4 zal de maatschappelijke context worden beschreven. Vervolgens zal in paragraaf 1.5 de aanleiding van het onderzoek aan de orde komen. In paragraaf 1.6 zullen de doelen met betrekking tot dit onderzoek worden gegeven en in paragraaf 1.7 zullen de hoofd- en deelvragen worden behandeld. Tot slot wordt in paragraaf 1.8 een leeswijzer gegeven.

§ 1.2 De organisatie

Dit onderzoek is uitgevoerd bij Artex, een textielorganisatie van internationale aard. Artex is een textielbedrijf gevestigd in Aarle-Rixtel, welke onderdeel uitmaakt van de beursgenoteerde multinational Hunter Douglas (Artex, 2016). Hunter Douglas is een wereldwijde marktleider op het gebied van raambekledingsproducten. Onder Hunter Douglas vallen ongeveer 170 bedrijven, 68 fabrieken en ruim 100 assemblagebedrijven. Wereldwijd zijn er meer dan 17.000 mensen werkzaam bij Hunter Douglas.

Artex maakt sinds 26 jaar deel uit van Hunter Douglas, in 1990 nam Hunter Douglas Artex over. In 1947 werd Artex opgericht, en is van origine een vooruitstrevende textielweverij voor interieurtextiel (Artex, 2016). In een snel tempo groeide Artex uit van een familiebedrijf tot een bedrijf van internationale allure. Artex behoort al een geruim aantal jaar tot de grootste en een van de meest vooraanstaande textielbedrijven binnen Nederland.

Artex, gelegen in Aarle-Rixtel, kent een productie- en kantooromgeving. Op dit moment zijn er ongeveer 190 medewerkers werkzaam bij Artex.

De missie van Artex luidt; *“Ons doel is het bieden van textiele oplossingen die bijdragen aan een hoog leefcomfort en een duurzame leefomgeving”*. Producten van Artex onderscheiden zich van andere producten middels unieke functionele kenmerken, een innovatief karakter, een hoge esthetische waarde en duurzame eigenschappen (Artex, 2016).

Het kantoor van Artex bestaat uit een aantal afdelingen, te weten: finance & administration, logistieke automatisering en projecten, P&O, inkoop, operations, research & development, binnendienst, en marketing en sales.

De productieomgeving van Artex bestaat uit een aantal afdeling, te weten; ingangscontrole, weverij, printing, veredeling, opmaak verhard, decoupage en fysieke distributie. In bijlage 1 is een schematische weergave gegeven van de organisatie opgenomen.

De duurzame eigenschappen binnen Artex worden uitgedrukt met de term ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’. People, planet en profit zijn belangrijke begrippen binnen deze term, en staan voor de mensen, het milieu en de opbrengst.

Het doel van Artex is om deze 3 p's op een zo goed mogelijke wijze te combineren. De balans hiertussen speelt een belangrijke rol.

Tevens is een van de doelstellingen van Artex het bevorderen van duurzame inzetbaarheid (Artex, 2016). Hierbij wordt er aandacht besteedt aan verschillende onderwerpen waaronder het bevorderen van functiegeschiktheid, het stimuleren van vitaliteit en het beperken van ziekteverzuim. Bij Artex wordt dit 'WADI' genoemd; Werken Aan Duurzame Inzetbaarheid.

Samengevat; Artex, onderdeel van Hunter Douglas, is een vooruitstrevend textielbedrijf waar maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke rol binnen de organisatie speelt. Duurzame inzetbaarheid is een van de doelstellingen in de organisatie, waarbij er op verschillende vlakken aandacht is voor dit onderwerp.

§ 1.3 Achtergrond

Evenals bij Artex wordt duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker bij organisaties, maar wat betekent het nu precies. Een werknemer is volgens Lange & van der Heijden (2013) duurzaam inzetbaar wanneer deze een werkend leven lang vitaal, productief en gemotiveerd is en blijft. Gezondheid, werkplezier, ontwikkeling en betrokkenheid spelen hierbij een rol. Er zijn tal van andere definities met betrekking tot duurzame inzetbaarheid, echter is dit de definitie die Artex aanhoudt. Het in gesprek gaan met medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid is bij Artex van groot belang. Formele, maar ook informele gesprekken worden gevoerd ter stimulatie van de duurzame inzetbaarheid, evenals verscheidene andere zaken die bij Artex worden uitgevoerd in het kader van duurzame inzetbaarheid. Voorbeelden hiervan zijn trainingen, lunchwandelingen en een gezonde kantine. Verschillende visies rondom duurzame inzetbaarheid en gespreksvoering worden behandeld in hoofdstuk 2, het theoretisch kader.

§ 1.4 Maatschappelijke context

Duurzame inzetbaarheid is de laatste jaren steeds belangrijker geworden (Baruch, 2004). Dit heeft met name te maken met veranderingen in de vorm en betekenis van loopbanen. In tegenstelling tot vroeger werkt men vaak niet meer een leven lang voor één werkgever, maar worden loopbanen dynamischer, flexibeler en grenzelozer. Deze nieuwe kijk op loopbanen maakt dat medewerkers zich op meerdere niveaus en op meerdere manieren kunnen ontwikkelen (Baruch, 2004). Met name vanaf de jaren '90 wordt deze verandering steeds duidelijker. Loopbanen werden steeds meer gezien als een ontwikkelingsproces waarbij de rol van werknemer, maar ook werkgever steeds belangrijker wordt (Baruch, 2004). Lifetime employment wordt lifetime employability (Janzweerd, 2014). Lifetime employability wordt volgens Forrier en Sels (2003) als middel ingezet om de baan zekerheid en duurzame inzetbaarheid van mensen te vergroten.

Keuzes in eigen loopbaan worden steeds belangrijker. Het is belangrijker inzetbaar te zijn en te blijven (Thijssen, 2000). Deze inzetbaarheid van medewerkers wordt gevormd door medewerkers zelf, maar ook door organisaties waarin mensen werken.

De rol van medewerkers zelf speelt hierbij een grote rol. Met name het zelf proactief inspelen op ontwikkelingen in de maatschappij en organisaties kan de duurzame inzetbaarheid volgens Thijssen (2000) vergroten.

Bij organisaties zelf is het van belang in gesprek te gaan en te blijven met medewerkers ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. De dialoog die plaatsvindt tussen leidinggevend en medewerker is van belang voor het in kaart brengen van de inzetbaarheid van medewerkers (UMC, 2013). Meer over de maatschappelijke context wordt beschreven in hoofdstuk 2; het theoretisch kader.

§ 1.5 Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek wordt gevormd door een HR-vraagstuk binnen de organisatie. Het probleem dat speelt is dat leidinggevend wel in gesprek gaat met medewerkers, maar deze gesprekken vaak informeel plaatsvinden en er weinig tot geen verslaglegging plaatsvindt. Een van de weinige formele gesprekken die door sommige leidinggevend worden gevoerd zijn functioneringsgesprekken, en ook deze worden niet consequent en jaarlijks door alle leidinggevend gevoerd, terwijl dit wel organisatiebeleid is. Slechts 60% van de leidinggevend voert op het moment structureel jaarlijks een functioneringsgesprek met zijn medewerkers. Echter is er binnen deze functioneringsgesprekken wel een stijgende lijn zichtbaar, twee jaar geleden voerde ongeveer 20% van de leidinggevend structureel een functioneringsgesprek.

Van andere formele gesprekken is er weinig sprake. Uiteraard worden er wel informele gesprekken gevoerd, maar hier is geen verslaglegging van en kan niet op worden teruggevalen waar nodig. Doordat er weinig tot geen formele gesprekken worden gevoerd, en dus ook geen verslaglegging, is er vanuit de afdeling P&O geen zicht op bepaalde thema's rondom duurzame inzetbaarheid die voor de organisatie wel van groot belang zijn, zoals de ontwikkeling en motivatie van medewerkers.

Van belang is om in de toekomst vaker formele gesprekken te voeren, alsmede de verslaglegging hiervan. Deze gesprekken dienen gericht te zijn op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het is van belang dat de brede context wordt benaderd, dus van gesprekken met betrekking tot motivatie, ontwikkeling, doelen maar ook functioneren, health & safety en werkdruk. Dit zijn thema's waar Artex op dit moment aandacht aan besteedt, en welke een bijdrage kunnen leveren aan de duurzame inzetbaarheid.

Uit gesprekken in het kader van vooronderzoek komen een aantal zaken naar voren. Volgens de medewerkers van de afdeling P&O vinden er weinig tot geen formele gesprekken plaats, en ervaren leidinggevend een drempel met betrekking tot het in gesprek gaan met medewerkers op formele wijze. Of dit ook daadwerkelijk zo is zal tijdens dit onderzoek worden onderzocht.

Volgens verschillende medewerkers zijn de meeste gesprekken die op dit moment worden gevoerd de informele gesprekken, 'aan de koffieautomaat'. Medewerkers worden formeel weinig aangesproken en wanneer er wel in gesprek wordt gegaan wordt dit meestal niet vastgelegd. Op de informele gesprekken kan niet terug worden gevallen bij bijvoorbeeld disfunctioneren of verzuim, omdat deze niet worden

vastgelegd. Met betrekking tot de dossiervorming is het van groot belang dat er zaken zwart op wit staan.

Een mogelijke oorzaak voor het voeren van weinig formele gesprekken zou volgens sommige respondenten van het vooronderzoek kunnen liggen aan onvoldoende tijd en middelen om deze formele gesprekken ook daadwerkelijk te voeren. Of de leidinggevendenden beschikken over voldoende tijd en middelen om de formele gesprekken te voeren zal daarom worden onderzocht tijdens dit onderzoek.

De vraag die speelt is hoe leidinggevendenden juist formeel in gesprek kunnen gaan met medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid. Om deze reden zal er worden onderzocht wat er nodig is voor de leidinggevendenden om in de toekomst formeel met medewerkers in gesprek te gaan in het kader van duurzame inzetbaarheid. Deze vraag staat dan ook centraal tijdens dit onderzoek. Hiermee zal de afdeling P&O ook meer zicht krijgen op bepaalde thema's rondom duurzame inzetbaarheid die op dit moment in de organisatie een rol spelen.

§ 1.6 Doelstellingen

Doelstellingen met betrekking tot dit onderzoek zijn te onderscheiden in het praktijkdoel van het onderzoek, en het kennisdoel van het onderzoek. Het praktijkdoel van het onderzoek geeft aan wat de organisatie wil bereiken met het onderzoek, dus welk probleem er opgelost dient te worden en hoe het onderzoek hierin een bijdrage kan leveren. Het kennisdoel van het onderzoek geeft aan wat er te weten is gekomen na afronding van het onderzoek, dus welke inzichten en welke kennis is opgedaan na afronding van het onderzoek.

Het praktijkdoel van dit onderzoek is het vormen van een advies over hoe leidinggevendenden in de toekomst consequenter formele gesprekken kunnen voeren. Door na te gaan wat er nodig is voor de leidinggevendenden om in de toekomst formelere gesprekken te voeren zullen deze gesprekken worden gestimuleerd. Naar aanleiding van dit onderzoek, kan een advies worden gegeven over hoe leidinggevendenden in de toekomst formeler in gesprek kunnen treden met medewerkers.

Het kennisdoel van het onderzoek is het onderzoeken wat leidinggevendenden nodig hebben met betrekking tot de gesprekken met medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid. Na afronding van het onderzoek is helder wat er nodig is voor de leidinggevendenden om in de toekomst formeler in gesprek te gaan met medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid. Hiermee zal de formele gespreksvoering, alsmede de verslaglegging hiervan worden gestimuleerd en zal de afdeling P&O meer zicht hebben op bepaalde thema's die tijdens deze formele gesprekken worden aangesneden.

§ 1.7 Hoofd- en deelvragen

Naar aanleiding van het praktijkprobleem dat speelt binnen de organisatie zijn hoofd- en deelvragen opgesteld.

De hoofdvraag luidt; *“Wat hebben leidinggevenden van Artex nodig om in te toekomst formeler met medewerkers in gesprek te gaan in het kader van duurzame inzetbaarheid?”*

De deelvragen die hiertoe zijn opgesteld;

- In hoeverre voeren leidinggevenden op dit moment formele en informele gesprekken met medewerkers?
- In welke mate ervaren leidinggevenden een drempel om formeel met medewerkers in gesprek te gaan?
- Welke behoeften hebben leidinggevenden met betrekking tot het voeren van formele gesprekken?
- In hoeverre beschikken leidinggevenden over voldoende tijd en middelen om formeel met medewerkers in gesprek te gaan?

Belangrijk te vermelden bij de hoofdvraag is dat de gesprekken die leidinggevenden voeren met medewerkers niet gaan óver duurzame inzetbaarheid, maar dat het hier gaat om alle gesprekken die een bijdrage leveren aan de verhoging van duurzame inzetbaarheid. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om gesprekken met betrekking tot functioneren, ontwikkeling, motivatie et cetera. De focus ligt hier dus op het voeren van de formele gesprekken zelf, en niet op de duurzame inzetbaarheid.

Tevens wordt het woord ‘formeler’ vermeld in de hoofdvraag. Op het moment vinden er met name informele gesprekken plaats maar in de toekomst is het van belang dat er ook formeler in gesprek wordt gegaan. Met formeel wordt bedoeld; volgens bepaalde regels, met een bepaald doel en in een formele ruimte dus niet aan de koffieautomaat maar op kantoor of in een spreekkamer. Met informele gesprekken worden de gesprekken in de wandelgangen of op de werkplek bedoelt, welke niet specifiek zijn gericht op een beoogd doel of met een bepaalde formaliteit.

In deelvraag 4 worden tijd en middelen benoemd. Met middelen worden bijvoorbeeld formulieren bedoeld die kunnen helpen bij het stellen van de juiste vragen en voor de verslaglegging. Maar ook ruimten waarin gesprekken kunnen worden gevoerd.

§ 1.8 Leeswijzer

Deze paragraaf fungeert als korte indicatie van de inhoud en opbouw van het onderzoek. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader van het onderzoek beschreven, hierin wordt onderscheid gemaakt in een aantal thema's te weten; duurzame inzetbaarheid, levensfasegerichte gesprekken en gespreksvoering. In hoofdstuk 3 staat het conceptueel model, een schematische weergave van hetgeen wordt onderzocht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de methodische verantwoording met betrekking tot het onderzoek gegeven. In hoofdstuk 5 worden de belangrijkste resultaten van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 6 wordt daarna de conclusie beschreven en tot slot staat in hoofdstuk 7 de discussie. Het onderzoek wordt afgesloten met een bronnenlijst en bijlagen.

§ 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader met betrekking tot het onderzoek gegeven, aan de hand van relevante literatuur. Voor dit literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van boeken, artikelen en digitale bronnen.

In paragraaf 2.2 wordt het overkoepelende begrip 'duurzame inzetbaarheid' behandeld, in de sub paragrafen wordt hierover uitgeweid. In sub paragraaf 2.2.1 worden ontwikkelingen binnen duurzame inzetbaarheid behandeld. In sub paragraaf 2.2.2 komt het belang van duurzame inzetbaarheid aan de orde. In paragraaf 2.2.3 komt levensfasegericht personeelsbeleid aan bod, en wat de koppeling is met duurzame inzetbaarheid. In paragraaf 2.3 start het theoretisch kader met betrekking tot gesprekken. In deze paragraaf zal de koppeling tussen duurzame inzetbaarheid en gesprekken aan de hand van theorie worden beschreven. Hierbij wordt in paragraaf 2.3.1 behandeld wat voor soort gesprekken er bestaan en welke gesprekken van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid. In paragraaf 2.3.2 worden de kenmerken van een goed gesprek beschreven. In paragraaf 2.4 worden de overeenkomsten en verschillen binnen de literatuur behandeld. Tot slot staat in paragraaf 2.5 de conclusie met betrekking tot dit hoofdstuk.

§ 2.2 Duurzame inzetbaarheid

Uit onderzoek blijkt dat duurzame inzetbaarheid de laatste jaren steeds meer betekenis heeft gekregen (Bossink, 2011). Duurzame inzetbaarheid is uitgegroeid tot een belangrijke trend binnen HR. Mensen hebben geen baan meer voor het leven, maar worden flexibeler, dynamischer en hebben meer oog voor eigen ontwikkeling (Lange & van der Heijden, 2013). Lifetime employment wordt lifetime employability (Janzweerd, 2014). Verschillende ontwikkelingen binnen mens, organisatie en maatschappij maken dat duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker wordt (Dam, van der Heijden & Schyns, 2006). Volgens Thijssen (2000) is duurzame inzetbaarheid zelfs een manier om te overleven op de arbeidsmarkt.

Met duurzame inzetbaarheid wordt een leven lang vitaliteit, productiviteit en motivatie bedoeld (Lange & van der Heijden, 2013). Dit is de definitie van duurzame inzetbaarheid welke binnen Artex wordt aangehouden. Verschillende onderdelen spelen hierbij een rol, zoals ontwikkeling, verzuim en werkplezier.

Volgens NEN (2010) houdt duurzame inzetbaarheid het volgende in; het realiseren van langdurige arbeidsparticipatie met een meerwaarde voor alle betrokken partijen. Hierbij spelen twee factoren een rol, de persoonsgebonden factoren en de organisatie gebonden factoren. Persoonsgebonden factoren zijn onder andere persoonlijkheid, behoeften en gezondheid. Bij de organisatie gebonden factoren kan er onder andere worden gedacht aan processen, organisatieontwikkelingen en organisatiecultuur (NEN, 2010).

§ 2.2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen binnen duurzame inzetbaarheid

Verskillende ontwikkelingen dragen bij aan het steeds belangrijker worden van duurzame inzetbaarheid (Lange & van der Heijden, 2013). De ontwikkelingen die hierbij met name naar voor komen zijn onder te verdelen in 4 categorieën, te weten;

- Demografische ontwikkelingen die een rol spelen bij de duurzame inzetbaarheid van mensen. De belangrijkste ontwikkeling hierin is de vergrijzing en ontgroening van de maatschappij. In 2012 was het percentage 65-plussers nog 16%, terwijl naar schatting het aantal 65-plussers in 2020 26% zal bedragen (Nationaal Kompas, 2014).
- Technologische ontwikkelingen die de inhoud van werk, functies en werkzaamheden aanzienlijk veranderen. Een ontwikkeling op dit gebied is dat steeds meer banen verdwijnen door technologische ontwikkelingen. Het anticiperen hierop en het bijhouden van ontwikkelingen speelt een rol bij de inzetbaarheid van mensen (Lange & van der Heijden, 2013).
- Groeiende concurrentie, welke een rol speelt bij duurzame inzetbaarheid omdat veranderingen moeten worden bijgehouden. Ook organisaties worden dynamischer, gaan sneller en blijven zich ontwikkelen. Het is van belang dat hierop wordt ingespeeld en werknemers breder inzetbaar blijven om concurrentie bij te blijven. (Lange & van der Heijden, 2013).
- Internationale ontwikkelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Een voorbeeld: in Finland was de vergrijzing van de bevolking al eerder te zien dan in andere landen. Volgens Braak (2016) heeft het Finnish Institute of Occupational Health een tool ontwikkeld om op deze ontwikkeling in te spelen. Met deze tool kan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers worden gemeten. De tool wordt WAI genoemd, wat staat voor Work Ability Index. Inmiddels is deze tool in veel meer landen geïntroduceerd. De WAI is een vragenlijst waarmee het werkvermogen van een medewerker kan worden gemeten. Hierbij wordt ingespeeld op vaardigheden, kennis, gezondheid en arbeidsomstandigheden (Braak, 2016).

§ 2.2.2 Het belang van duurzame inzetbaarheid

Volgens Evers en Kerkhofs (2009) kan duurzame inzetbaarheid grofweg worden opgesplitst in twee delen, de harde en de zachte variabelen. Zachte variabelen zijn bijvoorbeeld ontwikkeling en motivatie. Harde variabelen binnen duurzame inzetbaarheid zijn bijvoorbeeld omzet en verzuimcijfers.

Een combinatie van - en een balans in - harde en zachte variabelen zullen ervoor zorgen dat medewerkers breder en duurzamer inzetbaar zijn. Maar niet alleen binnen een baan is dit van belang, Evers en Kerkhofs (2009) geven aan dat inzetbaarheid een rol speelt bij het voorkomen van werkloosheid van mensen. Iemand die breder en duurzamer inzetbaar is heeft minder kans op werkloosheid, en zal bij werkloosheid sneller weer aan het werk komen, zeggen zij.

Volgens Thijssen (2000) is het van belang dat medewerkers zich proactief opstellen ten aanzien van eigen ontwikkeling. Hij geeft aan dat de medewerker eigen inzetbaarheid kan vergroten door hierover in gesprek te gaan en door open te staan

voor veranderingen. Juist dit in gesprek gaan bevordert de inzetbaarheid en maakt voor meerdere partijen duidelijk welke ontwikkelingen er gaande zijn. Forrier en Sels (2003) beweren zelfs dat inzetbaarheid een voorwaarde is voor het vinden en behouden van een baan. Dit komt overeen met wat Evers en Kerkhofs (2009) zeggen. Zij schrijven namelijk dat inzetbaarheid een aanzienlijke rol speelt ter voorkoming van werkloosheid.

Tevens blijkt uit een Brits onderzoek dat werklozen die weer gaan werken juist gezonder worden. Het Britse onderzoek 'Attitudes to health and work amongst the working-age population' (Collingwood, 2011) toont aan dat werkenden zelfs gezonder zijn dan niet werken. Het aan het werk zijn op zich kan duurzame inzetbaarheid dus al stimuleren.

Samengevat; duurzame inzetbaarheid wordt steeds belangrijker. Hier liggen een aantal oorzaken aan ten grondslag, zoals technologische ontwikkelingen en demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing. Duurzame inzetbaarheid kan volgens verschillende auteurs een rol spelen ter voorkoming van werkloosheid, voor eigen ontwikkeling en ter stimulatie van loopbanen. De volgende paragraaf zal gaan over een levensfasegericht personeelsbeleid en het voeren van gesprekken.

§ 2.2.3 Duurzame inzetbaarheid met betrekking tot levensfasen

In 'Handboek Levensfasebeleid' (Verhoeff, 2007) wordt een definitie voor het begrip 'levensfasen' gegeven. Hierin wordt gesteld dat een levensfase een periode in het leven van een mens is waarin de verhouding tussen met name ontwikkelen, relaties, werken en zorgen relatief stabiel is. Levensfasen worden volgens Verhoeff (2007) gekenmerkt door het belang van een van deze begrippen. Een levensfase hangt volgens Verhoeff (2007) niet per se samen met leeftijd, maar meer met de mate van invloed van de hierboven genoemde begrippen.

Volgens van Buul (2008) speelt levensfasegericht personeelsbeleid een belangrijke rol binnen duurzame inzetbaarheid. De levensfasen kunnen namelijk worden gekoppeld aan loopbaanfasen (van Buul, 2008). Inspelen op levensfasen, en dus ook loopbaanfasen, is van toegevoegde waarde voor de verhoging van inzetbaarheid van medewerkers. De verschillende levens- en loopbaanfasen worden in het volgende schema weergegeven;

Levensfasen	Loopbaanfasen
Fase A: groei en ontwikkeling	Fase 1: introductie Fase 2: prestatie
Fase B: stabilisatie	Fase 3: stabilisatie
Fase C: afbouw en veroudering	Fase 4: terugtrekking

Levensfasegericht personeelsbeleid richt zich volgens Verhoeff (2007) op alle werknemers binnen een organisatie en dus op alle leeftijden. Dit is van belang om in te spelen op iedere individuele werknemer in zijn eigen loopbaanontwikkeling. Volgens van Buul (2008) heeft iedere werknemer een persoonlijk proces wat hij doorloopt, waarbij moet worden ingespeeld op verschillende levensfasen waarin mensen zich bevinden. Het doel van levensfasegericht personeelsbeleid is dus het

inzetbaar zijn en blijven binnen de gehele loopbaan, waarbij wordt ingespeeld op levensfasen waarin iemand zich bevindt. Dit zal leiden tot een bredere inzetbaarheid, grotere tevredenheid en duurzaamheid (Verhoeff, 2007).

Volgens van Buul (2008) speelt hierbij de balans tussen belasting en belastbaarheid een grote rol. Wanneer er een balans bestaat tussen deze twee zal dit positief effect hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De belasting bestaat uit dagelijkse en specifieke werkfactoren, en privé-factoren. De belastbaarheid is hetgeen iemand 'aan kan'. Belastbaarheid wordt gevormd door gezondheid, motivatie en bijvoorbeeld persoonlijkheid. Deze zaken zien we ook terug binnen de harde en zachte variabelen binnen duurzame inzetbaarheid (Evers & Kerkhofs, 2009). De mate van duurzame inzetbaarheid van een persoon samenhangt hangt dus samen met zijn of haar belastbaarheid.

Volgens Verhoeff (2007) is het inspelen op levensfasen noodzakelijk voor organisaties. Het stimuleren van medewerkers in alle levensfasen waarin zij zich bevinden is van noodzakelijk belang voor de duurzame inzetbaarheid. Maar niet alleen voor duurzame inzetbaarheid, ook het duurzame succes voor ondernemingen zal hierin bijdragen. Ervoor zorgen dat medewerkers ongeacht hun levensfasen productief zijn is hierbij van wezenlijk belang.

De levensfasen die Verhoeff (2007) onderscheid zijn; vroege jeugd, jong volwassenheid, spitsuur, consolidatiefase, actieve ouderdom en zorgbehoevend. De relatie tussen leeftijd en begin of duur van een levensfase wordt volgens Verhoeff in hoge mate beïnvloed door opleidingsniveau, gezinssamenstelling en etniciteit.

Evenals van Buul (2008) erkent ook Verhoeff (2007) het verband tussen een levensfasegericht personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid. Verhoeff (2007) zegt namelijk dat de organisatie behoefte heeft aan medewerkers die blijven werken aan duurzame inzetbaarheid. Om deze reden is inzicht in levensfasen van belang.

Samengevat; levensfasegericht personeelsbeleid is dus van belang voor duurzame inzetbaarheid omdat het inspelen op levensfasen waarin medewerkers zich bevinden. Dit zal leiden tot duurzaamheid, een bredere inzetbaarheid en grotere tevredenheid.

§ 2.3 Koppeling tussen duurzame inzetbaarheid en gesprekken

Volgens Thijssen (2000) kan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers worden vergroot door hierover in gesprek te gaan. Hierdoor worden medewerkers bewust van hun inzetbaarheid en zal de communicatie tussen leidinggevend en medewerker verbeteren. Juist door in gesprek te gaan en open te staan voor de mening en invloed van anderen kan duurzame inzetbaarheid in kaart worden gebracht (Blokland, Neyzwen & Wagenaar, 2012).

In de volgende paragrafen zullen een aantal theorieën worden behandeld met betrekking tot gespreksvoering. In paragraaf 2.3.1 zullen een aantal verschillende gesprekken aan bod komen. In paragraaf 2.3.2 zal worden beschreven waar een goed gesprek volgens verschillende auteurs aan voldoet.

§ 2.3.1 Soorten gesprekken

Volgens van der Berg & Molin (2014) worden in iedere organisatie gesprekken gevoerd. Echter is het voor iedere organisatie verschillend hoe vaak, met wie en wanneer er gesprekken worden gevoerd. Gramsbergen & van der Molen (2007) maken onderscheid in twee soorten gesprekken, de tweegesprekken en de groepsgesprekken. Voorbeelden van tweegesprekken, gesprekken tussen twee personen, zijn volgens Gramsbergen & van der Molen (2007) sollicitatiegesprekken, functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken en slechtnieuwsgesprekken. Voorbeelden van groepsgesprekken zijn een vergadering, conflicthantering en een presentatie.

De meest voorkomende gesprekken zijn de functionerings- en beoordelingsgesprekken, deze gaan over de functionering van een medewerker binnen een organisatie. Hoe presteert deze medewerker? Hoe vindt hij het? Wat zijn verbeterpunten en ontwikkelpunten (Gramsbergen & van der Molen, 2007)?

Gesprekken tussen werkgevers, leidinggevenden en medewerkers dragen bij aan de ontwikkeling van de medewerkers, en de organisatie (van der Berg & Molin, 2014). Het kan meewerken aan de motivatie van medewerkers, en het verbeteren van functioneren van de medewerker. Tevens kunnen er zaken worden besproken die van belang zijn, zoals herbespreking van arbeidsvoorwaarden en communicatie over mogelijke knelpunten (van der Berg & Molin, 2014). Juist deze gesprekken ten aanzien van de ontwikkeling van medewerkers, het functioneren en gesprekken gericht op verbetering zijn van groot belang voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Met betrekking tot duurzame inzetbaarheid zijn er volgens Gramsbergen & van der Molen (2007) een tal van gesprekken die van invloed kunnen zijn op de stimulatie hiervan. Dit kan gaan van kleine gesprekken over verzuim of thuissituaties tot gesprekken over pensioenen, doorgroeimogelijkheden en ontwikkeling. Dit zullen met name tweegesprekken zijn tussen leidinggevenden en medewerker (Gramsbergen & van der Molen, 2007). Volgens Baruch (2004) is het vooral van belang dat de leidinggevende hierin een proactieve rol aanneemt. Hij dient medewerkers te stimuleren in gesprek te gaan en neemt hierbij een leidende rol. Kleine gebaren zullen ervoor zorgen dat het in gesprek gaan toeneemt. Het vergroten van de zichtbaarheid van een manager is hierbij volgens Baruch (2004) al een groot voorbeeld. Wanneer een manager zichtbaar is voor medewerkers wordt er al een gevoel van laagdrempeligheid gecreëerd. Hierdoor zal het voor medewerkers makkelijker zijn een gesprek aan te knopen.

§ 2.3.2 Waar voldoet een goed gesprek aan

Goed is een relatief begrip, want wat is goed? Goed betekent voor een ieder iets anders. Ook de meningen over de definitie van het woord zijn verdeeld. De meest voorkomende definitie van het woord 'goed' is; juist, naar verwachting, zoals verwacht wordt. In 'Beter in gesprekken' (2014) doen van der Berg & Molin hier een uitspraak over.

In 'Beter in gesprekstechnieken' (Gramsbergen & van der Molen, 2014) staan gesprekstechnieken om inzicht, kennis en vaardigheden op het gebied van voeren van gesprekken te vergroten. Er worden verschillende soorten gesprekken

besproken, evenals gespreksvaardigheden welke van belang zijn bij het voeren van een gesprek.

Volgens van der Berg & Molin (2014) voldoet een goed gesprek aan de volgende kenmerken:

- Voor een goed gesprek wordt tijd genomen. Haast niet in een gesprek en leg alle andere onbelangrijke zaken zoals telefoons weg.
- Luister oprecht. Deze vaardigheid wordt in de volgende paragraaf nog verder beschreven (van der Berg & Molin, 2014).
- Betrek hetgeen de ander zegt niet steeds op jezelf. Vaak hebben mensen de neiging hun eigen ervaringen te delen wanneer anderen dit ook doen, doe dit niet te vaak (van der Berg & Molin, 2014).
- Stel open vragen, hierdoor zal een gesprek van betere kwaliteit ontstaan en krijg je niet alleen ja en nee antwoorden. (van der Berg & Molin, 2014).
- Maak contact met je gesprekspartner, kijk deze aan, stel vragen en wees actief. (van der Berg & Molin, 2014).

De hierboven genoemde kenmerken zijn een aantal kenmerken waardoor een gesprek een beter of gemakkelijker zou kunnen verlopen. Een gesprek is niet per definitie 'goed' wanneer je je houdt aan de hierboven genoemde kenmerken.

Ook in het artikel 'Goed in gesprek' (Mostert, 2014) wordt geschreven hoe je een goed gesprek voert. Hierin zijn een aantal overeenkomsten met van der Berg & Molin (2014), zoals de tijd nemen, contact maken en actief luisteren. Volgens dit artikel levert een goed gesprek een aantal zaken op. Er zal bijvoorbeeld meer sprake zijn van wederzijds begrip, er zal een prettigere samenwerking ontstaan, er ontstaat meer contact en aandacht en er ontstaat een gevoel van verantwoordelijkheid (Mostert, 2014).

§ 2.4 Overeenkomsten en verschillen binnen de literatuur

Binnen de literatuur komen een aantal overeenkomsten en verschillen naar voren. De overeenkomsten die naar voren komen hebben met name te maken met het belang dat wordt toegekend aan duurzame inzetbaarheid. Evers & Kerkhof (2009) kennen met name belang toe aan de ontwikkeling van medewerkers. Inzetbaarheid kan worden vergroot door het openstaan hiervoor en het doormaken van veranderingen. Deze zijn volgens Evers & Kerkhof (2009) allen van belang voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van mensen.

Tevens geven zij aan dat werkloosheid van mensen kan worden verkleind wanneer zij duurzaam en breder inzetbaar zijn. Dit komt overeen met wat Forrier & Sels (2003) zeggen, zij beweren dat duurzame inzetbaarheid een voorwaarde is voor het vinden en behouden van een baan.

Ook Thijssen (2000) kent belang toe aan duurzame inzetbaarheid van mensen. Hij geeft aan dat hij het met name van belang vindt dat medewerkers zich proactief opstellen ten aanzien van hun eigen ontwikkeling en de inzetbaarheid kan worden vergroot door hierover in gesprek te gaan. Tevens zegt Thijssen (2000) dat medewerkers inzetbaarheid kunnen vergroten door hierover in gesprek te gaan. Dit wordt erkent door van der Berg & Molin in 'Beter in gesprekken' (2014). Zij zeggen

namelijk dat gesprekken ten aanzien van de ontwikkeling van medewerkers van groot belang zijn voor de stimulatie van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Volgens Baruch (2004) is het van belang dat leidinggevendenden een proactieve rol innemen in deze gesprekken. Dit is van belang voor het in gesprek gaan met medewerkers ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

Verschillende conclusies binnen de literatuur zijn er op het gebied van degene die actie dient te ondernemen ten aanzien van het voeren van gesprekken. Thijssen (2000) is van mening dat medewerkers zelf proactief dienen te zijn in het voeren van gesprekken en zij het initiatief moeten nemen om in gesprek te gaan met leidinggevendenden. Hierdoor bevorderen zij eigen ontwikkeling en kan inzetbaarheid worden vergroot. Dit is in tegenstelling tot Baruch (2004). Hij stelt namelijk dat juist de leidinggevendenden het initiatief moeten nemen ten aanzien van het voeren van gesprekken. Hij geeft aan dat er een laagdrempeligheid zal ontstaan wanneer een leidinggevendenden zichtbaarder is binnen de organisatie en zelf proactief actie onderneemt ten aanzien van deze gesprekken (Baruch, 2004).

Wat opvalt tijdens het onderzoek is dat er weinig informatie is over wat een formeel gesprek nu precies is, evenals theorieën rondom het voeren van formele en informele gesprekken. Er kan in verschillende boeken en artikelen geen eenduidige definitie worden gevonden met betrekking tot formele gesprekken.

Verder bestaat er weinig bekendheid over de vraag wanneer iemand nu echt duurzaam inzetbaar is. Er worden een aantal kenmerken en omschrijvingen gegeven met betrekking tot duurzame inzetbaarheid, maar hier zit veel verscheidenheid in. Ben je duurzaam inzetbaar wanneer je een goede gezondheid hebt? Wanneer je jezelf goed ontwikkeld, of juist wanneer je een combinatie hebt van al deze zaken? Tot slot kan er geen eenduidige definitie over formele en informele gesprekken worden gevonden.

§ 2.5 Conclusie met betrekking tot het theoretisch kader

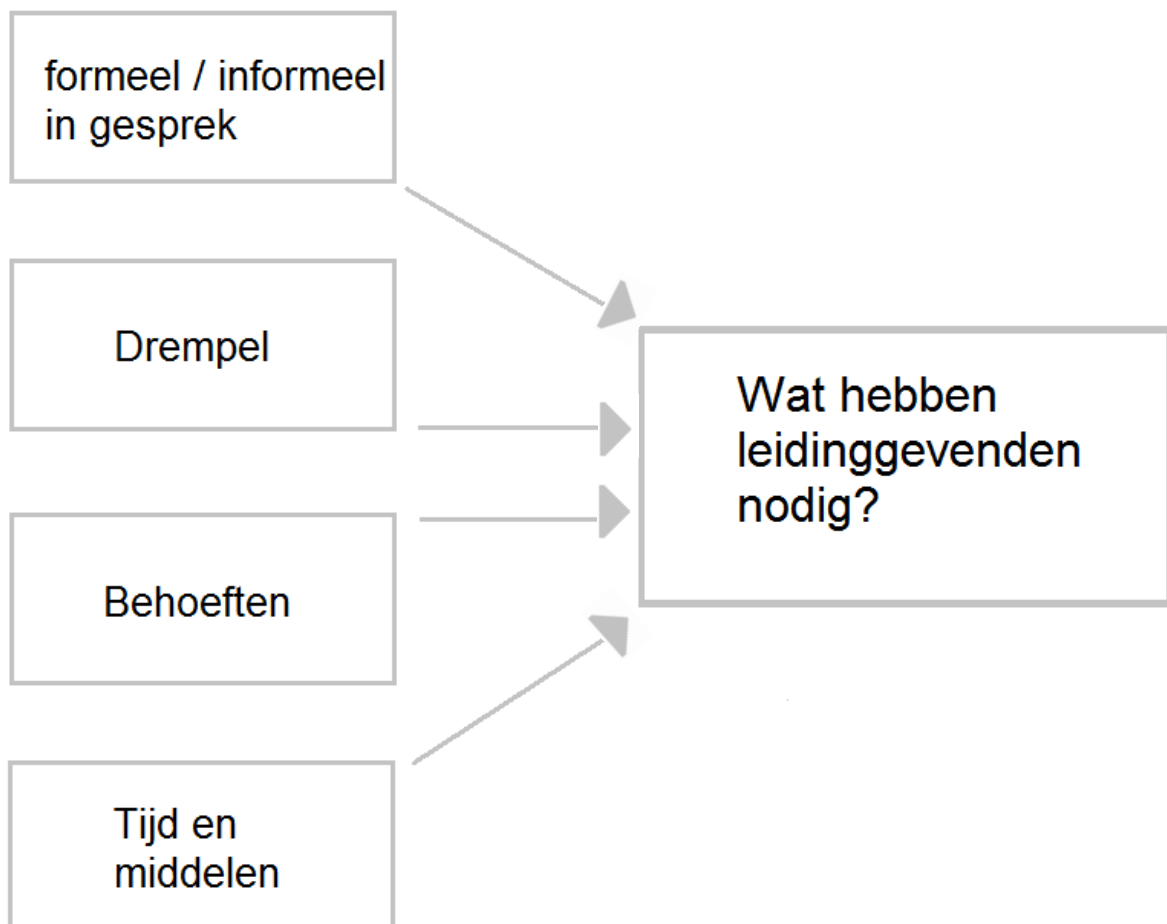
De afgelopen jaren heeft duurzame inzetbaarheid steeds meer betekenis gekregen (Bossink, 2011). Duurzame inzetbaarheid is uitgegroeid tot een belangrijke trend binnen HR. Lifetime employment wordt lifetime employability (Lange & van der Heijden, 2013). Dit is het gevolg van een aantal ontwikkelingen, zoals vergrijzing en groeiende concurrentie (Nationaal Kompas, 2014).

Levensfasegericht personeelsbeleid (van Buul, 2008) speelt een rol binnen duurzame inzetbaarheid, omdat levensfasen kunnen worden gekoppeld aan loopbaanfasen waarin mensen zich bevinden. Hierop inspelen is van toegevoegde waarde voor de inzetbaarheid van mensen. Volgens Thijssen (2000) is het van groot belang met medewerkers in gesprek te blijven. Hierdoor worden medewerkers bewust van hun inzetbaarheid en zal de communicatie tussen leidinggevendenden en medewerker verbeteren.

In het volgende hoofdstuk zal het conceptueel model worden weergegeven.

Hoofstuk 3 Conceptueel model

In dit hoofdstuk wordt een schematische weergave gegeven van hetgeen wordt onderzocht. Dit wordt het conceptueel model genoemd. In het volgende schema is dit vastgelegd;



De afhankelijke variabele is te vinden in het middelste rechthoekige vak en heeft betrekking op wat leidinggevenden nodig hebben om formeler met medewerkers in gesprek te gaan.

§ 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uitvoerig beschreven op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. In paragraaf 4.2 zal het type onderzoek worden beschreven. In paragraaf 4.3 wordt de procedure, onderzoekspopulatie en respondentengroep beschreven. In paragraaf 4.4 worden de meetinstrumenten beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 4.5 beschreven hoe er is toegewerkt naar een betrouwbaar en valide onderzoek. Tot slot worden in paragraaf 4.6 de analyses beschreven.

§ 4.2 Type onderzoek

Het verkrijgen van diepgaand inzicht in de vraag wat leidinggevend nodig hebben met betrekking tot het voeren van formele gesprekken in het kader van duurzame inzetbaarheid is van groot belang voor dit onderzoek. Om deze reden is ervoor gekozen voor het doen van kwalitatief onderzoek. Er zullen interviews worden gevoerd met leidinggevend om zo tot diepgaande, achterliggende gedachten en informatie te komen. Deze informatie kan niet worden vergaard aan de hand van kwantitatief onderzoek, omdat de informatie die daarmee wordt verkregen te veel aan de oppervlakte blijft. Juist het verkrijgen van diepgang en inzicht is cruciaal voor dit onderzoek. Bijvoorbeeld bij deelvraag 2; in hoeverre er een drempel wordt ervaren tot het formeel in gesprek gaan is het van belang goed door te vragen en achterliggende informatie te achterhalen. Wanneer er enquêtes worden gehouden kunnen leidinggevend bijvoorbeeld wel invullen in welke mate er een drempel wordt ervaren, maar wordt niet achterhaald wat de redenen hiervoor zijn en wat de oorzaak hiervan is. Juist het doorvragen en diepgang krijgen is van groot belang, en daarom is het doen van kwalitatief onderzoek het best passend voor dit onderzoek. De interviews worden gehouden op een semigestructureerde wijze. Dit betekent dat er wel een topiclijst is opgesteld, maar tijdens het interview hier nog van af kan worden geweken wanneer blijkt dat dit nodig is. Een vragenlijst wordt opgesteld om achter de hand te houden, maar wanneer er wordt geconstateerd dat het van belang is ergens dieper op in te spelen kan hier van worden afgeweken. De interviews worden dus gehouden op een semigestructureerde wijze, aan de hand van topiclijsten met een aantal onderwerpen. In paragraaf 4.4 wordt hier nog dieper op ingegaan.

§ 4.3 Procedure en respondenten

§ 4.3.1 Procedure

Na het schrijven van de aanleiding en het theoretisch kader kan er worden gestart met het plannen van interviews. In totaal worden er 12 respondenten geïnterviewd. Deze respondenten zijn samen met twee medewerkers van de afdeling P&O geselecteerd. De selectie van deze respondentengroep zal worden beschreven in paragraaf 4.3.3.

Er is eerst een grove planning gemaakt om de respondenten uit te nodigen. Hierbij is rekening gehouden met werkdagen en werktijden.

Na afronding van deze grove planning zijn de respondenten uitgenodigd. Deze uitnodiging is samen met een begeleidende mail in Outlook gepland. Er worden per week ongeveer 4 respondenten geïnterviewd. In de mail wordt uitgelegd waarom deze respondenten zijn uitgekozen, waar het onderzoek over gaat en andere praktische zaken zoals de duur van het interview, en de vraag of de respondenten instemmen met het opnemen van het interview.

De planning liep gestaag, alle respondenten gingen akkoord met de geplande datum en tijd.

Ongeveer een week voor het interview werd gevoerd hebben de respondenten een mail ontvangen met de topiclijsten. In de begeleidende mail wordt gevraagd of de respondenten, mocht de tijd schikken, hier naar kunnen kijken zodat ze zijn voorbereid op het interview.

§ 4.3.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie omvat alle leidinggevenden van Artex B.V. Zij werken allemaal op de vestiging van Artex te Aarle-Rixtel. In totaal zijn er 19 leidinggevenden binnen verschillende afdelingen van de organisatie. In totaal zijn er 7 leidinggevenden in de productie en 12 op kantoor. In bijlage 1 wordt een organisatieschema gegeven om zo een beeld te krijgen bij waar de leidinggevenden zich in de organisatie bevinden. Alle leidinggevenden van de organisatie worden meegenomen in het onderzoek om zo uitspraken te kunnen doen over alle leidinggevenden.

§ 4.3.3 Respondentengroep

De respondentgroep bestaat uit 12 respondenten. Deze respondentgroep bestaat uit een combinatie van leidinggevenden uit de productie en van kantoor, en twee medewerkers van de afdeling P&O. Door een combinatie van leidinggevenden van kantoor en productie kunnen er uitspraken worden gedaan over beide takken van de organisatie. Het is voor het onderzoek van belang om kantoor én productie te betrekken, en daarom is ervoor gekozen leidinggevenden van zowel kantoor en productie te interviewen. De respondentengroep is dus een afspiegeling van de onderzoekspopulatie. De groep van leidinggevenden kan dus worden opgesplitst in twee delen; leidinggevenden van kantoor en leidinggevenden uit de productie. Om deze reden zullen er 5 leidinggevenden van kantoor worden geïnterviewd, en 5 leidinggevenden van productie. In bijlage 1 is een organisatieschema opgenomen om zo te weergeven welke afdelingen, en dus leidinggevenden, er zijn.

Ook de kant van P&O wordt belicht omdat zij een overkoepelende blik hebben op de gehele situatie. Het initiatief voor dit onderzoek kwam vanuit P&O, en daarom is het van belang ook hen te interviewen. Er wordt één interview gevoerd met beide werknemers van de afdeling P&O, dus er worden tegelijkertijd twee mensen geïnterviewd.

De respondentengroep bestaat uit een combinatie van mannen en vrouwen. De 10 leidinggevenden bestaan uit 5 mannen en 5 vrouwen, de afdeling P&O bestaat alleen uit vrouwen. De leeftijd is gemiddeld, variërend van eind 20 tot rond de 60 jaar. Dit onderscheid is gemaakt omdat dit een afspiegeling is van de

onderzoekspopulatie, welke ook bestaat uit een ongeveer even groot deel van mannen en vrouwen met uiteenlopende leeftijden.

§ 4.4 Meetinstrumenten

De meetinstrumenten die worden gebruikt voor dit onderzoek zijn de interviews. Het interview bestaat uit een topiclijst welke aan de hand van bepaalde topics worden voorgelegd aan de respondentengroep. De respondentengroep kan worden opgesplitst in 2 delen: de leidinggevenden en de afdeling P&O. Omdat zij een andere aanpak vergen zijn er 2 topiclijsten opgesteld. Deze zijn terug te vinden in bijlage 2 en 3. Eén topiclijst is toegespitst op de medewerkers van de afdeling P&O, en één topiclijst is gericht op de leidinggevenden. Tijdens het interview met de medewerkers van de afdeling P&O staan 3 topics centraal: op welke manier leidinggevenden al dan niet in gesprek gaan met medewerkers, of zij denken dat leidinggevenden een drempel ervaren om formeel in gesprek te gaan en waar zij denken dat behoeftes liggen. Tijdens het interviews met de leidinggevenden staan 4 topics centraal: op welke manier leidinggevenden formeel en informeel met elkaar in gesprek zijn, of en waarom er een drempel wordt ervaren, welke behoeften zij hebben en of zij de tijd en middelen hebben formeel in gesprek te gaan.

Er is voor dit onderzoek geen gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten. De reden hiervoor is dat het onderzoek erg organisatiegebonden is en er daarom zelf vragenlijsten zijn opgesteld.

Met betrekking tot het theoretisch kader zijn een aantal zaken naar voren gekomen. Ten eerste komt naar voren dat de rol van duurzame inzetbaarheid binnen organisaties steeds groter wordt. Het hierover in gesprek gaan en blijven is van groot belang voor de stimulatie hiervan. Om deze reden zal tijdens de interviews dieper op de vraag worden ingegaan op welke manier leidinggevenden formeel en informeel in gesprek zijn met medewerkers. Ten tweede kwam uit het theoretisch kader naar voren dat levensfasegericht personeelsbeleid een belangrijke rol speelt binnen duurzame inzetbaarheid. Inspelen op levensfasen en loopbaanfasen is van toegevoegde waarde voor de verhoging van de inzetbaarheid van medewerkers, zo kan worden geconcludeerd uit het theoretisch kader. Het inspelen op levensfasen tijdens het voeren van gesprekken komt om deze reden aan bod bij de eerste deelvraag.

§ 4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf zal worden beschreven hoe er is toegewerkt naar een betrouwbaar en valide onderzoek. Met betrekking tot de vergroting van de validiteit van het onderzoek zijn een aantal zaken gerealiseerd. Ten eerste is er een topiclijst opgesteld die aansluit om tot de gewenste antwoorden te komen. Om te controleren of dit echt aansluit is de eerste versie van het onderzoek gecheckt door een buitenstaander, de eerste versies van de interviews zijn terug te vinden in bijlage 2. Naar aanleiding van deze input en opmerkingen zijn tweede versies opgesteld, dit zijn tevens de definitie versies. Deze zijn terug te vinden in bijlage 3. Ook deze zijn gecontroleerd. Tevens zal de validiteit worden vergroot door het stellen van open vragen, en door te doorvragen tijdens de interviews. Met het stellen van open vragen

is in de definitieve versie van de interviews zoveel mogelijk rekening gehouden. Tijdens de interviews zal regelmatig aan de respondenten worden gevraagd of hetgeen zij hebben verteld, goed is begrepen. Mede dit zal bijdragen aan een valide onderzoek. Aan het eind van de interviews zal steeds een korte samenvatting worden gegeven.

Met betrekking tot het toewerken naar een betrouwbaar onderzoek zijn de volgende acties uitgevoerd. Zoals gezegd zijn de interviews gecontroleerd en zijn hiertoe nieuwe versies opgesteld. Deze zijn terug te vinden in bijlage 2 en 3. Tevens zal het onderzoek op een heldere en duidelijke manier worden beschreven, zodat wanneer deze nogmaals zou worden uitgevoerd soortgelijke resultaten en conclusies naar voren komen. Tevens is ervoor gezorgd dat er genoeg respondenten zijn met betrekking tot het onderzoek, zoals beschreven in paragraaf 4.3.3. Ook zal er volgens dezelfde procedure worden gewerkt; de interviews vinden in soortgelijke ruimten plaats waarin er zoveel mogelijk rekening is gehouden tot het beperken van ruis. Dezelfde topiclijsten zullen aan de respondenten worden voorgelegd zodat toevalligheden worden voorkomen. Om de betrouwbaarheid te vergroten zijn de interviews nauwkeurig getranscribeerd. Deze transcripten zijn terug te vinden in bijlage 4.2.

Middels deze acties is er toegewerkt naar een valide en betrouwbaar onderzoek.

§ 4.6 Analyses

De uitkomsten van de interviews worden getranscribeerd. De transcripten van de interviews zullen worden uitgewerkt in bijlage 4. De transcripten zullen nauwkeurig en precies worden uitgewerkt. Om de uitkomsten te analyseren wordt gebruik gemaakt van 3 stappen met betrekking tot coderen, gebaseerd op de Grounded Theory van Glaser & Strauss (1967). Ten eerste zal er open worden gecodeerd, daarna zal er axiaal worden gecodeerd en tot slot zal er selectief worden gecodeerd. Bepaalde onderwerpen worden uit de tekst gehaald en aan de hand van een codeboom worden gecodeerd. De codeboom die hiertoe is opgesteld is terug te vinden in bijlage 4.1.

§ 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de belangrijkste resultaten van de interviews aan bod. Deze onderzoeksresultaten worden objectief beschreven. De resultaten zullen worden beschreven aan de hand van verschillende quotes van de respondenten, om zo de transparantie en helderheid van het onderzoek te waarborgen.

In paragraaf 5.2 worden de resultaten met betrekking tot de eerste deelvraag gegeven. In paragraaf 5.3 worden de belangrijkste resultaten met betrekking tot deelvraag 2 beschreven. In paragraaf 5.4 worden de belangrijkste resultaten met betrekking tot de derde deelvraag gegeven. Tot slot wordt in paragraaf 5.5 de belangrijkste resultaten met betrekking tot deelvraag 4 beschreven. In paragraaf 5.6 wordt een korte samenvatting van de resultaten gegeven.

In bijlage 4 worden de transcripten van de interviews weergegeven.

§ 5.2 Resultaten met betrekking tot deelvraag 1

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is ten eerste onderzocht op welke manier leidinggevenden formeel en informeel met medewerkers in gesprek zijn. Met betrekking tot deze deelvraag wordt onderscheid gemaakt in twee soorten gesprekken; de formele gesprekken en de informele gesprekken. Om deze twee te onderscheiden zullen in paragraaf 5.2.1 de resultaten met betrekking tot het voeren van informele gesprekken worden gegeven, en vervolgens in paragraaf 5.2.2 de resultaten met betrekking tot het voeren van formele gesprekken.

§ 5.2.1 Informele gesprekken

Verschillende leidinggevenden geven aan met regelmaat informeel in gesprek te zijn met hun medewerkers. Onder informele gesprekken verstaan de leidinggevenden de gesprekken die zij uit interesse voeren met medewerkers in de wandelgangen, aan de koffieautomaat in de pauzes en op de werkplek. Een respondent geeft aan:

“Ik voer erg veel informele gesprekken met mijn medewerkers. Gewoon op de werkplek of in de pauzes”.

Ook een andere respondent geeft aan informeel met medewerkers in gesprek te zijn, bijvoorbeeld wanneer deze respondent weet dat er bij de medewerkers thuis iets speelt, of gewoon na het weekend. Deze respondent ziet deze gesprekken met name om een band te houden met medewerkers en om te weten wat er op de afdeling speelt. Daarnaast geeft een andere respondent aan dat deze veel informele gesprekken met medewerkers voert omdat deze respondent tussen de medewerkers zit. Deze respondent zegt hierover het volgende:

“Nou informeel doe ik heel veel met mijn medewerkers want onze afdeling zit hier eigenlijk om mij heen dus informeel als er iets te bespreken is doen we dat ook altijd hier ter plekke”.

Ook een andere respondent geeft aan dat de informele gesprekken worden gevoerd om gevoel te houden bij wat er speelt bij de medewerkers, deze respondent zegt:

“Daar blijf ik juist van op de hoogte door het voeren van informele gesprekken”.

Evenals deze respondenten geeft ook een andere respondent aan dat deze de medewerkers informeel veel spreekt. De reden daarvoor is volgens deze respondent dat ze tussen haar medewerkers zit, in één ruimte, en daardoor veel mogelijkheden ziet om informeel in gesprek te gaan met medewerkers.

Ook een andere respondent geeft aan dat zij gemakkelijk informeel in gesprek gaat met haar medewerkers:

“En dat komt ook wel omdat we een kleine club hebben dus dan is het ook makkelijker om informeel met elkaar te blijven praten”.

Verschillende respondenten geven aan dat zij de informele gesprekken niet vastleggen. Wanneer zij al iets vastleggen zijn dit met name de formele gesprekken. Een respondent zegt hierover:

“Nou moet ik wel zeggen dat ik eigenlijk heel weinig vastleg. Van informele gesprekken leg ik helemaal niks vast”.

Wat opvalt is dat een aantal respondenten het belang toekennen aan de waarde van de informele gesprekken. Een aantal respondenten geeft aan dat zij de informele gesprekken waardevoller vinden dan de formele gesprekken, omdat zij het gevoel hebben middels deze informele gesprekken veel meer diepgang en interactie krijgen met medewerkers. Een respondent geeft aan dat zij van mening is met de informele gesprekken veel meer te bereiken dan met de formele gesprekken:

“Ik doe heel veel gesprekken informeel. Ik ben van mening, maar ja dat is mijn eigen mening, dat informele gesprekken veel meer opleveren dan formele gesprekken. Ik denk dat je met informele gesprekken veel meer bereikt”.

§ 5.2.2 Formele gesprekken

Naast het informeel in gesprek gaan is tevens onderzocht op welke manier leidinggevenden formeel met medewerkers in gesprek zijn. De formele gesprekken die het vaakst worden genoemd tijdens de interviews zijn de functioneringsgesprekken. Een aantal leidinggevenden geeft aan dat zij minstens eenmaal per jaar een functioneringsgesprek voeren met hun medewerkers, zoals een respondent welke aangeeft dat het functioneringsgesprek het enige formele gesprek is dat deze respondent met medewerkers voert:

“Ik ben eenmaal per jaar formeel in gesprek met mijn medewerkers, het functioneringsgesprek. Daarbuiten ben ik eigenlijk alleen maar informeel met mijn medewerkers in gesprek”.

Een andere respondent voert functioneringsgesprekken, maar geeft aan meerdere formele gesprekken te voeren met betrekking tot het functioneren van een medewerker wanneer deze respondent dit nodig acht:

“Je kunt niet altijd alles bewaren tot een functioneringsgesprek want om ineens te zeggen van jij functioneert niet goed, dan is het te laat. Op het moment dat het speelt dan moet je er iets van zeggen”.

Ook een andere respondent geeft aan formeel in gesprek te gaan met medewerkers wanneer deze respondent merkt dat hiertoe behoefte is. Wanneer ze bijvoorbeeld ziet dat medewerkers ergens tegenaan lopen voert deze respondent een formeel gesprek met de desbetreffende medewerker. Ze speelt in op het moment. Verschillende andere respondenten geven tevens aan om formele gesprekken te voeren wanneer zij dit nodig achten. Een respondent geeft bijvoorbeeld aan dat wanneer deze respondent net een nieuwe medewerker op zijn afdeling had, een schoolverlater, hier veel meer formele gesprekken mee te voeren dan met medewerkers die al 10 jaar op zijn afdeling werkte. Hij voelde toen meer behoefte om consequenter met deze medewerker in gesprek te gaan en deed dat op dat moment ook.

Verschillende respondenten geven aan dat zij de functioneringsgesprekken vastleggen. Dit doen zij middels een format voor de functioneringsgesprekken. Meer over dit format wordt beschreven in paragraaf 5.5 van dit hoofdstuk.

Een respondent geeft aan dat hij niet alleen de functioneringsgesprekken voert, maar formeel tevens ook andere formele gesprekken. Voorbeelden die deze respondent hiervoor geeft zijn correctiegesprekken, frequent verzuimgesprekken, en wanneer hij bijvoorbeeld merkt dat medewerkers niet goed in hun vel zitten. Tevens wanneer deze respondent vindt dat ze onder de maat presteren, en als hij bijvoorbeeld ziet dat er naar zijn mening te veel tijd wordt besteed aan specialistische bezoeken. Ook een andere respondent geeft aan formeel op allerlei manieren met medewerkers in gesprek te gaan:

“Als er bijvoorbeeld conflictsituaties ontstaan of wanneer er dingen zijn die opgelost moeten worden, als mensen elkaar niet helemaal liggen et cetera”.

Deze respondent geeft echter wel aan deze gesprekken meestal niet vast te leggen, alleen in sommige gevallen wanneer een situatie echt uit de hand is gelopen. Ook voert deze respondent wekelijks bordgesprekken met medewerkers, waarbij hij veel met de onderlinge samenwerking tussen medewerkers bezig is. Deze bordgesprekken ziet deze respondent als formele gesprekken, evenals een andere respondenten welke ook wekelijks een bordgesprek voeren.

Verschillende respondenten geven aan dat de formele gesprekken die zij met medewerkers voeren vaak toekomstgericht zijn, zoals deze respondent :

“Formele gesprekken hebben van vaak betrekking op de toekomst. Zie je jezelf nog zitten in deze functie? Hoe denk je je nog verder te kunnen ontwikkelen?”

Ook een andere respondent geeft aan dat zij met regelmaat met medewerkers gaat zitten om te spreken over de toekomst. Vragen die dan aan bod komen zijn wat de plannen zijn van de medewerkers, en hoe de medewerker over die toekomst denkt. Zij merkt in deze toekomstgerichte gesprekken vaak dat medewerkers erg eerlijk zijn naar haar toe en ook echt aangeven wat ze willen en waar ze willen staan over een aantal jaar.

Wat opvalt is dat een respondent aangeeft vaak weinig diepgang te krijgen in de formele gesprekken. Medewerkers vinden naar zijn mening vaak dat alles wel goed

gaat en dat ze alles goed doen en om deze reden heeft hij vaak het gevoel aan een dood paard te trekken. Hij geeft aan:

“Van de 25 man heb je dan met 8 een zinnig gesprek”. Hij doelt hier op de functioneringsgesprekken.

§ 5.3 Resultaten met betrekking tot deelvraag 2

Deelvraag 2 heeft betrekking op de vraag in hoeverre leidinggevenden een drempel ervaren om formeel met medewerkers in gesprek te gaan. Hier is tijdens de interviews dan ook uitgebreid op ingegaan met de leidinggevenden.

Een aantal respondenten geeft aan dat zij zelf bewust bezig zijn met waarborgen van laagdrempeligheid van medewerkers. Een respondent geeft aan dat zij de laagdrempeligheid behoudt door tussen de medewerkers in te blijven werken, en door formeel maar juist ook informeel in gesprek te blijven met medewerkers, zij geeft aan:

“Ik denk dat het belangrijkste is dat ik ook gewoon meewerk op de vloer. Dat mensen daarom geen drempel ervaren om voor bepaalde dingen en formele gesprekken ook bij mij komen. Ik sta zelf op de vloer en ik weet dus ook waar ze het allemaal over hebben. Wat dat er speelt, wat er gebeurt op de afdeling. Dat maakt het makkelijker om in gesprek te gaan. Ik ben een meewerkend voorman dus ik sta letterlijk tussen de mensen in te werken, wij delen eigenlijk alles. Dus om die reden ervaar ik eigenlijk helemaal geen problemen met het voeren van formele gesprekken”.

Ook een andere respondent geeft aan dat het werken tussen de mensen laagdrempeligheid oplevert. Deze respondent geeft aan dat hij zo de gehele dag door allerlei zaken meekrijgen van de medewerkers, en het daarom ook gemakkelijker is hierop in te springen met betrekking tot het voeren van gesprekken. Als hij bijvoorbeeld onrust op de afdeling waarneemt kan hij direct in gesprek gaan, en verwatert het niet. Hiermee wordt ook laagdrempeligheid gewaarborgd.

Ook een andere respondent zegt iets over het feit dat hij er bewust mee bezig is om het laagdrempelig te houden zodat medewerkers gemakkelijker bij haar binnen lopen. Hij geeft aan dat hij het met name laagdrempelig houdt door ervoor te zorgen dat de deur letterlijk en figuurlijk openstaat. Hij geeft aan dat hij ook geen drempel ervaart in het voeren van formele gesprekken met medewerkers omdat deze gesprekken gewoon goed gaan en de afdeling loopt. Hij geeft aan dat hij er niet echt de vinger op kan leggen hoe dat komt, maar dat het gewoon goed loopt.

De laagdrempeligheid om formeel in gesprek te gaan wordt ook door respondent 4 genoemd, hij zegt:

“Ik probeer het dan gigantisch laagdrempelig te maken door een grapje te maken of zo”.

Niet alleen de vraag of leidinggevenden een drempel ervaren om formeel in gesprek te gaan met medewerkers kwam aan bod. Ook werd dieper ingegaan op de vraag of leidinggevenden denken dat medewerkers zélf een drempel ervaren om formeel met hen in gesprek te gaan. Verschillende leidinggevenden geven aan dat zij niet het gevoel hebben dat medewerkers een drempel ervaren om bij hen binnen te lopen.

Een respondent geeft zelfs aan dat hij het medewerkers kwalijk zou nemen als zij niet binnen durven lopen om formeel in gesprek te gaan. Hij zegt:

“Ja het zou niet goed voelen als ze hier niet binnen durven te lopen dus ik probeer er dan wel alles aan te doen om die drempel laag te maken. Ik neem het ze zelfs kwalijk als ze het niet doen. Als ik dan achteraf iets hoor waar ik niks van weet. Dat neem ik ze dat zelfs kwalijk”.

Een andere respondent geeft aan dat de medewerkers het vastleggen van formele gesprekken juist als een drempel ervaren. Deze respondent zegt dat mensen terughoudend zijn in het voeren van formele gesprekken wanneer zij weten dat dit vastgelegd wordt. Ze geeft aan dat medewerkers angst hebben omdat ze niet weten wat er met deze verslaglegging gebeurt, en wie dit allemaal gaat zien. Ze geeft aan dat mensen dit zien als een grote drempel. Om deze reden probeert ze dan ook zo min mogelijk vast te leggen, hierdoor heeft zij het gevoel dat medewerkers meer op tafel leggen en ook consequenter formeel in gesprek gaan.

Eén leidinggevende geeft aan dat hij denkt dat medewerkers juist wel een drempel ervaren om formeel met hem in gesprek te gaan. Hij geeft aan dat hij verbaal sterk en aanwezig is, en dat hij het gevoel heeft dat medewerkers daardoor een drempel ervaren om met hem in gesprek te gaan. Hij geeft aan dat hij zich hier wel van bewust is en hier ook aan probeert te werken, zodat medewerkers vaker formeel met hem in gesprek treden.

Dezelfde leidinggevende geeft aan dat hij zelf soms ook een drempel ervaart om formeel met medewerkers in gesprek te gaan. Wat deze drempel opwekt is dat hij vindt dat medewerkers soms zelf weinig zelfreflectie te hebben, hij zegt:

“Nou ik vind het lastig in gesprekken dat medewerkers soms zelf nul zelfreflectie hebben. Ze zijn zelf niet kritisch, vinden het vaak allemaal wel goed. Daarom ervaar ik soms ook een drempel om met medewerkers in gesprek te gaan, omdat ik veel waarde hecht aan zelfreflectie”.

Ook een andere respondent geeft aan soms een drempel te ervaren om het formeel in gesprek te gaan met medewerkers. De oorzaak die hieraan ten grondslag ligt is volgens deze respondent dat zij het lastig vindt om medewerkers te confronteren, omdat ze niet weet hoe ze daarop moet reageren. Juist de formele gesprekken lenen zich er volgens haar voor om medewerkers ergens mee te confronteren, maar dit vindt ze wel lastig en hierdoor ervaart ze bij deze formele gesprekken wel een drempel. Ook geeft ze aan dat ze het lastig vindt als ze medewerkers ergens op aanspreekt en zij in de verdediging schieten. Ze vindt het dan heel lastig om zo’n formeel gesprek nog luchtig te houden en naar een oplossing te zoeken.

Een andere respondent geeft ook aan soms een drempel te ervaren om formeel met medewerkers in gesprek te gaan, zij zegt het volgende met betrekking tot het voeren van formele gesprekken:

“Waar ik zelf een drempel in ervaar tijdens het voeren van die gesprekken is het geven van kritiek. Dat vind ik lastig. Zeker bij bepaalde medewerkers waarvan je van tevoren al weet; die gaat zo meteen de hakken in het zand zetten. Dat vind ik lastig”.

Wat opvalt is dat de leidinggevenden die tussen de mensen zitten en geen eigen kantoor hebben beiden aangeven dat zij het lastig vinden om antwoord te geven op de vraag of medewerkers een drempel ervaren om formeel met hen in gesprek te gaan. Zij geven beide aan dat dit twee kanten op kan, dat ze hierdoor juist makkelijker of juist moeilijker formeel met hen in gesprek gaan. Een respondent zegt hierover:

“Het is voor medewerkers... Ja dat is eigenlijk wel een hele goede vraag. Dat kan natuurlijk twee kanten op gaan. Aan de ene kant is de drempel voor mij heel laag omdat ik echt tussen de mensen in zit, maar aan de andere kant zou dit voor de mensen juist wel als een drempel kunnen worden ervaren. Dat ze dan persoonlijke dingen uit schaamte of zo niet durven zeggen”.

Een andere respondent zegt hierover iets soortgelijks. Deze respondent zegt dat het soms juist als een drempel wordt ervaren door medewerkers dat zij zich niet echt terug kunnen trekken om formele gesprekken te voeren. Iedereen kan meeluisteren en de meeste andere collega's zijn erg nieuwsgierig waardoor degene die formeel in gesprek wil gaan dit dan niet doet.

§ 5.4 Resultaten met betrekking tot deelvraag 3

Deelvraag 3 heeft betrekking op de vraag waar leidinggevenden behoefte aan hebben ten aanzien van het formeel in gesprek gaan met medewerkers. Deze behoeften kunnen worden uitgedrukt in hoeveelheid, zoals het hebben van veel of weinig behoefte aan het formeel in gesprek gaan, maar ook in formats, middelen, ruimten of andere zaken die van belang kunnen zijn voor de behoefte aan formele gesprekken.

Een aantal leidinggevenden geeft aan dat zij behoefte hebben aan een ruimte om formele gesprekken te voeren met de medewerkers. Zij hebben geen eigen kantoor en vinden het daarom soms lastig om zich terug te trekken met medewerkers. Een respondent zegt hierover:

“En in dat opzicht is er wel behoefte aan een ruimte waar je zulke formele gesprekken kunt voeren. En dat hoeft dan niet per se een werkplek te zijn maar wel gewoon een ruimte waar je je even terug kunt trekken. Waar je zulke gesprekken kunt voeren zonder dat je gestoord wordt en zonder dat mensen mee kunnen luisteren”.

Ook andere respondenten geven aan behoefte te hebben aan een ruimte. Een gebrek aan deze ruimte is voor hen reden om minder formele gesprekken te voeren.

Met betrekking tot het vaker voeren van formele gesprekken kan het volgende worden beschreven. Verschillende leidinggevenden geven aan dat zij behoefte hebben aan het voeren van meer formele gesprekken, maar dat dit door allerlei omstandigheden niet te realiseren is.

Een aantal leidinggevenden geeft aan weinig tot geen behoefte te hebben aan het vaker voeren van formele gesprekken, zoals deze respondent:

“Dus ik heb niet echt behoefte aan het vaker voeren van formele gesprekken, want als ik de behoefte zou hebben dan zou ik het wel doen”.

Ook een andere respondent geeft aan geen behoefte te hebben aan het vaker voeren van formele gesprekken. Door allerlei omstandigheden is het niet mogelijk om dit consequenter te doen.

De behoeften aan andere zaken met betrekking tot het voeren van formele gesprekken zijn erg uiteenlopend. Een respondent heeft bijvoorbeeld behoefte aan het vaker voeren van korte, formele gesprekjes. Ook geeft deze respondent aan behoefte te hebben aan meer ondersteuning in hoe ze zo'n formeel gesprek nu precies moet voeren, met name wanneer mensen in de verdediging schieten. Ze heeft behoefte aan ondersteuning hoe ze zo'n gesprek moet voeren. Ook een andere respondent zegt iets over haar behoefte met betrekking tot het voeren van formele gesprekken:

“Wat mij betreft mag daar wel wat meer afwisseling en interactie in formele gesprekken zitten. Methodes waarmee je die afwisseling en interactie kunt bereiken, daar heb ik wel behoefte aan”.

Een andere respondent heeft juist behoefte aan een stok achter de deur om formele gesprekken ook daadwerkelijk te voeren. Ze geeft aan zelf een gebrek aan discipline te hebben met betrekking tot het voeren van formele gesprekken, en een stok achter de deur daar wel bij zou helpen. Zij zegt hierover:

“Nou ja dat, en het is ook een gebrek aan discipline van mij. Dat zeg ik heel eerlijk. En wat daarbij zou helpen is a dat ik het gewoon moet doen, en b een stok achter de deur. Er is eigenlijk helemaal geen stok achter de deur. Daar heb ik wel meer behoefte aan”.

Het voeren van formele gesprekken door een respondent gaat naar zijn mening erg goed, en om deze reden heeft hij niet echt behoefte middelen of zaken met betrekking tot het voeren van formele gesprekken. Hij geeft aan er wel behoefte aan te hebben wanneer het van toegevoegde waarde is maar het verder voor hem niet nodig is. Een andere respondent geeft juist wel aan behoefte te hebben aan iets om vaker formeel in gesprek te gaan, alleen dient het niet te tijdrovend te worden. Een respondent geeft aan dat het initiatief voor het voeren van gesprekken vaak bij haar ligt. Ze geeft aan behoefte te hebben aan een soort systeem waarbij niet alleen zij verantwoordelijk is voor het voeren van formele gesprekken, maar ook de medewerkers. Ze geeft aan dat het initiatief voor de formele gesprekken vaak vanuit haar komt en daarom behoefte heeft aan een soort systeem waarbij de verantwoordelijkheid voor deze gesprekken niet alleen bij haar ligt maar ook bij de medewerkers zelf.

§ 5.5 Resultaten met betrekking tot deelvraag 4

Deelvraag 4 heeft betrekking op de vraag in hoeverre leidinggevendenden beschikken over voldoende tijd en middelen om formeel met medewerkers in gesprek te gaan. Met tijd en middelen worden de ruimten bedoeld waar formele gesprekken worden gevoerd, maar ook zaken die helpen bij het voeren van formeel gesprekken zoals bepaalde formats.

Met betrekking tot deze deelvraag kan voor de resultaten onderscheid worden gemaakt in 3 zaken: tijd, ruimten en formats die worden gebruikt om formele gesprekken te voeren.

Met betrekking tot ruimten om de formele gesprekken te voeren komen een aantal zaken naar voren. Verschillende leidinggevenden voeren de formele gesprekken, zoals functioneringsgesprekken, in de spreekkamers. Een respondent zegt hierover het volgende:

“Formele gesprekken voer ik vaak in de spreekkamer, dat maakt het wat formeler. En dan zijn we ook even uit de werkruimte, dan weten ze dat het formeel is”.

Ook een andere respondent voert formele gesprekken in de spreekkamer, hij doet dit om evenals een andere respondent even van de werkplek af te zijn. Ook geeft hij aan dat zijn kantoor erg gehorig is en hij het daarom niet fijn vindt als mensen mee kunnen luisteren met zo’n gesprek. Om deze reden voert hij formele gesprekken in de spreekkamer. Verschillende respondenten geven aan dat zij formele gesprekken niet op hun kantoor of in de werkplek voeren omdat deze vaak gehorig zijn en dit onrust kan opleveren op de afdeling.

Een aantal leidinggevenden geeft aan de formele gesprekken meestal in de spreekkamer te voeren. Voor sommige andere formele gesprekken blijven de leidinggevenden die een kantoor hebben soms ook wel eens op hun werkplek zitten. Een respondent doet dit bijvoorbeeld omdat zijn kantoor redelijk ver weg van de spreekkamer zit. Wanneer hij dan helemaal naar voren moet lopen voor zo’n gesprek is hij al veel kostbare tijd kwijt, om deze reden blijft hij ook wel eens op zijn kantoor.

Met betrekking tot formats en hulpmiddelen om formele gesprekken te voeren wordt alleen een format gebruikt bij het voeren van functioneringsgesprekken. Verschillende leidinggevenden gebruiken hier het functioneringsgesprekformat voor. Een respondent zegt hierover:

“Ik gebruik gewoon het format dat ontwikkelt is en dan gebruik ik meestal de gehele versie. Voorheen deed ik soms ook wel alleen wat goed gaat en wat beter kan, de ‘light’ versie. Net een beetje welke op dat moment handig is”.

Ook een andere respondent geeft aan dit format te gebruiken. Deze respondent geeft aan dit een erg fijn format te vinden, waarbij je vragen doorloopt, aantekeningen kan maken en daardoor ook al een soort verslaglegging hebt. Daarentegen geeft een andere respondent juist aan dit format veel te uitgebreid en complex te vinden. Hij komt daardoor niet echt tot de kern van een gesprek. Vaak maakt hij daarom per medewerker de afweging welke onderdelen van het format voor een bepaalde medewerker van toepassing zijn. Dit deel van het format gebruikt hij dan voor deze medewerker. Hij gebruikt nooit het gehele format omdat dit veel te uitgebreid en hierdoor te tijdrovend is.

Met betrekking tot de tijd die leidinggevenden hebben voor het voeren van formele gesprekken komen verschillende resultaten naar voren. Verschillende leidinggevenden geven aan te weinig tijd te hebben voor het voeren van formele gesprekken. Dit zit hen volgens hen met name in de tijd in voorbereiding, de tijd voor het voeren van gesprekken en de tijd die de verslaglegging daarna nog kost. Alles bij

elkaar kost het daarom erg veel tijd volgens de leidinggevenden, die ze met alle dagelijkse werkzaamheden niet kunnen nemen. Een respondent zegt hierover:

“Ja je neemt er de tijd gewoon niet voor. Je wilt dan toch voorbereiden en je moet het ook weer vastleggen. Ook dat kost tijd. Dus dat is het denk ik, tijd..”

Ook een andere respondent geeft aan dat het een kwestie van tijd is. Hij doet het wel, maar moet er wel echt voor gaan zitten. Soms heeft hij daar gewoon de tijd niet voor. Op de vraag of deze respondent consequenter formele gesprekken zou voeren wanneer deze respondent meer tijd heeft geeft hij het volgende antwoord:

“Niet voor de volle 100% denk ik, want je gaat dan toch weer met de sleur mee. Je hebt toch je dagelijkse dingen en werkzaamheden”.

Deze respondent geeft aan dat hij wel waarde hecht aan het voeren van formele gesprekken, en het niet minder belangrijk is, maar het soms door tijd gewoon niet past.

Wat opvalt is dat een aantal respondenten aangeeft juist wel tijd te nemen voor het voeren van formele gesprekken. Een respondent geeft aan dat tijd nooit een excuus mag zijn om niet in gesprek te gaan, deze respondent zegt hierover:

“En we zitten allemaal moeilijk met onze tijd en we hebben het allemaal druk maar bij mij is dat nooit een excuus om niet met medewerkers in gesprek te gaan, zowel formeel als informeel”.

Om tijd te besparen voor de leidinggevenden is er op twee afdelingen voor gekozen om een deel van de functioneringsgesprekken te laten voeren door de voormannen van deze afdelingen. Hiermee vangen ze twee vliegen in één klap: de voormannen krijgen meer verantwoordelijkheid, en er wordt tijd uit handen genomen voor de leidinggevenden.

De conclusies met betrekking tot de resultaten zullen worden beschreven in hoofdstuk 6; de conclusie.

§ 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de interpretatie van verbanden die naar voren zijn gekomen vanuit de resultaten behandeld. In paragraaf 6.2 zal er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. In de volgende paragrafen zal antwoord worden gegeven op de deelvragen. Tot slot zal in paragraaf 6.7 een vergelijking tussen de conclusie en het conceptueel model worden gegeven.

§ 6.2 Conclusie met betrekking tot de hoofdvraag

De hoofdvraag luidt; *“Wat hebben leidinggevenden van Artex nodig om in de toekomst formeler met medewerkers in gesprek te gaan in het kader van duurzame inzetbaarheid?”*. Middels verschillende uitkomsten en resultaten kan er in deze paragraaf antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

Het antwoord op de hoofdvraag is erg uiteenlopend. Middels verschillende deelvragen is nagegaan wat leidinggevenden nodig hebben, en de resultaten hiervan zijn uiteenlopend. Op het moment nemen de informele gesprekken de overhand, van formele gesprekken is er in vele mindere mate sprake. Mogelijke oorzaken hiervan kunnen zijn dat leidinggevenden en medewerkers de vertaalslag naar formele gesprekken moeilijk kunnen maken. Wanneer is het een formeel gesprek, en wanneer is het een informeel gesprek? Er worden dus veel informele gesprekken gevoerd tussen leidinggevenden en medewerkers, maar hier is geen enkele verslaglegging van. Van de formele gesprekken worden meestal alleen de functioneringsgesprekken vastgelegd, en een enkele andere keer wanneer een situatie bijvoorbeeld uit de hand is gelopen. Mogelijke oorzaken hiervan zijn een gebrek aan formats waarmee leidinggevenden gesprekken kunnen vastleggen. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat wanneer er een format is, zoals bij de functioneringsgesprekken, deze dan ook daadwerkelijk wordt gebruikt.

Wat meerdere keren naar voren komt uit het onderzoek is dat een aantal leidinggevenden een ruimte nodig heeft waar gesprekken kunnen worden gevoerd. Sommige gesprekken worden op kantoor gevoerd, als deze er al is, sommige formele gesprekken in de spreekkamer. Er is geen sprake van een vaste plek waar leidinggevenden formele gesprekken kunnen voeren.

De oorzaak waarom er weinig sprake is van formele gesprekken ligt volgens de meeste leidinggevenden aan een gebrek aan tijd. Wanneer er meer tijd zou zijn geeft een groot deel van de leidinggevenden aan ook vaker formele gesprekken te voeren. Wat leidinggevenden dus tevens nodig hebben is tijd om de formele gesprekken te voeren.

Tot slot zijn er een aantal andere zaken die leidinggevenden nodig hebben om in de toekomst vaker formeel in gesprek te gaan met medewerkers, zoals een stok achter de deur, middelen om de afwisseling en interactie in formele gesprekken te stimuleren en meer initiatief vanuit de medewerkers zelf.

Conclusie: wat leidinggevenden nodig hebben om in te toekomst vaker formeel in gesprek te gaan met medewerkers heeft betrekking op de volgende zaken:

vertaalslag van informele naar formele gesprekken, hulp bij en formats voor de verslaglegging, ruimten, tijd en andere zaken zoals een stok achter de deur.

§ 6.3 Conclusie met betrekking tot deelvraag 1

Deelvraag 1 luidt: *“In hoeverre voeren leidinggevenden op dit moment formele en informele gesprekken met medewerkers?”*

Uit de resultaten van de interviews kan worden geconcludeerd dat alle leidinggevenden op dit moment zowel formeel als informeel in gesprek zijn met hun medewerkers. De informele gesprekken nemen hierin wel de overhand. De informele gesprekken die zij voeren met medewerkers zijn bijvoorbeeld gesprekken op de werkplek of aan de koffieautomaat. Zij doen dit om gevoel te houden bij de medewerkers en op de hoogte te blijven van wat er speelt op de afdeling, maar ook uit interesse naar de medewerkers. Sommige leidinggevenden geven aan dat zij vinden dat je met de informele gesprekken veel meer bereikt dan met de formele gesprekken. Bij de informele gesprekken is geen sprake van verslaglegging. De meeste leidinggevenden voeren structureel jaarlijks een functioneringsgesprek met de medewerkers. Verder is er van formele gesprekken weinig sprake. Sommige leidinggevenden voeren wel correctiegesprekken, frequent verzuimgesprekken en soms gesprekken met betrekking tot functioneren, maar dit is slechts een zeer gering aantal. Hier is tevens ook weinig tot geen vastlegging van, de enige consequente vastlegging is de vastlegging van de functioneringsgesprekken.

§ 6.4 Conclusie met betrekking tot deelvraag 2

Deelvraag 2 luidt: *“In welke mate ervaren leidinggevenden een drempel om formeel met medewerkers in gesprek te gaan?”*

Er kan worden geconcludeerd dat de meeste leidinggevenden geen drempel ervaren om formeel met medewerkers in gesprek te gaan. Vaak doen zij dit zonder moeite. Soms wordt er wel een drempel ervaren bij bepaalde formele gesprekken bijvoorbeeld wanneer er confrontaties aan worden gegaan, bij het geven van kritiek of wanneer medewerkers weinig tot geen zelfreflectie hebben. Op deze momenten geven een aantal van de leidinggevenden wel aan een drempel te ervaren tot het formeel in gesprek gaan. Verschillende leidinggevenden zijn ook bewust bezig met het waarborgen van deze laagdrempeligheid door bijvoorbeeld tussen de medewerkers in te werken en door af en toe een grapje te maken om het luchtig te houden. Ook het voeren van informele gesprekken wordt door de leidinggevenden gebruikt om de drempel om formeel in gesprek te gaan lager te maken. Verschillende leidinggevenden geven aan dat zij niet het gevoel hebben dat medewerkers een drempel ervaren tot het formeel in gesprek gaan met hen, slechts één leidinggevenden heeft wel dit gevoel.

§ 6.5 Conclusie met betrekking tot deelvraag 3

Deelvraag 3 luidt: *“Welke behoeften hebben leidinggevenden met betrekking tot het voeren van formele gesprekken?”*

De behoeften met betrekking tot de formele gesprekken zijn erg uiteenlopend. Een aantal leidinggevenden hebben behoefte aan een ruimte waar zij deze gesprekken kunnen voeren. Een ruimte waar zij zich terug kunnen trekken en geen last hebben

van ruis. Sommige leidinggevers geven aan te weinig tijd te hebben voor het voeren van formele gesprekken, door de drukte van de dag. Zij hebben juist behoefte aan het hebben van meer tijd voor deze gesprekken. Dit wordt overigens door een groot deel van de leidinggevers gegeven. Er kan worden geconcludeerd dat sommige leidinggevers behoefte hebben aan het vaker voeren van formele gesprekken, terwijl een ander deel van de leidinggevers hier juist in mindere mate behoefte aan heeft. Tot slot zijn er andere behoeften welke door een aantal van de leidinggevers worden genoemd om formeel in gesprek te gaan, zoals het hebben van een stok achter de deur en het hebben van meer afwisseling en interactie tijdens de formele gesprekken.

§ 6.6 Conclusie met betrekking tot deelvraag 4

Deelvraag 4 luidt: *“In hoeverre beschikken leidinggevers over voldoende tijd en middelen om formeel in gesprek te gaan?”*

Er kan worden geconcludeerd dat de leidinggevers te weinig tijd hebben om formeel met medewerkers in gesprek te gaan. Dit wordt dan ook door het merendeel van de leidinggevers als oorzaak gegeven waarom zij formeel te weinig met medewerkers in gesprek gaan.

Met betrekking tot de ruimten waarin formele gesprekken worden gevoerd kan het volgende worden geconcludeerd. Formele gesprekken worden gevoerd op kantoor of in de spreekkamers, maar er is niet echt een vaste plek waar deze gesprekken kunnen worden gevoerd. Functioneringsgesprekken worden wel vaak in de spreekkamers gevoerd, maar verder kijken de leidinggevers meestal op het moment waar ze zo'n gesprek voeren.

Tot slot de middelen om formeel in gesprek te gaan. Alleen voor de functioneringsgesprekken wordt een format gebruikt, verder zijn er geen andere hulpmiddelen die leidinggevers gebruiken om formeel in gesprek te gaan.

§ 6.7 Vergelijking met het conceptueel model

In deze paragraaf worden de conclusies vergeleken met het conceptueel model. De onderdelen die centraal staan in het conceptueel model zijn: het formeel / informeel in gesprek gaan, het ervaren van een drempel, de behoeften en de tijd en middelen met betrekking tot de formele gespreksvoering. Al deze thema's zijn aan bod gekomen tijdens de conclusies, omdat deze thema's afgeleid uit het conceptueel model betrekking hadden op de deelvragen die behandeld zijn in dit onderzoek. Hiermee blijven alle verbanden die aan bod komen in het theoretisch kader bestaan. Om deze reden is het niet noodzakelijk dat er een nieuw conceptueel wordt geschetst.

§ 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de discussie met betrekking tot dit onderzoek centraal. Er wordt onder andere ingegaan op de mogelijke beperkingen van het onderzoek en de validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid worden ter discussie gesteld.

§ 7.2 Mogelijke beperkingen

Mogelijke beperkingen met betrekking tot dit onderzoek hebben betrekking op verschillende gebieden, welke hieronder zullen worden behandeld.

- Er is slechts gebruik gemaakt van één onderzoeksmethodiek, kwalitatief onderzoek. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten had er ook kwalitatief en kwantitatief onderzoek kunnen worden gedaan. Hiermee wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Er is gekozen om alleen kwalitatief onderzoek te doen omdat het verkrijgen van diepgang het belangrijkste was voor dit onderzoek, en het doen van kwalitatief onderzoek hierbij het beste paste. Ook een gebrek aan tijd speelde hierbij een rol.
- Er is geen gebruik gemaakt van andere vragenlijsten. Dit is een mogelijke beperking. Er is geen gebruik gemaakt van andere vragenlijsten om de unieke waarde van dit onderzoek te waarborgen, en niet af te gaan op wat anderen doen. Tevens is dit onderzoek erg organisatie specifiek, tevens een reden waarom er geen gebruik is gemaakt van andere vragenlijsten.
- De topic met betrekking tot deelvraag 2, het ervaren van een drempel, bevatte veel dezelfde soort vragen. Hierdoor kwamen een deel van de resultaten met betrekking tot deze topic tot dezelfde uitkomsten. Toen er na afloop van de interviews nogmaals naar de vragen werd gekeken kon er inderdaad worden geconcludeerd dat deze topic veel dezelfde soort vragen bevatte.

§ 7.3 Validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid

Met betrekking tot de validiteit en betrouwbaarheid worden in deze paragraaf een aantal discussiepunten aan het licht gesteld. Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen zijn de topiclijsten gecontroleerd. Omdat er echter voor aanvang van de interviews nog een deelvraag is veranderd, is de topic met betrekking tot deze deelvraag niet meer gecontroleerd door een derde. Verder is er tijdens de interviews bewust toegewerkt naar een valide onderzoek door het stellen van goede, en open vragen waarbij er wordt doorgevraagd. Hoewel de open vragen de overhand namen werden er toch nog wat gesloten vragen gesteld tijdens de interviews.

Met betrekking tot de betrouwbaarheid zijn er ruim voldoende respondenten geïnterviewd en zijn de interviews nauwkeurig getranscribeerd. Dit heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek aanzienlijk verhoogd. Van de gehele onderzoekspopulatie, in totaal 19 leidinggevendenden, zijn hiervan 12 leidinggevendenden onderdeel van de respondentengroep. Hiermee is het onderzoek in grote mate generaliseerbaar. Zoals eerder gezegd is er onvoldoende gebruik gemaakt van andere vragenlijsten, wat al aan bod is gekomen bij de mogelijke beperkingen van het onderzoek. Ook het niet gebruik maken van triangulatie heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek verlaagd.

§ 7.4 Tips vervolgonderzoek

De tips voor een vervolgonderzoek liggen in het verlengde van de mogelijke beperkingen van dit onderzoek. Wat toekomstige onderzoekers kunnen doen om te voorkomen dat ze in dezelfde valkuilen vallen zijn de volgende:

- Wanneer de tijd zich hiervoor leent, maak dan gebruik van kwalitatief én kwantitatief onderzoek, triangulatie. Hoewel het verkrijgen van diepgang van het grootste belang is voor het onderzoek, is het houden van een enquête voor sommige onderdelen van het onderzoek ook gewenst. Zoals bij de deelvraag in hoeverre leidinggevenden op dit moment formele en informele gesprekken voeren had ter ondersteuning een enquête uitgezet kunnen worden.
- Maak gebruik van bestaande vragenlijsten. Hoewel het onderzoek erg organisatie specifiek is, is het toch goed om na te gaan hoe andere onderzoekers omgaan met vragen rondom dit thema. Deze vragenlijsten kunnen zorgen voor inspiratie en kunnen meer diepgang geven aan de interviews. Het wiel hoeft niet nogmaals uitgevonden te worden.

§ 7.5 Overeenkomsten en verschillen vanuit de literatuur

Overeenkomsten vanuit de literatuur hebben betrekking op het in gesprek gaan met medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid. Volgens Thijssen (2000) is het van belang in gesprek te blijven met medewerkers, zodat inzetbaarheid in kaart kan worden gebracht en de communicatie tussen medewerker en leidinggevenden blijft gewaarborgd. Het in gesprek gaan met medewerkers staat inderdaad centraal tijdens dit onderzoek, welke dus overeenkomstig zijn met de theorie van Thijssen (2000). Een verschil vanuit de literatuur heeft betrekking op het levensfasegericht personeelsbeleid. Volgens van Buul (2008) kan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers worden vergroot door hierover in gesprek te gaan, rekening houdend met de levensfasen waarin mensen zich bevinden. Met betrekking tot dit onderzoek komen de levensfasen tijdens de interviews wel aan bod, maar laten de resultaten van dit onderzoek zien dat er verder weinig meer over deze levensfasen aan het licht wordt gesteld. Vooralsnog hoeven er voor dit onderzoek geen theorieën te worden herzien.

§ 7.6 Innovatieve waarde van het onderzoek

Qua onderzoeksmethodieken is dit onderzoek niet erg innovatief. Het doen van kwalitatief onderzoek met behulp van interviews is een vaak gebruikte onderzoeksmethodiek. Daarentegen is dit onderzoek wel van grote innovatieve waarde voor de praktijkorganisatie. Zij speelden met een praktijkprobleem, en middels dit onderzoek is dit praktijkprobleem diepgaand onderzocht. Om deze reden is dit onderzoek van grote innovatieve waarde voor de praktijkorganisatie. Nieuwe inzichten met betrekking tot dit onderzoek hebben met name betrekking op de verbinding tussen tijd en het voeren van formele gesprekken. Hoe minder tijd er is, hoe minder formele gesprekken er worden gevoerd. Deze koppeling komt dan ook terug in de resultaten. Dit zijn dan ook de nieuwe inzichten voor de praktijkorganisatie, het praktijkprobleem heeft met name te maken met tijd. Of dit in andere organisaties ook speelt zal echter onderzocht dienen te worden.

Artex (2016). *Historie*. Geraadpleegd op 6 september 2016 van <http://www.artex.hde.nl/nl/Wie-is-Artex/Historie/>

Artex (2016). *Wie is Artex*. Geraadpleegd op 6 september 2016 van <http://www.artex.hde.nl/nl/Wie-is-Artex/>

Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and practice* (1^e druk). Harlow, England: Pearson Education Limited.

Berg, M. van der & Molin, Y. (2014). *Beter in gesprekstechnieken* (1^e druk). Den Haag, Nederland: Academic Service.

Blokland, E. & Neyzwen, M. & Wagenaar S. (2012). *Communicatie van organisaties: Handboek Public Relations* (6^e druk). Amsterdam, Nederland: Adfo Books.

Bossink, J. (2011). *Duurzame inzetbaarheid, een onderzoek naar factoren die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers beïnvloeden* (master thesis). Geraadpleegd op 22 november 2016 van [http://essay-test.utsp.utwente.nl/61194/1/Bossink, J. -s1026208 \(verslag extern\).pdf](http://essay-test.utsp.utwente.nl/61194/1/Bossink,_J._-s1026208_(verslag_extern).pdf)

Braak, H. te. (2016). *Duurzame inzetbaarheid van personeel*. Geraadpleegd op 13 september 2016 van <https://deraadgevers.nl/blog/duurzame-inzetbaarheid-van-personeel>

Buul, F. van. (2008). *Levensfasegericht personeelsbeleid* (1^e druk). Alphen aan de Rijn, Nederland: Kluwer.

Collingwood, C. (2011). *Attitudes to health and work amongst the working-age population*. Geraadpleegd op 20 september 2016 van https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/214544/rrep763.pdf

Dam, K. van, Heijden, B.I.J.M. van der, & Schyns, B. (2006). *Employability en individuele ontwikkeling op het werk*. Twente, Nederland: Universiteit van Twente

Evers, G.H.M. & Kerkhofs, M.J.M. (2009, 21 oktober). *De rol van werkgevers bij investeringen in inzetbaarheid*. Organisatie voor strategisch arbeidsmarktonderzoek. Tilburg, Nederland.

Forrier, A. & Sels, L. (2003). *The concept employability: A complex mosaic*. International Journal of Human Resources Development and Management. Geraadpleegd op 12 november 2016 van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.553.5006&rep=rep1&type=pdf>

Glaser, G. & Strauss, L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, America: Aldine Publishing Company.

Gramsbergen-Hoogland, Y., & Molen, H. van der. (2007). *Gesprekken in organisaties* (4^e druk). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.

Hunter Douglas (2016). *Hunter Douglas: about us*. Geraadpleegd op 6 september 2016 van <http://www.hunterdouglasgroup.com/company/about-us/>

Janzweerd, P. (2014). *Loopbaanbeleid: van lifetime employment naar lifetime employability*. Geraadpleegd op 13 december 2016 van <http://millian.nl/artikelen/loopbaanbeleid-van-lifetime-employment-naar-lifetime-employability>

Lange, H. de & Heijden, B. van der. (2013). *Een leven lang inzetbaar?* (1^e druk). Alphen aan de Rijn, Nederland: PW de Gids.

Lewis, P (2011). *Methoden en technieken van onderzoek* (5e editie). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.

Mostert, M. (2014, december). *Goed in gesprek, communiceren in de langdurige zorg*. Geraadpleegd op 17 september 2016 van <http://www.zorgvoorbeter.nl/docs/PVZ/vindplaats/Goedingesprek/Goed%20in%20Gesprek%20brochure%20voor%20ZvB.pdf>

Nationaal Kompas (2014, 23 juni). *Vergrijzing; Wat zijn de belangrijkste verwachtingen voor de toekomst?* Geraadpleegd op 14 september 2016 van <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>

NEN (2010). *Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 6070: Sturen op duurzame inzetbaarheid van medewerkers*. Geraadpleegd op 20 september 2016 van <https://www.nen.nl/NEN-Shop/Nieuwsberichten-Arbeid-Veiligheid/Duurzame-inzetbaarheid.htm>

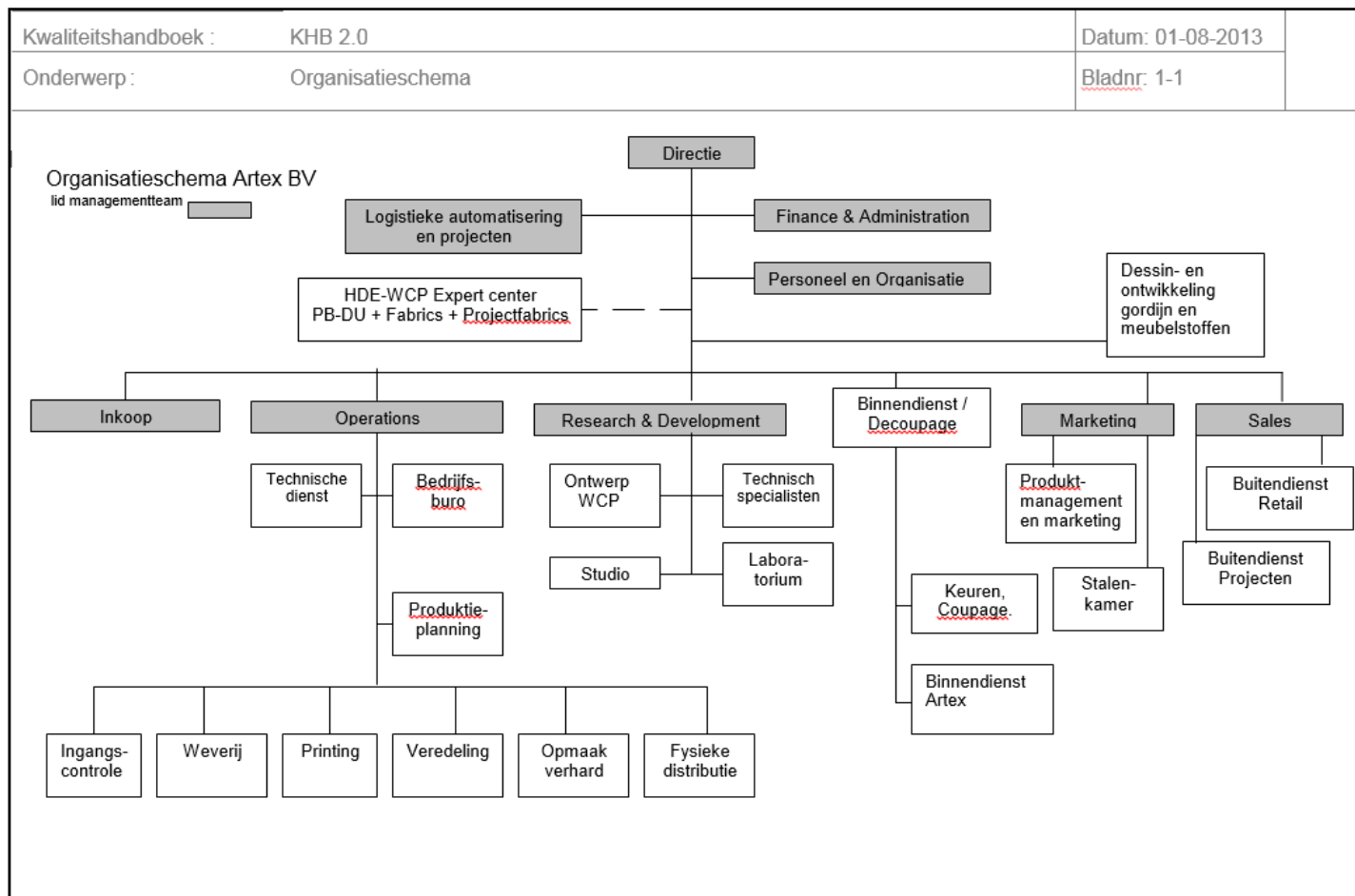
Schriel, P. (2012, 28 mei). *Communicatieve vaardigheden: luisteren, samenvatten, doorvragen*. Geraadpleegd op 17 september 2016 van <http://patrickscRespondent2iel.nl/2012/05/28/communicatieve-vaardigheden-luisteren-samenvatten-doorvragen/>

Thijssen, J.G.L. (2000). *Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen*. Tijdschrift voor HRM,3, 3-37.

UMC (2013, juni). *In dialoog over duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 13 september 2016 van <http://www.umcdialoog.nl/project/2101/In-dialoog-over-vitaliteit-en-duurzame-inzetbaarheid>

Verhoeff, A. (2007). *Handboek levensfasebeleid: visie, instrumenten en praktijk* (1^e druk). Haarlem, Nederland: AWWN.

Bijlage 1 Organisatieschema



§ 2.1 Eerste versie interview leidinggevenden

1. Korte inleiding, onderzoek etc.
2. Soort gesprekken
 - Op welke gebieden ben je in gesprek met medewerkers?
 - Worden de gesprekken vastgelegd?
 - Zijn de interviews toekomstgericht? Heb je hier behoefte aan? Denk je dat medewerkers hier behoefte aan hebben? Waarom wel/niet?
 - Hoe komt het dat er wel / niet met medewerkers in gesprek wordt gegaan?
3. Hoe worden gesprekken ervaren
 - Hoe ervaar je de gesprekken?
 - Hoe worden deze ervaren door medewerkers?
 - Lopen medewerkers gemakkelijk bij je binnen?
 - Zijn medewerkers vertrouwd om met je in gesprek te gaan?
 - In hoeverre stellen medewerkers zich open tijdens gesprekken?
 - Denk je dat medewerkers makkelijk bij je binnen lopen?
 - Hoe denk je dat je dit weg kan nemen?
4. Passende gesprekken
 - Waar denk je dat medewerkers behoefte aan hebben?
 - Speel je in op levensfasen waarin medewerkers zich bevinden?
 - In hoeverre ben je je ervan bewust dat je een medewerker anders moet benaderen wanneer in verschillende levensfasen (net afgestudeerd, kinderen, pensioenleeftijd etc.)
 - Denk je dat je hiertoe in staat bent?
 - Wat zou je zelf kunnen doen om hier bewuster van te worden / beter op in te spelen?
5. Wensen
 - Hoe denk je dat ervoor kan worden gezorgd dat mensen makkelijker met je in gesprek gaan?
 - Waar heb je zelf behoefte aan?
 - Op welke manier kan je hierin worden geholpen?
 - Heb je wel eens ervaren dat je te weinig/ niet het goede hebt vastgelegd?
 - Hoe kan ervoor worden gezorgd dat er consequenter in gesprek wordt gegaan? / consequenter wordt vastgelegd?

2 Korte inleiding

3 Soort gesprekken

- Waar ligt voor jullie de kern van het probleem?
- Waarom is het voor jullie van belang dat hier onderzoek naar wordt gedaan?
- Welke gesprekken worden er wel / niet gevoerd tussen leidinggevenden en medewerker?
- Heb je hier zelf invloed op?
- Wat is er in het verleden al gedaan met betrekking tot gespreksvoering?
- Voeren jullie zelf gesprekken met medewerkers? Wat voor gesprekken?
- Hoe wordt dit vastgelegd?
- Wat zien jullie terug van de vastlegging van gesprekken door leidinggevenden?
- Denk je dat medewerkers een drempel ervaren om met leidinggevenden in gesprek te gaan? Waarom wel / niet?

4 Inspelen op levensfasen

- Waarom denk je dat het van belang is in te spelen op de levensfasen van medewerkers?
- Heb je hier zelf behoefte aan?
- Hoe kunnen leidinggevenden er bewust van worden gemaakt dat het van belang is in te spelen op levensfasen?

5 Wensen

- Hoe zou de ideale situatie eruit zien met betrekking tot het voeren van gesprekken?
- Welke gesprekken vind je dat er moeten worden gevoerd met medewerkers?
- Waarom is het zo belangrijk voor je om dit te stimuleren?

§ 3.1 Interview leidinggevend

1. Korte inleiding, onderzoek etc.

2. Formeel / informeel in gesprek?

- Op welke gebieden ben je in gesprek met medewerkers? Waarover?
- In hoeverre voer je formele gesprekken? Waarom deze frequentie?
- In hoeverre worden deze gesprekken vastgelegd? Waarom wel / niet?
- Wat vind je lastig aan het in gesprek gaan?
- Wat gaat gemakkelijker?
- Wat maakt dat je wel / niet met medewerkers in gesprek gaat?
- Wat is hier de reden voor? Waar komt dit vandaan?
- In hoeverre zijn de gesprekken toekomstgericht? Heb je hier behoefte aan? Denk je dat medewerkers hier behoefte aan hebben?
- In hoeverre speel je in op levensfasen tijdens de gesprekken?

3. Of en waarom er een drempel wordt ervaren

- Hoe ervaar je de gesprekken?
- Hoe denk je dat medewerkers deze ervaren?
- Lopen medewerkers gemakkelijk bij je binnen? Waar wordt dit door veroorzaakt?
- In hoeverre zijn medewerkers vertrouwd om met je in gesprek te gaan?
- In hoeverre stellen medewerkers zich open tijdens gesprekken?
- Denk je dat medewerkers zich bezwaard voelen om in gesprek te gaan? –
- Waarom wel / niet? Hoe denk je dat je dit bezwaar weg kan nemen?
- Wat zorgt ervoor dat medewerkers gemakkelijker in gesprek zullen gaan?

4. Behoeften

- Waar denk je dat medewerkers behoefte aan hebben?
- Waar heb je zelf behoefte aan? Wat is de ideale situatie?
- Op welke manier kan je hierin worden geholpen?
- Hoe kan ervoor worden gezorgd dat er consequenter in gesprek wordt gegaan? / consequenter wordt vastgelegd?
- Hoe denk je dat ervoor kan worden gezorgd dat medewerkers gemakkelijker met je in gesprek gaan?
- Wat heb je nodig om dit te bereiken?
- Tijd en middelen
- Waar voer je gesprekken op dit moment? Vind je dit een geschikte ruimte?
- Welke middelen heb je ter ondersteuning van de gesprekken (denk aan formats, formulier functioneringsgesprek)
- In hoeverre ben je van mening dat je genoeg tijd hebt voor het voeren van gesprekken? En voldoende middelen?

5. Afsluiting

§ 3.2 Interview afdeling P&O

1. Korte inleiding

2. Wat maakt dat er al dan niet in gesprek wordt gegaan

- Waarom is het voor jullie van belang dat er onderzoek wordt gedaan naar dit onderwerp?
- Waar ligt voor jullie de kern van het probleem?
- Op een schaal van 1 tot 10, hoe tevreden zijn jullie met de gespreksvoering op dit moment? Uitleg cijfer
- Wat zorgt er volgens jullie voor dat er structureel te weinig in gesprek wordt gegaan?
- Waar komt dit uit voort?
- Welke gesprekken worden er wel / niet gevoerd tussen leidinggevenden en medewerker?
- In hoeverre hebben jullie hier invloed op?
- In hoeverre zou je hier invloed op willen hebben?
- Wat is er in het verleden al gedaan met betrekking tot gespreksvoering? (Bijv. eerder onderzoek)
- Waarom blijft het een probleem?
- Welke gesprekken voeren jullie zelf met leidinggevenden / medewerkers?
- In hoeverre leggen jullie dit zelf vast? Op welke manier?
- Wat zien jullie terug van de vastlegging van gesprekken door leidinggevenden?

3. Of en waarom er een drempel wordt ervaren

- Denk je dat medewerkers een drempel ervaren om met leidinggevenden in gesprek te gaan? En andersom? Hoe komt dit?
- Waar wordt deze drempel door veroorzaakt?
- Hoe kan deze drempel worden verlaagd?
- In hoeverre denk je dat de leidinggevende invloed heeft op het verlagen van een drempel?
- In hoeverre hebben jullie hier invloed op?

4. Levensfasen

- Waarom denk je dat het van belang is in te spelen op de levensfasen van medewerkers?
- In hoeverre heb je hier zelf behoefte aan?
- Hoe kunnen leidinggevenden er bewust van worden gemaakt dat het van belang is in te spelen op levensfasen?
- Hoe zouden leidinggevenden hierbij kunnen worden geholpen?
- Hoe speel je zelf in op levensfasen in gesprekken met medewerkers? (vanuit rol P&O)

5. Afsluiting

§ 4.1 Codeboom

Tijdens de interviews komen verschillende onderwerpen aan bod. Deze onderwerpen zijn in deze codeboom opgenomen. Zo kan er tijdens het verwerken van de resultaten en conclusies nauwkeurig worden gecodeerd. In de linker kolom worden de hoofdonderwerpen genoemd, in de rechter kolom alle woorden die hiermee samenhangen.

De transcripten zijn terug te vinden in bijlage 4.2.

Gesprekken	Formele gesprekken Informele gesprekken Conflictsituaties Verzuimgesprekken Onder prestatie Disfunctioneren Wanneer formeel / informeel
Formele gesprekken	Functioneringsgesprekken Wanneer nodig Wanneer het uit de hand loopt Bordgesprekken Terughoudendheid Minder prettig
Informele gesprekken	Waardevoller dan formeel Levert meer op Interesse Feeling houden medewerkers Belangrijker Geen verslaglegging
Drempel	Hoge drempel Confrontatie aangaan Discussies voorkomen Lastige situaties Lage drempel Hoge drempel bordgesprekken Zelf creëren
Formats	Functioneringsgesprekken Vorige stagiaire Verslagleggingsformulier Weinig middelen
Functionerings- gesprekken	Jaarlijks Kost tijd Spreekkamer Vast format Voeren door voormannen

Tijd	Te weinig tijd Voorbereiding Verslaglegging Prioriteiten stellen
Ruimten	Formele ruimten Spreekkamers Werkplekken Weinig privacy Gehorigheid Afhankelijk situatie
Behoeften	Weinig behoefte Kort en intensief Meer interactie Andere manieren Moet iets toevoegen Anderen betrekken Maandelijks Meer behoefte
Levensfasen	Bewustwording Andere gesprekken Ambities Jong en oud Pensioenleeftijd Toekomstgerichtheid Andere benadering

§ 4.2 Transcripten

§ 4.2.1 Interview met respondent 1

FD → Welkom, bedankt voor je tijd. Ik zal eerst een stukje uitleg geven en daarna gaan we door met een aantal vragen. Ik zal de komende weken een aantal interviews houden met mensen van kantoor en de productie om zo een mening te krijgen van kantoor- en productieleidinggevenden. Het hoofdonderwerp van het interview zal zijn op welke manier je met medewerkers in gesprek bent, en of dit vooral informeel of formeel is en waar dat dan door komt, of je dan vaker formeel in gesprek bent of juist informeel. Vanuit P&O kreeg ik mee dat er misschien een drempel wordt ervaren in het voeren van gesprekken en dat dat misschien komt doordat er andere behoeften zijn. Er is hier al eerder onderzoek naar gedaan maar de uitkomsten van dat onderzoek blijven toch nog een beetje achter. Er is toen een formulier gemaakt maar nog steeds wordt hier te weinig mee gedaan.

Respondent 1 → Ja inderdaad.

FD → Om dit onderwerp weer nieuw leven in te blazen doe ik dit onderzoek. Na afronding van het onderzoek zal er ook iets innovatiefs worden opgezet waar jullie hopelijk iets aan hebben ter bevordering van de formele gesprekken. Ook om de vastlegging van formele gesprekken wat meer te bevorderen zal dit kunnen helpen en ondersteunen. Dus dat is het doel van het gesprek. Ik hoop dat het zo duidelijk is? Ja zeker.

FD → Heb je vooraf nog vragen?

Respondent 1 → Nee dankjewel.

FD → Nou dan aan jou de vraag op welke manier je met medewerkers in gesprek bent en of dit dan vooral formeel is informeel is?

Respondent 1 → Ik ben eenmaal per jaar formeel met mijn medewerkers in gesprek, het functioneringsgesprek en daar buiten ben ik eigenlijk alleen maar informeel met mijn medewerkers in gesprek. Een hele enkele keer formeel dat er vanuit een functioneringsgesprek, omdat we het dan op bepaalde vlakken niet helemaal eens zijn over de beoordeling of zo. Dat er dan nog een keer een tussengesprek plaatsvindt.

FD → Dat is dan ook formeel?

Respondent 1 → Ja.

FD → En de informele gesprekken waar ontstaan die? Is dat dan aan de koffieautomaat of lopen mensen hier dan eens binnen?

Respondent 1 → Ja mensen lopen hier wel binnen inderdaad als er iets is. Uhm, ik merk dat ik zelf weinig tijd heb om dat andersom ook bij de mensen zelf te doen. Dat doe ik echt heel weinig.

FD → Heb je hier wel behoefte aan? Zou je dit vaker willen zien?

Respondent 1 → Uhm....

FD → Als je er meer tijd voor zou hebben zou je het dan vaker doen zeg maar?

Respondent 1 → Nou ja ik doe het denk ik wel op het moment dat ik denk van oké nu heb ik of diegene naar behoefte aan. Of dan zie ik dat het ergens vastloopt en dan loop je natuurlijk toch wel binnen om daar even over te sparren of zo.

FD → Ja

Respondent 1 → En dan merk ik dat dat toch eigenlijk wel vaak voldoende is om dan weer door te kunnen gaan. Dus dan is het denk ik niet zo dat de mensen continue blijven vastlopen op hetzelfde.

FD → Nee precies.

Respondent 1 → Dus nee ik denk niet dat ik daar per se meer behoefte aan heb op dit moment.

FD → Dus als ik het goed begrijp als er iets speelt of als je voelt dat een medewerker er wel behoefte aan heeft dat je dan wel in gesprek gaat.

Respondent 1 → Ja dat klopt zeker. Dan lopen ze wel bij me binnen hoor.

FD → Denk je dat ze een drempel ervaren in het binnenlopen?

Respondent 1 → Ik hoop het niet. Ik denk het niet nee.

FD → Want je geeft leiding aan 5 mensen toch?

Respondent 1 → 5 ja inderdaad. Is maar een klein groepje he.

FD → Ja inderdaad. Nou dat hoeft helemaal niet vervelend te zijn, juist niet. Iedereen zit ook dicht bij je en dat kan de drempel ook lager maken. Dat zal ook een beetje aan je rol als leidinggevende liggen hoe medewerkers daarin staan.

Respondent 1 → Nee inderdaad.

FD → Het hoeft ook niet per se te zeggen dat alleen formele gesprekken goed zijn, juist de informele gesprekken zijn heel waardevol.

Respondent 1 → Ja dat vind ik ook. Dat verlaagt ook die drempel.

FD → Ja inderdaad juist zo in gesprek gaan is van belang. Formeel in gesprek gaan is ook belangrijk en het is van belang dat daar aandacht aan wordt besteedt.

Respondent 1 → Ja dat is ook zo.

FD → Vind je het moeilijk om formeel met medewerkers in gesprek te gaan over de grote, zwaardere thema's zeg maar?

Respondent 1 → Soms wel ja.

FD → En waarin uit zich dat dan?

Respondent 1 → Ik vind het soms wel moeilijk om medewerkers met iets te confronteren omdat je niet weet hoe ze gaan reageren en ik het dan soms a la minute weer lastig vindt om daar goed op te reageren.

FD → Als je niet weet wat je moet verwachten.

Respondent 1 → Ja inderdaad. De een herkent het. Je wilt niet dat er dan een soort discussie ontstaat dus mensen echt aanspreken op iets vindt ik soms best lastig ja.

FD → Weet je waar dit door komt?

Respondent 1 → Het komt misschien doordat ik voorheen ook in de groep heb gezeten. Dus ik was voorheen ook een reguliere werknemer.

FD → Ben je daar doorgroeid?

Respondent 1 → Ja inderdaad. Dat is misschien iets wat ik zelf dan meer ervaar maar dat ervaar ik zelf nog altijd wel als zo iets van ja wie ben ik om dan iets van hun te vinden. Ik merk op zich wel dat de gesprekken altijd prima verlopen en ja ik heb het idee dat ze dat ook wel als prettig ervaren.

FD → Dat is fijn. Het is ook goed als mensen geen drempel ervaren en wel gemakkelijk bij je binnenlopen en zo zal het in gesprek gaan dan ook makkelijker gaan. Juist die onverwachte gesprekken kunnen dan best lastig zijn daar heb ik zelf ook nog wel eens moeite mee. Wat vindt je dat gemakkelijk gaat in gesprekken?

Respondent 1 → Uhm...

FD → Welke formele gesprekken vind je makkelijker zeg maar?

Respondent 1 → Ik vind formele gesprekken en informele gesprekken allebei wel goed te doen. Ik merkte in het begin dat het wel veel tijd kostte, met de voorbereiding van de functioneringsgesprekken en zo maar dat gaat ook steeds sneller naar mate je het vaker doet. En ook wel vind ik met de tools die we nu voor handen hebben. He, dus dat je van tevoren ook aan je medewerkers vraagt om zich goed voor te bereiden. Dan weet je ook van elkaar wat er verwacht wordt in zo'n gesprek dus dat vind ik wel gemakkelijk. Ik vind dan meer het aanspreken op gedrag dat vind ik wel eens lastig ja.

FD → Spreek je mensen dan aan in de functioneringsgesprekken of ook in de gewone gesprekken?

Respondent 1 → Beide, beide.

FD → Je had het net over de voorbereiding van de gesprekken, hoe bereid je deze voor?

Respondent 1 → Ik pak toch altijd wel die vragenlijsten erbij en natuurlijk de gesprekken van de voorgaande keren. En de afdelingsplannen die pak ik er ook meestal bij. Dat ik dan kijk van oké wat hadden we ook alweer met elkaar afgesproken. Wat is er wel en niet gelukt en waarom dan niet. Een beetje op die manier.

FD → En dan komen er een aantal dingen uit zo'n functioneringsgesprek, hoe ga je daar vervolgens mee om?

Respondent 1 → Nou wat ik er altijd het lastigste aan vindt en wat ook vaak terug komt is dat de werkdruk hoog is op de afdeling. En dat ja vind ik dan moeilijk om dan te beoordelen van ja wat moet je daar dan vervolgens mee? Wanneer wordt die dan té hoog?

FD → En wat doe je er dan vervolgens mee, dat is nog het belangrijkste.

Respondent 1 → Ja ik weet dat die te hoog is, ja dat is zo. Maar goed we krijgen het allemaal nog wel rond en het is niet zo dat... ja ik bedoel het ziekteverzuim is hier ook heel laag, op deze afdeling. Maar ja dat vind ik zelf ook lastig omdat ik dat zelf ook zo ervaar dat de werkdruk hoog is.

FD → Je krijgt natuurlijk een aantal seinen maar wanneer spelen deze zo hoog op dat het belangrijk is hierop in te grijpen en daar iets mee te doen en dat is denk ik ook vaak de vraag die speelt wanneer wordt de druk te hoog? Je weet het pas als het te laat is.

Respondent 1 → Eigenlijk wel ja.

FD → Juist in gesprek gaan kan voorkomen dat de emmer te vol wordt. Door het op tijd te signaleren.

Respondent 1 → Ja ik probeer daar dan wel over in gesprek te gaan en ik zie natuurlijk ook van de ene medewerker kan heel efficiënt werken en de ander kan dat minder. En dan probeer ik wel de voorbeeldjes van de een te gebruiken om ook de andere mensen de tools te geven om daarmee om te gaan.

FD → Ja juist en ook dat 'afkijken' kan heel waardevol zijn. De een doet het zo en de ander zo en niks is goed en fout maar het kan wel heel waardevol zijn iets van een ander te leren.

Respondent 1 → Je hebt met heel veel verschillende personen te maken en dat zie je ook in het werk en hoe ze dat doen.

FD → Iedere persoon is verschillend hoor ik je zeggen. Voer je dan ook ander soort gesprekken met verschillende medewerkers of zijn het veelal dezelfde gesprekken?

Respondent 1 → Het zijn wel gelijkwaardige gesprekken maar ik probeer wel de ene medewerkers op een andere manier te benaderen dan de ander.

FD → Als je gesprekken voert zijn deze dan veelal gericht op het verleden en het heden of ook op de toekomst?

Respondent 1 → Vooral toekomstgericht denk ik. Want je bent eigenlijk continue bezig met verbetering dus je wilt toch iedere keer weer kijken van hoe staan we er nu voor. Als mensen met een probleem binnen lopen of als ik zie dat ze worstelen dan probeer ik toch naar oplossingen te zoeken.

FD → Oké even samenvattend. Als ik het goed begrijp voer je regelmatig gesprekken met je medewerkers, met name informeel.

Respondent 1 → Ja dat is veelal informeel ja. Ja ik zit misschien... Ja misschien te weinig...Ja ik heb daar ook niet zo'n behoefte aan maar misschien mijn mensen wel. Ik lees dat dan wel eens he in de krant van dat het dan zo achterhaald is en die functioneringsgesprekken en dat je zelf misschien beter iedere week vijf minuutjes met je medewerker gewoon een gesprekje moet aangaan van goh hoe gaat het. En ik geloof daar eigenlijk ook heel erg in. Want dan kan er eigenlijk ook nooit iets ontstaan. Maar ja, hoe je dat dan doet en of dat dan ook werkt voor de medewerkers dat weet ik dan eigenlijk ook niet. Maar ik kan wel voorstellen dat dat zo een op een wel werkt. Dat doe ik eigenlijk nu te weinig. Omdat iedereen hier ook andere dingen inkoopt... ik heb wel eens afdelingsoverleg alleen met Angelique omdat zij het stuk voor HD doet. Dus met haar zit ik wel eens een op een maar dat is dan meer op inhoud.

FD → Dat gaat meer over de werkzaamheden.

Respondent 1 → Ja inderdaad en dan zit ik ook nog wel eens met Bart en Ineke en Marijke ook in afdelingsoverleg. Maar ik zit nooit echt met de mensen een op een.

FD → Je zou ook eens wat dingen kunnen uitproberen om te peilen in hoeverre medewerkers daar dan behoefte aan hebben en misschien werkt dat voor hun dan ook. En dan niet per se elk jaar een functioneringsgesprek maar juist ook eens elke week een paar minuutjes gaan zitten om te kijken van hoe was je week en zit je wel lekker in je vel en hoe zie je volgende week voor je. Juist die gesprekken zijn ook waardevol voor je band maar ook om elke week dingen op tafel te leggen. En dat hoeft niet te zeggen dat iedereen zijn hele levensverhaal op tafel moet leggen maar je zal dan per medewerker ook wel merken waar zij behoefte aan hebben. Als voor jou die behoefte er dan wel ligt dan zou ik daar zeker iets mee doen.

Respondent 1 → Ja inderdaad. Nou ja ergens geloof ik daar zeker in maar ik denk dan dat daar per medewerker wel hele grote verschillen zitten. Dat de een daar helemaal geen behoefte aan heeft en de ander vindt dat misschien wel heel prettig.

FD → Jij kent je medewerkers het beste en je kan dan wel peilen wie daar meer of minder behoefte aan heeft. Het hoeft ook niet zo te zijn dat je dit met al je medewerkers doet maar als iemand merkt dat dit werkt en hij dit prettig vindt zal dit ook vaker gebeuren. Als dit het voor jou dan ook makkelijker maakt om in gesprek te gaan...

Respondent 1 → Klopt.

FD → En het functioneringsgesprek dan?

Respondent 1 → Ja dat vind ik op zich wel prettig maar dat vind ik ook minimaal naar je medewerker toe. Daar hebben ze recht op. Vooral ook voor hun. Niet zo zeer voor mij maar dat komt omdat het ook gewoon lekker loopt.

FD → Dat het loopt is goed.

Respondent 1 → Ja.

FD → Als je formeel in gesprek gaat met medewerkers hoe denk je dan dat zij deze gesprekken ervaren?

Respondent 1 → Ik denk op zich wel oké. Wel prettig. Ik vraag het ook wel altijd aan het eind van het gesprek. Dus ja, vind ik eigenlijk lastig inschatten.

FD → Is dat ook wat je terug krijgt als je dat vraagt aan het eind van het gesprek. Dat ze deze als prettig ervaren?

Respondent 1 → Ja dat wel.

FD → Als medewerkers naar buiten lopen na een gesprek denk je dan dat ze alles op tafel hebben kunnen leggen?

Respondent 1 → De een misschien iets meer dan de ander. Er zitten wel mensen bij die zich minder blootgeven dan de ander. Of mensen die eerder.. ja niet de hakken in het zand maar. Ja daar waar ik het moeilijker mee vindt om in gesprek te blijven. Dat merk ik als ik ze ergens op aanspreek dat ze dan heel snel in de verdediging schieten en dan wordt het heel lastig vind ik om nog zo'n gesprek luchtig en naar een oplossing zoekend te houden. Omdat de mensen dan in een bepaalde houding gaan zitten dat dat eigenlijk bijna niet meer lukt.

FD → Hoe ga je daar dan vervolgens mee door?

Respondent 1 → Nou meestal stop ik het gesprek dan. Want dan heeft het op dat moment ook weinig zin om daar nog op door te gaan. Af en toe heb ik dan wel behoefte om daarover te sparren maar dan zoek ik vaak Dorith of zo op. Maar dan is het meer van ja ik wil nog een keer zo'n gesprekje aangaan, welke vragen zou ik dan moeten stellen zodat dat niet ontstaat dat iemand zo in de verdediging schiet. Dan heb ik wel behoefte aan van goh hoe ga ik dan zo'n gesprek in zonder dat het vervelend wordt.

FD → Goed dat je daar andere mensen bij betreft. En Dorith heeft natuurlijk ook vanuit haar rol vanuit P&O ook goede ideeën over en die kan je hier ook bij helpen. Dit vind ik ook erg interessant om te horen.

Respondent 1 → Ja inderdaad.

FD → Als je dan bijvoorbeeld van Dorith wat dingetjes meekrijgt die je zou kunnen doen wat doe je daar dan mee?

Respondent 1 → Nee dan moet je wel een tweede gesprek in want anders dan blijft dat wrijven. Dat doe ik dan ook wel. Omdat je uiteindelijk allebei tevreden uit zo'n gesprek gaat. Je hoopt dat je die medewerkers dan ook zo ver krijgt dat hij zelf ook wil veranderen. Ja dat is niet zo maar gedaan. Dat is niet iets van twee gesprekken

FD → Nee zeker niet.

Respondent 1 → En daar neem ik dan wel te weinig tijd voor. Dan heb ik zo'n tweede gesprek gehad en dan denk ik oké. Dan ben ik er de rest van het jaar misschien te weinig mee bezig. Tot weer het volgende functioneringsgesprek. Dan komt het vaak weer op tafel. Omdat je toch nog te weinig verbetering ziet.

FD → Ja. Ik hoor je zeggen dat je het belangrijk vindt dat je allebei fijn uit een gesprek gaat en dat er niet nog dingen op tafel liggen. Zit je daar dan nog mee? Na een vervelend gesprek? Blijft dat hangen?

Respondent 1 → Ik heb daar wel last van ja.

FD → Waaruit blijkt dat?

Respondent 1 → Dat moet ik eerlijk zeggen ja.

FD → Dat hoeft helemaal niet vervelend te zijn. Dat geeft wel aan dat medewerkers belangrijk zijn voor je.

Respondent 1 → Ja ik vind sfeer gewoon heel belangrijk. Ik heb daar echt last van als de sfeer niet goed is. Dat is meer iets persoonlijks. De een zal soms wel uit zo'n gesprek lopen en denken zo ik ga weer door. Ja haha. Ja maar dat is iets persoonlijks denk ik. Ik kan daar wel last van hebben. Niet dat ik er nachten wakker van lig maar het geeft geen goed gevoel. Dat is misschien ook wel goed want dat geeft voor mij wel aan ik moet daar iets mee. Of ik moet daar iets mee of ik moet daar iets mee met mijn medewerker.

FD → Doe je dat dan in de vorm van gesprekken dat vervolgens er nog iets mee doen?

Respondent 1 → Ja, ja.

FD → Gewoon hier ook?

Respondent 1 → Ja, niet hier op de afdeling omdat het zo gehorig is.

FD → Goed dat je daar een andere ruimte voor uitkiest dan. Even kijken hoor. Wat zou voor jou de ideale situatie zijn omtrent de gesprekken die je voert met medewerkers? Dus je zegt al misschien een keer per week vijf minuutjes met iemand zitten.

Respondent 1 → Ja of gewoon maandelijks of zo. Zo iets. Ik kan me wel voorstellen dat wat informele gesprekken met meer regelmaat uiteindelijk voor allebei de partijen makkelijker zijn. Dan gaan de dingen ook niet oplopen. Dingen die dan spelen kunnen eigenlijk dan niet oplopen. Dat zou dan niet moeten mogen. Het ligt er natuurlijk ook aan of de medewerker zich helemaal blootgeeft. Ja dat kan ik me wel voorstellen. Wat meer regelmaat. Ja dat denk ik wel.

FD → Je geeft aan dat je dat wel graag zou willen. Wat zou je dan nodig hebben om dit te kunnen realiseren?

Respondent 1 → Uhm...

FD → Waarom doe je het nu niet zeg maar?

Respondent 1 → Ja je neemt de tijd daar gewoon niet voor. Je wil je dan toch voorbereiden en je moet het toch ook weer vastleggen. Ook dat kost tijd. Dus dat is het denk ik. Het is tijd...

FD → De vastlegging van zo'n gesprek vind je dat lastig?

Respondent 1 → Dat kost me best wat tijd ja maar niet lastig. Ik ben er wel even mee bezig om de juiste bewoording te zoeken en zo.

FD → OpscRespondent 2ijven zoals je het hebt bedoeld is ook lastig. Zonder intonaties en gebarentaal en zo. In zo'n verslag is dat lastig dat ook zo uit te drukken. Als je het vaker doet zal het ook wel makkelijke worden. Als je er meer feeling mee krijgt.

J Respondent 1 → a zeker.

FD → Gebruik je hier een format voor?

Respondent 1 → Ja dat is een vast format, van hiervoor. Van Trudy overgenomen volgens mij. Dat is niet meer dan een format van welke afspraken zijn er gemaakt, even terugblikken naar de vorige keer en zo. En dat je dat ook een soort verslagje van het gesprek hebt. Ja heel globaal.

FD → Maar dit helpt je dus wel voor de verslaglegging?

Respondent 1 → Ja dit is voor mij voldoende.

FD → Wat zou je nog meer nodig kunnen hebben om jou te helpen bij het voeren van formele gesprekken?

Respondent 1 → Ik zou denk ik wel wat meer betrokkenheid willen hebben bij zo'n tweede gesprek. Ja daar heb ik wel behoefte aan. En misschien ook omdat het hier maar weinig voorkomt voer je die gesprekken te weinig om dan goed daarop door te kunnen pakken. Misschien als er wat meer betrokkenheid was en je hebt een paar keer zo'n gesprek met elkaar gedaan dat het dan ook makkelijker wordt. Dat ik denk van ja oké zo moet ik het vragen of zo doen.

FD → Ja. Dus eigenlijk zeg je wat meer hulp en ondersteuning bij de tweede gesprekken. van hoe vraag je iets en wat meer hulp en betrokkenheid.

Respondent 1 → Of misschien zelfs een gesprek zonder mij. Zodat die medewerker ook zich helemaal open kan stellen. Want misschien ontslaat zo iets ook wel tussen elkaar. Het is natuurlijk belangrijk dat die medewerker dat ook tegen mij durft te zeggen. Misschien voelen sommige zich bewaard tegenover mij.

FD → Dat is ook wel een beetje hoe je daar zelf in staat. Dat is voor ons misschien wel moeilijk om te peilen en dat wij er weer te ver vanaf staan. Maar het zijn allemaal ideeën waar wij iets mee kunnen doen. Het belangrijkste is dat er wel in gesprek wordt gegaan.

Respondent 1 → Kijk aan de andere kant is dat ook lastig, als je iemand van P&O erbij vraagt dat misschien bij de medewerkers een andere lading geeft van poe.. komt er ook nog iemand van P&O bij. Dus dan ja is het ook heel belangrijk om op voorhand dan eerlijk aan te geven waarom dat dan zo is.

FD → Ja inderdaad. Transparant blijven is belangrijk en daarmee krijg je je medewerkers ook wel mee denk ik en voer je die gesprekken ook gemakkelijker.

Respondent 1 → Ja en ja ik denk het ook omdat ik bedoel je kent de mensen al heel lang en je bent misschien altijd op dezelfde manier met elkaar in gesprek. Terwijl als iemand anders erbij zou zitten die misschien weer andere dingen oppikt uit zo'n gesprek of andere dingen ziet gebeuren.

FD → Ja zeker, juist als buitenstaander.

Respondent 1 → Waar je zelf helemaal blind voor bent.

FD → Dat komt ook wel voort uit het feit dat jij je medewerkers wel kent en misschien in die zin een beetje oogkleppen op hebt en weer andere dingen ziet.

Respondent 1 → Die ik misschien accepteer terwijl die ander denkt van nou...

FD → Ja. Ja.

Respondent 1 → Of inderdaad niet zie dat mensen signalen afgeven waar je dan wellicht iets mee moet doen. Die je niet meer ziet of zo.

FD → Nou ga ik meenemen want dat vind ik wel interessant. Zo zouden we na afloop van het onderzoek steeds wat dingetjes kunnen proberen die ook niet te tijdrovend zijn zeg maar.

Respondent 1 → Ja dat is het. Je zoekt iets om wel vaker in gesprek te gaan maar het moet niet te tijdrovend worden.

FD → Het kan ook niet dat er iets is wat voor iedereen werkt.

Respondent 1 → Nee precies en iedereen heeft weer aan iets anders behoefte.

FD → Nee inderdaad en dat geldt voor medewerkers hetzelfde maar juist door wat verschillende interviews te voeren met verschillende mensen en hoe zij het ervaren

kunnen er wel dingen worden bedacht. Dat zal ook voor iedereen anders zijn. Juist die dingen die uit de interviews komen vind ik waardevol om ook persoonsgebonden iets te kunnen doen. Daar hopelijk ook uitvoering aan te geven. Wat frisse wind.

Respondent 1 → Ja je doet het zoals je het doet en zo blijf je het dan maar doen. Dat je wordt geïnspireerd en dat je denkt van ja zo kan het ook.

FD → Dat is in ieder geval het doel van het onderzoek en ik hoop dat we dat kunnen bereiken. Door ook wat andere nieuwe inzichten en ideeën hoop ik dat dat gaat lukken. Ik heb nog even haha. Tot slot nog wat over de levensfasen waarin mensen zich bevinden. Heb je op je afdeling verschillende medewerkers die in verschillende levensfasen zitten denk je?

Respondent 1 → Ja absoluut.

FD → En hoe zou je die bewoorden zeg maar die levensfasen.

Respondent 1 → Nou ja levensfasen.. het is ook hoe mensen erin staan. De een is misschien heel ambitieus terwijl de ander is van nou ik vind het wel prima zo. Ik kom werken maar ik vind het allemaal verder wel best. Maar de een is natuurlijk ook nog in de fase van kleinere kinderen en de andere is al wat ouder. Dus.. en ja daar ben ik wel van overtuigd dat wij daar als bedrijf echt iets mee moeten. Dat vind ik gewoon algemeen in Nederland. Dat bedrijven zich veel beter voorbereiden. En ja, mensen ook meer de gelegenheid geven om de werksituatie aan te passen naar waar zij op dat moment in die levensfase behoefte aan hebben. Dat hoeft niet eens zo zeer te zijn van joh ik ben 50+ maar het kan ook juist zo zijn van ik heb kleine kinderen en.. eventjes wat minder.

FD → Levensfasen hoeven ook niet per se samen te hangen met hou oud je bent maar juist ook van ik heb net kinderen gekregen of ik ga trouwen of ik ga bijna met pensioen. Juist die dingen in je werkend leven zijn heel belangrijk.

Respondent 1 → Ja en ik denk in het algemeen dat mensen best terughoudend zijn om te vragen van goh mag ik minder werken of... dat dat dan toch als een negatief signaal wordt opgepakt. Dus dat is heel moeilijk. Dan krijg je toch een soort stempel van oh die is niet gemotiveerd. Terwijl dat helemaal niet zo hoeft te zijn.

FD → Juist is het belangrijk om dat op tafel te leggen.

Respondent 1 → Ja daarvoor te kiezen. Mensen zijn daar vaak ook terughoudend voor en zijn bang voor wat met die informatie gaat gebeuren. En dat is helemaal niet de insteek natuurlijk. Dat heeft ook met de cultuur van het bedrijf dan te maken.

FD → Ja dat komt wel ergens vandaan.

Respondent 1 → Dat geeft natuurlijk wel aan dat mensen zich niet helemaal open durven stellen. En ik bedoel dat zijn bij andere bedrijven net zo zijn. Ik denk dat je die maar op een hand kan tellen. Ja daar geloof ik wel heel erg in dat je moet inspelen op levensfasen om mensen mee te krijgen. Ook alle nieuwe generaties die er aan gaan komen die kijken ook sowieso anders tegen banen en carrière aan.

FD → Krijg je dat voort uit eigen ervaringen? Voer je zo'n gesprekken met je eigen leidinggevende? Gericht op levensfasen?

Respondent 1 → Nee niet echt.

FD → Wat voor formele gesprekken voer je überhaupt met je leidinggevenden?

Respondent 1 → Ook één keer per jaar.

FD → En is dit genoeg voor jou?

Respondent 1 → Ja hoor. Als ik tussendoor ergens behoefte aan heb loop ik wel binnen. Dit is dan meer op inhoud. Dus dat is prima zo. Dat vind ik op zich wel prima zo. Ja jawel.

FD → Nog even terug naar de levensfasen. Ik merk dat je het belangrijk vindt en dat je jezelf ook wel beseft dat je mensen in een andere levensfase anders moet benaderen. Denk je dat je in gesprekken ook in staat bent medewerkers anders te benaderen?

Respondent 1 → Nee dat vind ik lastig. Want he je hebt toch altijd in je achterhoofd de werkdruk van de afdeling. Dat behoud je ook een beetje van die gesprekken. Want hoe meer je dat soort gesprekken ingaat hoe meer...

FD → Slappende honden wakker maken..

Respondent 1 → Ja gevoelsmatig is dat dan zo ja. Nu op dit moment voel je dat zo omdat je dan te weinig in de hele pool hebt om flexibel te zijn over de afdeling heen. Wij zijn inmiddels binnen de afdeling heel flexibel en kunnen elkaars werk opvangen maar dan zal je wel breder moeten gaan kijken.

FD → De vraag is in hoeverre je daar zelf dan ook weer behoefte aan hebt.

Respondent 1 → Ja dat is ook weer een heel plan. Maar om uiteindelijk de mensen wel zo lang mogelijk blij te houden zeg maar geloof ik daar wel heel erg in.

FD → Denk je dat je tijdens die gesprekken wat meer op levensfasen in zou kunnen spelen?

Respondent 1 → Ja dat doe ik al wel hoor. Van goh waar sta je en waar zou je je nog in willen ontwikkelen. Dat komt wel altijd te sprake. Er zijn echt wel mensen die willen echt wel meer of die.. iedereen wil dat wel maar allemaal op een ander vlak. Dat komt wel aan bod en ik beseft wel dat dat belangrijk is.

FD → Dat is goed. Daarop inspelen kan tot het gevolg hebben dat mensen duurzamer inzetbaar zijn en blijven.

Respondent 1 → Ja en het is ook bijvoorbeeld thuis werken of misschien moeten wij wel wat meer faciliteren dat we daar als organisatie wat flexibeler mee om kunnen gaan.

FD → Op jullie afdeling is het dan goed geregeld, zou die flexibiliteit nog meer kunnen?

Respondent 1 → Ik denk dat we daar wel het optimale bereikt hebben.

FD → Dat is goed om te horen. Als er dan ooit iemand uitvalt of er zijn onvoorziene omstandigheden dat die wel opgevangen kunnen worden.

Respondent 1 → Ja dat kan zeker. Alleen je merkt wel dat is ook een beetje resultaat. We hebben natuurlijk best wel wat reorganisaties achter de rug en iedereen heeft heel scherp moeten kijken. Dan wordt het ook lastiger als iemand weg valt. Dan heb je ook meteen een probleem. We kunnen het wel opvangen maar niet structureel.

FD → Ja het zou ook raar zijn als je dat op kunt vangen want dat betekent dat iemand in zijn functie... ja niet alles eruit haalt. In ieder geval zijn jullie wel flexibel genoeg om het voor het moment op te vangen. Daar loop je ook in voor denk ik.

Respondent 1 → Ja ik bedoel je ziet die dingen ook wel om je heen gebeuren maar wat doe je er dan mee. We moeten ons wel bewust zijn van waar zitten nou die kritische functies en hoe gaan we dat oplossen. Of het moet op een andere manier op te lossen zijn maar je moet je wel een beeld hebben van waar zitten die kritische functies en dat heb ik helder.

FD → Je gaat ook mee met de maatschappij natuurlijk. Banen worden ook steeds dynamischer en daar moet je als bedrijf en afdeling ook mee mee.

Respondent 1 → Ja dat denk ik wel echt. Vooral met de nieuwe generaties die gaan komen. En dat die heel anders waarde hechten aan banen zoals wij dat doen. Die hebben ook allemaal andere levensdoelen, niet alleen maar die carrière.

FD → Ja je hebt niet meer een baan voor het leven. Dat is ook een stuk wat in mijn onderzoek een rol speelt.

Respondent 1 → Ja dat is wel lastig in ons vakgebied omdat het heel specialistisch is. Hoe behoud je die kennis? Dat is heel lastig. Ook op mijn afdeling. En sommige dingen zijn aan te leren maar bijvoorbeeld in de fabriek is dat veel lastiger. En als je dan investeert in iemand en die vertrekt weer na drie jaar is dat heel vervelend.

FD → Mensen werken hier wel erg lang over het algemeen.

Respondent 1 → Maar ja we zien nu ook met nieuwe mensen wel zo, nieuwe talenten, dat die ook wel weer vertrekken.

FD → Ja binden en boeien he, een heel actueel thema.

Respondent 1 → Hoe houdt je die vast, hoe kan je dit beter doen?

FD → Ja dat is een heel onderzoek op zich.. ook heel interessant om te onderzoeken. Loopbanen worden steeds dynamischer en hoe houdt je mensen binnen het bedrijf.

Respondent 1 → Maar goed dat zijn ook wel dingen waar we met elkaar over in gesprek zijn.

FD → Samenvattend, ik kan opmaken dat je echt wel in gesprek bent met je medewerkers en dat je hier ook veel waarde aan hecht. En dat je er ook wel behoefte aan hebt. Maar dat je op sommige vlakken wat meer ondersteuning en betrokkenheid heeft. Bijvoorbeeld als een gesprek vastloopt of in een moeilijk gesprek. En dat je het fijn zou vinden om met wat meer regelmaat formelere gesprekken te voeren dus eenmaal per week of per maand. Kijkend naar waar de medewerker zelf ook behoefte aan heeft.

Respondent 1 → Klopt helemaal.

FD → Kan ik je nog ergens bij helpen of heb je nog vragen?

Respondent 1 → Nee eigenlijk niet nee. Ik denk alles wel besproken en voorbij gekomen is.

FD → Nou hartstikke bedankt in ieder geval, voor je tijd en input.

Respondent 1 → Ja jij ook bedankt, heel veel succes.

FD → Dankjewel.

§ 4.2.2 Interview met respondent 2

FD → Welkom, fijn dat je tijd hebt. Nou zoals je al hebt vernomen zal ik in het kader van mijn onderzoek de komende week een aantal interviews houden met verschillende mensen.

Respondent 2 → Van kantoor en fabriek?

FD → Ja inderdaad van allebei, 5 van de fabriek en 5 van kantoor. En dan nog Dorith en Petra van P&O, dus 12 interviews.

Respondent 2 → Ja dat is toch een hele hoop werk he. Het uitwerken vooral.

FD → Ja dat is veel werk. Hoort er allemaal bij. Het interview heeft met name betrekking op op welke manier je formeel en informeel met medewerkers in gesprek bent, of je een drempel ervaart om formeel met medewerkers in gesprek te gaan, waar je behoefte aan hebt met betrekking tot het voeren van formele gesprekken en of je over voldoende tijd en middelen beschikt om formeel met medewerkers in gesprek te gaan. Is het verschil tussen informele en formele gesprekken duidelijk?

Respondent 2 → Ja dat is wel helder voor mij.

FD → Oké mooi. Nou de gesprekken die worden gevoerd wordt van gezegd dat die met name informeel zijn, maar niet echt de formele gesprekken waar ook echt verslaglegging van is. Ook die verslaglegging is van belang. Ook om te peilen hoe het staat met je medewerkers en dingen op tijd te signaleren. Daarom zal ik dit onderzoek doen. Ik heb een aantal vragen opgesteld, ik heb ze al aan je doorgemaild dus hopelijk heb je ze door kunnen nemen.

Respondent 2 → Ja dat heb ik gedaan.

FD → Ja de hoofdlijn is op hoe je formeel met medewerkers in gesprek bent en waar je behoefte aan hebt tijdens deze gesprekken en in de toekomst.

Respondent 2 → Oké.

FD → Aan hoeveel medewerkers geef je leiding?

Respondent 2 → Op dit moment zo'n 10 mensen. In totaal ja. Even kijken. Ja met een stagiaire erbij. Met retouren en expeditie en ingangscontrolé 10 mensen ja.

FD → Op welke gebieden ben je met deze medewerkers in gesprek? Zowel formeel als informeel?

Respondent 2 → Dat zijn dan sowieso de bordgesprekken één keer per week. En dan ben ik veel met samenwerking bezig. Dus gesprekken over de samenwerking. En heel veel gesprekken privé zo in de wandelgang. Maar echt formele gesprekken weinig. Wel bordgesprekken dan en samenwerkingsgesprekken en de gesprekken met betrekking tot Hand-in-Hand.

FD → Ik hoor je zeggen samenwerkingsgesprekken, wat kan ik me daarbij voorstellen?

Respondent 2 → Als er bijvoorbeeld conflictsituaties ontstaan of wanneer er dingen zijn die opgelost moeten werken, als mensen elkaar niet helemaal liggen dat zie ik dan en dan plan ik een gesprek in. Een constructie waarbij ik ze bij de mouwen pak en dan samen zeggen wat er aan de hand is. Zeker in Hand-in-Hand stijl. Dan leggen we op tafel wat ons dwars zit en praten we ervoren.

FD → Neem jij dan het initiatief voor deze gesprekken of komen medewerkers daarvoor naar jou?

Respondent 2 → Soms neem ik het initiatief en soms komen ze naar mij. Als ze naar mij komen dan vraag ik eerst wat ze er zelf al aan hebben gedaan en laat ik ze zelf in de spiegel kijken. Met die gegevens gaan ze dan terug en dan laat ik ze daarover nadenken en vervolgens als ik dan merk dat er toch iets niet helemaal pluis is dan grijp ik in. En dan krijg ik echt de gesprekken van tegenover elkaar zitten en dan zit ik erbij maar laat ik de anderen het woord doen. Dan zit ik er als een soort spilfactor tussenin.

FD → Oké, goed.

Respondent 2 → Ja. Dat is altijd heel moeilijk in het begin en dan zie je aan het einde dat ze eigenlijk lachend uit het gesprek gaan en zeggen; wat het dit nou? Moeten we daar zo over bakkeleien? En zijn we daar nou zo lang over bezig?

FD → Nou goed om te horen. Goed dat je hier de ruimte toe geeft. Belangrijk is natuurlijk dat mensen dingen op tafel leggen.

Respondent 2 → Vaak spiegel ik wat ze doen. En de drempel is heel hoog naar collega's zelf toe. Het aanspreken zelf. Van hé jij gaat nu 10 minuten langer pauze nemen. Waarom doe je dat? Wij zijn op de afdeling heel veel met backorders bezig en dan laat je mij doorwerken maar zelf houdt je 10 minuten langer pauze. Dat is een irritatiebron. En vervolgens als je dat hebt tegen die medewerker die dat constateert, die komt dan naar mij van ik moet van alles doen en overwerken en die persoon daar die gaat lekker extra pauze nemen. Dan zeg ik van nou wat heb je er zelf aan gedaan. Heb je die medewerker ermee geconfronteerd? En dan zeggen ze nee natuurlijk niet daar ben jij voor. En dan zeg ik ja dat klopt maar dat is wel een irritatiegrens van jou zelf. Je mag en kan die persoon er zelf op aanspreken want we hebben de cursus Hand-in-Hand gehad dus spreek hem er maar gewoon op aan. Dat vinden ze dan wel moeilijk want het is een directe collega dus dat is lastig.

FD → Ja dat is ook lastig.

Respondent 2 → Nou dan gaan ze erover nadenken en dan kom ik er op terug. Later op de dag of de volgende dag. Dan zeg ik van; en heb je hem erop aangesproken? Soms durven ze dat dan niet. Dan zorg ik als leidinggevende ervoor dat we samen

komen, en het op tafel leggen. Dan zeggen ze soms van ja dan los ik het toch wel zelf op. En als ze het dan toch niet zelf doen, want dat houd ik in de gaten, dan grijp ik in en neem ik het initiatief. Dan zeg ik van en nou om tafel.

FD → Oké dus eerst leg je het bij de medewerker zelf neer, je houdt het in de gaten en als het dan toch niet gebeurt neem jij het voortouw?

Respondent 2 → Ja klopt.

FD → Gesprekken hoeven ook niet alleen met jou te worden gevoerd maar ook tussen medewerkers inderdaad. Zelf oplossen is ook belangrijk.

Respondent 2 → Ja soms grijp ik wel in. Ook als het tussen mij en een medewerkers soms hoog oploopt dan grijp ik in en dat is natuurlijk ook de bedoeling. Dus ze voelen zelf wel spanningen en dat is goed maar op een gegeven moment grijp ik wel in.

FD → Zie je deze gesprekken als formele gesprekken of als informele gesprekken?

Respondent 2 → Dat zie ik als formele gesprekken ja. Alleen leg ik deze gesprekken dan meestal niet vast.

FD → Ik hoor je zeggen meestal, wanneer leg je ze dan wel vast?

Respondent 2 → Nou in sommige gevallen wel als het bijvoorbeeld echt uit de hand is gelopen dan wel. Maar de drempel moet dan niet te hoog gaan worden. En dat moet je dan aanvallen. En dan op een gegeven moment zijn de oplossingen ook heel makkelijk. En dat zijn de gesprekken die ik dan wel vastleg.

FD → Deel je dit aan de medewerkers mede als de gesprekken worden vastgelegd?

Respondent 2 → Ja dat doe ik.

FD → Dus als ik het goed begrijp leg je niet alle gesprekken vast maar als het hoog oploopt of uit de hand loopt dan leg je deze wel vast?

Respondent 2 → Ja klopt.

FD → Vind je het lastig om de leiding te nemen in moeilijker gesprekken? Als het opgelopen is zeg maar?

Respondent 2 → Nee totaal niet.

FD → Waar komt dat door?

Respondent 2 → Ik heb er eigenlijk zo veel ervaring in dat ik er heel makkelijk in sta omdat het eigenlijk vaak hetzelfde traject is.

FD → Wat bedoel je daarmee? Met dat zelfde traject?

Respondent 2 → Nou je hebt vaak een confrontatie met een medewerker en wijzen naar elkaar en dan ben je eigenlijk zelf bezig met het sturen. Op een gegeven moment moet je dat op laten lopen en dan kom je in een periode van bezinning en dan kun je afspraken gaan maken. En dan is het laatste stuk eigenlijk een soort afsluiting waarbij het de bedoeling is dat je die eigenlijk altijd gemotiveerd afsluit. Dan hoor je je medewerkers vaak zeggen van oh was het dat nou? Dan gaan we uit elkaar en dan praten we er nog eens over, want ik hou dat wel nauwlettend in de gaten. Wel in de gaten houden dan en er samen weer voor gaan. En dan zie je als vervolg ervan altijd weer een verhoogde output. Dat is altijd een gevolg ervan. Dat is wel typisch. En dan gaat het weer een tijdje goed.

FD → Oké dus je vindt het formeel in gesprek gaan niet echt lastig omdat je er veel ervaring in hebt.

Respondent 2 → Ja klopt.

FD → Hoe heb je die ervaring opgebouwd?

Respondent 2 → Ik heb cursussen gedaan en ik heb veel werkervaring dus daaruit is die ervaring opgebouwd.

FD → Goed om te horen. Zinvol om die ervaringen mee te nemen. Fijn te horen dat je gemakkelijk in gesprek gaat met je medewerkers.

Respondent 2 → Ja zeker.

FD → Even kijken. Heb je er zelf behoefte aan om vaker formeel met medewerkers in gesprek te gaan?

Respondent 2 → Ja daar heb ik zeker wel meer behoefte aan alleen met de drukte is dat voor mij wel heel moeilijk. We hebben deadlines en ook gewoon dingen die elke dag gedaan moeten worden. Gebeurt dat niet dan krijg je het de volgende dag er weer bij dus zo loopt dat steeds verder op.

FD → Je stelt dus prioriteiten. Vind je het formeel in gesprek gaan dan minder belangrijk?

Respondent 2 → Nou niet minder belangrijk maar soms past het gewoon niet. En ik vraag wel altijd van hoe was je weekend en hoe is het maar het echt dieper ergens op ingaan dat gaat dan niet. Dan voeren we wel een functioneringsgesprek of een soort correctiegesprek.

FD → Is het dan alleen maar tijdsgebonden? Als je er meer tijd voor zou hebben zou je het dan ook vaker doen?

Respondent 2 → Niet voor de volle 100% denk ik want dan ga je toch weer in die sleur mee. Het probleem is dat je meegaat in die flow en dat is vaak heel lastig. Je hebt toch je dagelijkse dingen en werkzaamheden. Het is soms gewoon wikken en wegen. Als je bijvoorbeeld bordgesprek hebt dan doe je dat een kwartiertje en dan geeft dat wel heel veel vruchtbare informatie en medewerkers gaan daar dan ook wel mee aan de slag. Dus dat is ook wel echt nuttig. Als je met al die 10 medewerkers een apart persoonlijk gesprek gaat voeren ja tel maar uit daar heb je echt tijd voor nodig. Dus dat is dan wel lastig.

FD → Ik hoor je zeggen dat in zo'n bordgesprek dan dingen naar voren komen waar je dan misschien wel iets mee moet doen.

Respondent 2 → Ja klopt en ik schrijf dan dingen op die ze willen en die ga ik dan vervolgens ook wel echt in gang zetten. Ik probeer er echt aandacht aan te besteden want het zijn echt vragen en die ga ik dan ook wel echt oplossen.

FD → Hoe ga je daar dan vervolgens mee aan de gang?

Respondent 2 → Een werkopdracht schrijven of ik ga naar de desbetreffende afdeling en kom er later nog op terug. Het voordeel daarvan is dat je dan ook de werking ziet en dat er dan ook echt iets mee gedaan wordt. Dan krijg je zelf ook meer input. Dus ik doe er wel echt iets mee. Ja en dan vervolgens als dat dan voor de afdeling makkelijker werkt dan heb je ook weer tijd voor andere dingen.

FD → Ja zeker.

Respondent 2 → Dus daar zie ik dan wel het nut van in.

FD → Je geeft aan dat je wel behoefte hebt aan het vaker voeren van gesprekken maar dat het er door tijd bij in loopt. Wat zou je verder nog nodig hebben om vaker formeel in gesprek te gaan met medewerkers?

Respondent 2 → Het wordt soms ook als een drempel voor medewerkers ervaren. Ik zit dan zelf midden in de lijn en wij kunnen ons niet echt terug trekken. Als ik er zit gaat de telefoon of ik zit er met iemand en dan wordt er in de gaten gehouden door andere medewerkers van wat is hij aan het bespreken. En dan kom ik terug en dan vragen ze meteen van wat hebben jullie besproken?

FD → Ja jij zit ook echt met je kantoor midden in de productie en mensen zien het.

Respondent 2 → Dus dat is wel lastig ja.. en het moet dan ook niet weer te ver weg zijn want je gaat ook niet helemaal naar voren lopen dat kost veel te veel tijd. Dus om je even terug te trekken in een formeel gesprek is heel moeilijk. En daarom zijn er dan meer gesprekken in de wandelgangen of op de werkplek. Dan ga je niet heel diep op iets in. Van waar denk je aan in de toekomst. Dat is dan heel moeilijk.

FD → Ja.

Respondent 2 → Ja dus de drempel is dan wel hoog omdat je de middelen er niet voor hebt. Qua ruimte en zo.

FD → Denken dat medewerkers verder een drempel ervaren om voor de formelere gesprekken bij je binnen te lopen?

Respondent 2 → Nee. Er zijn wel bepaalde gevallen wanneer er natuurlijk wel een drempel is, vaak dan toch die confrontatie. Ik ben echt een teamleider die de confrontatie niet uit de weg gaat. Ik ga hem juist aan. En dat zijn ze volgens mij niet zo gewend hier.

Niet iedereen gaat graag een confrontatie aan nee. Mensen vinden dat lastig. Hoe vaker je het doet dan wordt het ook wel minder lastig. Maar op het moment dat het daar is dan merken medewerkers ook wel van als ik ergens mee kom dan neemt hij het ook serieus. En ik ga dan gewoon die confrontatie aan. Ik leg alles op tafel. En dat vinden ze lastig. Daar moeten ze aan wennen. Wat ik zelf ook merk is dat je vriendjes onder elkaar hebt. En dat doe ik niet. Ik sta daar helemaal neutraal in. Soms klampen ze mij heel erg aan dan heb ik het gevoel dat ze mijn vriendje willen worden en dat houd ik dan af. Ik zeg dan ook dat iedereen voor mij gelijk is. En dat merk ik nou, degene die toen.. Ja daar was een beetje de helft een beetje vriendjes van elkaar en met de baas. En dat zijn nou degene die zeggen van hé ik ben geen vriendje meer van de baas ik ben gewoon hetzelfde als mijn collega's. En daar moeten ze aan wennen.

FD → Ja dat is ook wel de rol die je dan als leidinggevende hebt. Dat er wel een bepaalde afstand is. Dat vind ik zelf ook wel lastig soms in het P&O vak want je bent natuurlijk allemaal gelijk maar er moet wel een bepaalde afstand zijn. Maar je wilt natuurlijk wel gelijkwaardig zijn. Hoe je daar vervolgens mee omgaat dat is het belangrijkste.

Respondent 2 → Ja je moet wel heel sociaal zijn maar als het moment daar is moet je ook wel zakelijk kunnen zijn dat is heel knap als je dat kunt. Dat bouw je zelf natuurlijk op uit ervaring.

Ja de kracht is om het dan ook te kunnen. Medewerkers zeggen dat dan ook over mij van dat wordt een rot gesprek maar ze accepteren het wel. Omdat je dat hebt opgebouwd. Dat is het belangrijkste. Dat is een gave die je hebt en die is heel belangrijk om verder te gaan.

FD → Klopt en je wil wel dat alles op tafel komt en wel in gesprek gaat.

Respondent 2 → Ja zeker.

FD → Denk je dat medewerkers alles op tafel hebben gelegd als ze bij jou de deur uit lopen?

Respondent 2 → Ja de meeste wel. De meeste durven gewoon alles op tafel te leggen maar sommige zijn er wel sceptisch over omdat ik het echt aanpak. Want eerst hoorde ik ze nog wel eens roddelen maar ja ik hou helemaal niet van roddelen dus ik pak het meteen bij de hoorn aan.

FD → Kun je daar eens een voorbeeld van geven? Hoe je dan in gesprek gaat?

Respondent 2 → Ik had vorige week ook iemand die had wat problemen, dus ik zeg; zeg het maar. Ik ga actie ondernemen. Leg het maar op tafel. Dus toen heb ik die persoon aangesproken, maandag morgen. Ik zeg heb je er over nagedacht. Ja dat had die dan gedaan. Toen heb ik gevraagd of ik actie moest ondernemen. Dan doe ik het. Ik leg het dan bij diegene neer en zeg dan wel dat ik wil dat we open en eerlijk naar elkaar communiceren. Toen zei die dat die het zelf wel oploste. De keus ligt dan bij hem maar ik leg het wel op tafel. Die drempel wordt dus wel hoger gemaakt door zo'n situaties. Maar als er iets is of er is iets aan de knikker dan komen ze ook wel, want dan weten ze van; hij lost het ook op.

FD → Dan gebeurt er dus ook iets mee. Goed dat je er dan ook daadwerkelijk op terug komt als je zegt dat je dat gaat doen. Dat schept duidelijkheid.

Respondent 2 → Ja kijk ze zitten er dan nog wel mee, dat weet ik. Want ze zeggen a maar ze doen b niet. Ze blijven daar toch nog wel altijd een beetje mee zitten. Ik houd dat zeer zeker wel in de gaten en als dan blijkt dat het nog nodig is ga ik ook in gesprek. Vinger aan de pols houden.

FD → Dus je blijft het peilen?

Respondent 2 → Ja zeker. Plus als er iets gebeurt dan neem ik dat ook echt wel mee in een volgend gesprek. Van hee we hebben het daar toen over gehad en dat hoeft niet te betekenen dat we alles weer op tafel moeten leggen maar ze moeten wel weten dat ik het nog weet. Dan gaan we vervolgens naar oplossingen zoeken maar je confronteert ze wel weer.

FD → Zoek je ook echt altijd naar oplossingen tijdens gesprekken die je voert?

Respondent 2 → Ja ik zoek zeker altijd naar oplossingen. Altijd. En dan laat ik de medewerker hier vaak zelf naar zoeken. En als ik dan denk van daar kan ik iets mee dan ga ik daar ook dieper op in. En dan is het vaak ook zo dat de medewerkers enthousiast zijn en denken van dat heb ik zelf bedacht dan gaan ze er ook echt mee aan de slag.

FD → Denk je dat medewerkers zelf ook meer behoefte hebben aan het in gesprek gaan?

Respondent 2 → Ja ik denk het wel.

FD → En dan vooral informeel of formeel?

Respondent 2 → Beide denk ik. En dan ook zeker toekomstgericht. Als het over de toekomst gaat dan vooral formeler en als het gaat over van hoe gaat het en wat kan beter dan is het wat informeler. Dan laten ze hun stem ook meer gelden. Dat doen ze ook wel in het bordgesprek maar niet altijd, dit ligt aan het onderwerp. Terwijl als ik denk dat we daar dan een gesprek over zouden hebben dat er ook wat meer op tafel komt.

FD → Ik hoor je zeggen dat je ook toekomstgerichte gesprekken voert? Is dit vaak zo of zijn de gesprekken ook op het heden of verleden gericht?

Respondent 2 → Over het algemeen meer toekomstgericht. Het verleden komt wel aan bod maar meestal kap ik dat een beetje af want dat is geweest. We gaan nu vooruit kijken.

FD → In hoeverre zijn de formele gesprekken dan toekomstgericht?

Respondent 2 → We kijken wel vooruit maar ook niet te ver vooruit. Het draait gewoon en dat vinden mensen ook wel goed. Er zijn ook vutters, mensen die bijna met de vut gaan. Wat ouderen zitten ertussen. Ik heb nu een paar jongeren. Pas van school. Die gesprekken die ik met jongeren voer die zijn wel wat meer

toekomstgericht. Ook met betrekking tot werkzaamheden. Om als werkgever meer te bieden. Die generatie ben ik wel meer aan het sturen, ook in gesprekken, van hier wil ik jou naartoe hebben over een x aantal jaar, en waar wil je zelf nou staan over zoveel jaar. Om nu ook te finetunen in het werk. Flexibiliteit speelt daar een rol in. En ik merk ook wel dat medewerkers daar dan enthousiast over zijn.

FD → Dus je bent je er wel van bewust dat je iemand op een andere leeftijd anders moet benaderen? Met iemand die net van school komt voer je andere gesprekken dan met iemand die bijna met de vut gaat?

Respondent 2 → Ja daar ben ik heel bewust mee bezig. Met een vutter voer ik bij wijze van spreken een gesprek van wil je niet misschien een dag minder gaan werken. Als ze dan thuis komen te zitten dan is die klap ook niet zo groot. Dat gat. Dat heb ik met twee medewerkers van decoupage wel gedaan, die vonden dat ook heel prettig. Van echt afbouwen. En dan merk ik dat dat ook heel makkelijk gaat bij die mensen. Dus je bent echt met andere generaties bezig en daar voer je dan ook verschillende gesprekken mee.

FD → Vind je die afwisseling leuk tussen jongeren en ouderen?

Respondent 2 → Ja heel leuk. Ook om zelf wat van te leren. Die hebben bepaalde visies waarvan ik denk van goh dat is me helemaal onbekend en zo had ik het nog niet bekeken, zo kan het ook. Die hebben een heel andere denkwijze.

FD → Juist die frisse wind en nieuwe ideeën zijn ook goed natuurlijk.

Respondent 2 → Ja die balans in medewerkers moet je echt hebben. Ik vind dat die balans er moet zijn en dat probeer ik op de afdeling ook te bereiken. Er zijn nu een aantal 50+ers maar ik neem juist jongere nieuwe medewerkers en stagiaires aan. Er zit een 30'er en een 40'er bij.

FD → Nou goed te horen. Zijn er nog andere dingen die je nog graag wil bespreken?

Respondent 2 → Ja die ruimte is voor mij heel belangrijk. Waar ik met medewerkers kan gaan zitten. Echt om functioneringsgesprekken en gesprekken te houden moet je steeds helemaal naar voren lopen en dat is allemaal wel lastig.

FD → Ja en verder, tijd kan ik dan uit jouw verhaal opmaken dat dat een grote rol speelt.

Respondent 2 → Ja dat klopt, vooral tijd. Er moet zoveel gebeuren en er zijn trajecten die dagelijks voorkomen, er zijn transporten die je moet regelen. Met de beperkte bezetting in feite moet je het doen en allemaal op tijd eigenlijk ook nog. De productie moet draaiende gehouden worden en doorrollen. Plannen. Dus daardoor heb je wel dat je dag helemaal vol zit dus in feite heeft het ook gewoon te maken met te weinig tijd.

FD → Ja dat hoor ik nu ook al uit twee gesprekken dat die tijd echt een grote rol speelt. Ik hoor in ieder geval uit jouw verhaal wel dat je er aandacht aan hebt en dat er ook echt wel in gesprek wordt gegaan.

Respondent 2 → Dat sowieso en als het echt moet dan neem ik er ook de tijd voor. Als er iemand zegt van kom eens even dan laat ik alles vallen en ga ik ernaar toe want dat is het belangrijkste. Ik heb iemand gezien die zat echt gigantisch in de put en ik denk dat ik hem helemaal positief heb gepraat. Dat die daarom hier nu nog werkt.

FD → Vervelend dat het dan zo hoog oploopt.

Respondent 2 → Ja hij kon dat daar toen met die leidinggevende gewoon niet kwijt. Die zaten helemaal op een ander level.

FD → Vervelend is dat, dan loopt het op.

Respondent 2 → Moet je dan zeggen van moet ik dan naar de leidinggevende gaan, dat kan averechts werken. Ik heb hem wel op het goede pad gepraat. Ik hou wel echt contact daarna. In gesprek blijven ook daarna nog.

FD → Dat is ook goed. Goed dat je dat signaleert.

Respondent 2 → Nou ze zijn zelf naar mij gekomen om advies en om daarover in gesprek te gaan.

Positief hoor. Soms ervaren medewerkers ook een drempel met eigen leidinggevend en maar positief dat ze dan wel iemand anders opzoeken.

Ja en het gaat dan ook over begrijpen. De cultuur die er heerst. Ik heb daar ook een cursus in gehad over organisatiecultuur en dan merk je ook wel je moet je wel proberen te verplaatsen. Wel weten wat je zegt en het ook echt begrijpen. En ook zeggen dat je het begrijpt. Dat je de situatie echt begrijpt.

FD → Begrijp je het dan ook echt of zeg je het?

Respondent 2 → Ja sommige leidinggevend en zeggen alleen dat ze het begrijpen maar dat is dan niet zo. Dan moet ik wat dingen gebruiken die ik wel kan. En dingen afspreken. Dan pas ik dat Hand-in-Hand weer toe. Op een gegeven moment kom je bij de zere plek en dan ga je daarop in. Die zat toen echt van dat die de volgende dag niet meer zou komen. Heel vervelend.

FD → Goed dat je daarover in gesprek gaat. En bij jou dus geen drempel ervaren.

Respondent 2 → Nee inderdaad.

FD → Heb je nog andere dingen die je kwijt wil?

Respondent 2 → Nee ik niet, ik heb wel alles gezegd.

FD → Heel erg bedankt voor je tijd!

§ 4.2.3 Interview met respondent 3

FD → Welkom, bedankt voor je tijd. In het kader van het vooronderzoek hebben we al een gesprekje gehad. Het doel van dit interview is te onderzoeken op welke manier jij met je medewerkers in gesprek bent, zowel informeel als formeel, of je een drempel ervaart om formeel in gesprek te gaan, waar je behoefte aan hebt en of de tijd en middelen waarover je beschikt toereikend zijn om formeel in gesprek te gaan.
Respondent 3 → Helder.

FD → Ik had je de vragenlijst doorgestuurd, heb je deze door kunnen nemen?

Respondent 3 → Ja dat heb ik gedaan.

FD → Is voor jou het verschil tussen een formeel gesprek en een informeel gesprek duidelijk?

Respondent 3 → Ja is duidelijk.

FD → Zou je eens aan kunnen geven op welke manier je formeel en informeel met medewerkers in gesprek bent?

Respondent 3 → Formeel in gesprek is met name tijdens functioneringsgesprekken en bijvoorbeeld met teamleiders tijdens besprekingen over doelstellingen of over voortgang zeg maar. Dat zou ik zeggen, ja. Hoewel dat laatste misschien niet altijd als formeel ervaren wordt.

FD → Hoe vaak voer je de functioneringsgesprekken?

Respondent 3 → 1 keer per jaar.

FD → En voeren de teamleiders waaraan jij leiding geeft ook eenmaal per jaar functioneringsgesprekken?

Respondent 3 → Dat zou wel moeten zijn maar het is meestal 1 keer per halfjaar denk ik.

FD → Oké maar er is dus wel sprake van een bepaalde regelmaat?

Respondent 3 → Ja ze doen het wel met regelmaat.

FD → Vind je het lastig om formeel met medewerkers in gesprek te gaan?

Respondent 3 → Ik niet nee. Nee.

FD → Oké. En denk je dat ze het lastig vinden om met jou in gesprek te gaan?

Respondent 3 → Uhm nee dat denk ik niet nee.

FD → En de informele gesprekken die je met medewerkers voert, wat zijn dat voor gesprekken?

Respondent 3 → Aan de koffieautomaat, in de wandelgangen en ik loop vaak zelf bij de teamleiders binnen om dingen met ze af te stemmen. En ik heb natuurlijk ook de kwaliteitsdienst onder me. Doordat ik hier zit.. Ik voer weinig informele gesprekken met de mensen van de kwaliteitsdienst aan hun bureau omdat dat één kantoor is waar iedereen zit dus dat is niet gemakkelijk. Ik kies met dat soort mensen vaak gesprekken waarbij we gewoon de prioriteiten doornemen en daar zit dan vaak ook wel een informele teint aan. Gewoon dat je even zegt van goh hoe was je weekend of wat ga je dit weekend doen. Dat soort gesprekken. Dat is meestal dan wel informeel ja.

FD → Welke gesprekken leg je vast?

Respondent 3 → De functioneringsgesprekken.

FD → Doe je dit aan de hand van een bepaald format, of heb je hier zelf iets voor?

Respondent 3 → Ja gewoon het format dat ontwikkelt is en dan gebruik ik soms de gehele versie. Voorheen deed ik soms ook wel alleen van wat gaat goed en wat kan beter. Of de 'light' versie. Net een beetje welke op dat moment handig is.

FD → Deel je aan medewerkers mede dat je deze gesprekken vastlegt?

Respondent 3 → Ja de functioneringsgesprekken wel. Die ondertekenen ze zelf ook dus ze weten dat die worden vastgelegd en dat zeg ik ze dan ook. Maar zoals de doelstellingen doornemen of de prioriteiten doornemen leg ik eigenlijk nooit vast. Want dat gaat gewoon over voortgang van hun eigen werk.

FD → Is er een reden voor dat je sommige gesprekken wel vastlegt en sommige niet?

Respondent 3 → Ik denk niet dat het altijd nodig is. In principe bespreek ik de zaken altijd en dan weten de medewerkers waar ze mee verder kunnen.

FD → En hoeverre vindt je het lastig om de formele gesprekken vast te leggen?

Respondent 3 → Eigenlijk niet echt lastig. Het kost gewoon tijd.

FD → Denk je dat medewerkers een drempel ervaren om voor formele gesprekken bij je binnen te lopen?

Respondent 3 → Nee dat denk ik niet. Maar ik denk wel dat medewerkers ónder mijn medewerkers hier misschien op een andere manier instaan.

FD → Waarom denk je dat?

Respondent 3 → Nou ik heb dan het team leidinggevenden waaraan ik weer leiding geef en die geven weer leiding aan de mensen onder hun en ik denk dat voor die mensen de drempel wel wat hoger is. De eerste stap is dan gewoon naar hun eigen leidinggevende.

Sommige van die mensen lopen dan trouwens juist wel heel makkelijk naar binnen en sommige minder. Denk ik.

FD → Ja het eerste aanspreekpunt voor hun zal dan ook hun eigen leidinggevende zijn.

Respondent 3 → Ja uiteraard. En het komt ook weinig voor dat ze daarvoor binnen stappen. Er zijn dan wel andere dingen waar ze dan naar vragen.

FD → Heb je wel het gevoel dat medewerkers zich open durven stellen tijdens formele gesprekken die ze met jou voeren?

Respondent 3 → Tijdens gesprekken met de club die aan mij rapporteert stellen ze zich zeker open ja. Daar zie ik geen rare dingen in. Wat we ook doen sinds een aantal jaren, we zijn natuurlijk bezig met die verbetertrajecten, dan merk ik dat ik de laag daaronder ook beter leer kennen. Door bepaalde trainingen en dagen en zo. En dat is ook leuk maar dat heeft verder wat mij betreft niks met formele gesprekken te maken maar het is wel zo dat je dan informeel gesprekken voert en met ze bezig bent. Dat je ze beter leert kennen. En ik merk ook als er een situatie speelt en je hebt dan een vraag dat je dan niet altijd naar dezelfde persoon gaat. Je gaat ook nog wel eens naar een ander aan het spanraam bijvoorbeeld. Dan leer je dat soort mensen ook beter kennen. De mensen ónder mijn mensen zeg maar.

FD → Juist die informele gesprekken zijn ook wel belangrijk. Juist ook ter stimulatie van de formele gesprekken.

Respondent 3 → Ja precies. Dus ik heb met de laag daaronder heb ik met name informele gesprekken. Want de formele zoals welke orders ga je doen enzovoort vind ik dat gewoon door hun eigen leidinggevende moet gebeuren. Anders is het wel gelijk dat ik er dan heel erg bovenop zit. En zoals op een bedrijfsfeest en zo heb ik natuurlijk informele gesprekken.

FD → Ja inderdaad en zo in de wandelgangen zoals je net al zei.

Respondent 3 → Ja inderdaad.

FD → Denk je dat leidinggevendens zelf meer behoefte hebben aan het voeren van meer formele gesprekken met medewerkers?

Respondent 3 → Leidinggevendens vinden het lastig. En dan met name de tijd die het kost om met alle medewerkers een formeel gesprek te hebben. Dus de tijd.. Het gaat vooral om de tijd. En dan niet alleen het gesprek maar ook nog de vastlegging van een gesprek want ook met vastlegging ben je al zo een uur bezig.

FD → Zeker. Als je daar niet echt bekend mee bent en er weinig ervaring mee hebt kost het veel tijd.

Respondent 3 → Nou ook al ben je bekend en heb je veel ervaring het blijft toch lastig. Ik merk ook dat het veel tijd kost. Want ik kan best snel typen maar toch ben ik met de uitwerking van zo'n functioneringsgesprek altijd nog wel een uur bezig.

FD → Ja.

Respondent 3 → Dan ben je van tevoren een uur bezig met de voorbereiding, dan het gesprek zelf ook nog en dan het gesprek vastleggen. Je bent zo drie uur bezig met één gesprek en dat kost gewoon te veel tijd. En als je dan 10 medewerkers hebt. En ik doe er dan één in de week van nu tot het eind van het jaar zo'n beetje. Dan heb ik iedereen weer gehad. Maar er zijn teamleiders en die hebben 25 medewerkers. Het is nu zo dat de voormannen ook een soort functioneringsgesprek voeren. Of ja meer een soort voortgangsgesprek. Dus Vincent en Gerrie hebben ingevoerd dat hun voormannen gestart zijn met het voeren van gesprekken met medewerkers. Met medewerkers waarmee het in gesprek gaan wat gemakkelijker is zeg maar. Dan leg je én wat meer verantwoordelijkheid bij die voormannen én je spaart gewoon tijd uit bij de leidinggevendens. Zelf een beetje ontlast worden. Was je hiervan op de hoogte?

FD → Nee dat wist ik niet nee.

Respondent 3 → We hebben het ook bij Tim voorgelegd. Of ja eigenlijk bij Han. Voordat Han en Tim van functie gewisseld zijn. Maar zijn voormannen destijds hadden er eigenlijk niet zo veel behoefte aan.

FD → Die wil moet er zijn.

Respondent 3 → Ja inderdaad en dan zeg ik van je wil wel het geld maar niet de verantwoordelijkheid die daar tegenover staat.. Ja het is wel geven en nemen en niet alleen maar nemen.

FD → Ja inderdaad. Ik hoor je zeggen dat het dus vaak een kwestie van tijd is. Als de teamleiders er meer tijd voor zouden hebben of krijgen, zouden er dan frequenter formele gesprekken worden gevoerd?

Respondent 3 → Ik denk dat er niet de prioriteit ligt. En ze vinden het denk ik ook niet zo leuk. Het is niet echt hun ding. Terwijl op het moment dat ze het doen blijkt dat ze het eigenlijk allemaal heel erg goed kunnen. Behalve bijvoorbeeld Gonny. Gonny heeft er echt moeite mee. Die hoeft er eigenlijk maar 3 te doen maar die vindt het echt heel lastig.

Terwijl Gerrie dan juist weer heel goed is in die formele gesprekken. Vincent die vindt het wel lastig maar dat komt vooral door de kritiek die hij dan terug krijgt dat hij die lastig vindt. Maar die is ook wel kritisch in het algemeen.

FD → Han vertelde mij ook dat hij de gesprekken niet echt lastig vindt met name door ervaring en cursussen die hij hierin heeft gevolgd maar dat hij juist weer heel erg kampt met gebrek aan tijd. Terwijl dan wel de behoefte bestaat.

Respondent 3 → Ja maar ja die plant het gewoon niet in. Die heeft 10 man en dat waren er 20. Dus die is blijkbaar dan niet in staat om die omschakeling te maken. En het scheelt echt wel of je 10 man hebt of 20 of 25. Als je 10 man hebt dan moet je echt in staat zijn om eenmaal per maand een functioneringsgesprek te voeren. Dat is mijn stelling. Dat was al zo en hij heeft nu veel minder man en nu doet die het nog steeds niet.

FD → Ja daar wil ik inhoudelijk niet te veel op ingaan.

Respondent 3 → Ja hij rapporteert niet aan mij dus ik kan hem er niet op wijzen.

FD → Ja dat is lastig. Ik hoop dat niet dat mensen in de interviews sociaal wenselijke antwoorden geven.

Respondent 3 → Het is altijd makkelijk om te zeggen ik heb op dit moment wat anders te doen.

FD → Klopt. Het is ook druk maar dit is ook belangrijk. Heb je zelf meer behoefte aan het voeren van gesprekken?

Respondent 3 → Met mijn mensen of met mijn leidinggevende?

FD → Met jouw mensen.

Respondent 3 → Uhm nee ik denk het niet. Hoewel de doelstellingen er nog wel eens bij in schieten. Vroeger had ik echt elke maand een doelstellingengesprek maar ik zit nu zonder planner en iemand van de technische dienst is weggefallen dus ik heb het nu gewoon zelf heel druk. Maar op het moment dat de planning weer een beetje op orde is wil ik ook weer echt structureel een doelstellingengesprek voeren.

FD → Maar dat schiet er nu bij in?

Respondent 3 → Ja dat schiet er nu bij in. De functioneringsgesprekken niet maar de doelstellingengesprekken zouden wel beter kunnen. Terwijl die en de prioriteitsgesprekken met de kwaliteitsdienst daar hebben zij zelf wel behoefte aan.

FD → Jouw leidinggevende is Kees. Hoe vaak voer je een gesprek met hem?

Respondent 3 → Ongeveer eenmaal per jaar over het functioneren en eenmaal per jaar over mijn resultatenplan. En dan ook nog wel een tussendoor over issues die op dat moment spelen. Of als hij bijvoorbeeld iets vraagt en dan probeer ik het volledig uit te werken.

FD → Oké dus je hebt wel vaste momenten maar als er op dat moment dingen spelen dan ga je ook met elkaar in gesprek?

Respondent 3 → Ja klopt.

FD → Vind je dat genoeg?

Respondent 3 → Ja wel dat is prima zo. Het wordt alleen volgens mij niet vastgelegd. Of vrijwel niet.

FD → Oké.

Respondent 3 → Ja soms wel soms niet denk ik..

FD → Als jij zelf gesprekken voert met jouw mensen voer je die dan hier. Op jouw kantoor? Of een andere ruimte?

Respondent 3 → Functioneringsgesprekken voer ik niet hier. De andere gesprekken wel zoals de doelstellingsgesprekken. Maar de functioneringsgesprekken doe ik in de spreekkamer.

FD → Oké. Wat is daar de reden voor?

Respondent 3 → Je zit daar rustiger. En in principe is het hier ook gehorig. Dus daarom ga ik voor die gesprekken dan meestal boven zitten.

FD → Je mensen lopen binnen en de telefoon en zo.

Respondent 3 → Ja als je hier zit met z'n tweeën valt dat nog wel mee maar hierachter is ook een kast en daarachter zit Anita. Ik denk niet dat het makkelijk is om dan voor die gesprekken hier te gaan zitten.

FD → Oké. Dan de levensfasen. Je hebt een aantal mensen onder je die in verschillende levensfasen bevinden. Denk je dat het nodig is om iemand in een andere levensfase anders te benaderen?

Respondent 3 → Ja dat denk ik wel. Maar ik weet niet precies hoe hoor. Maar ik denk wel dat dat zinnig is ja.

FD → In hoeverre doe je dit bewust?

Respondent 3 → Nou ik heb niet zoveel verschillende mensen. Bijna iedereen is 50+. Ja 40, 50+. Dus bij mij zitten ze niet echt in de jongere levensfase.

FD → Ja 40, 50 dat is wel een beetje dezelfde levensfase.

Respondent 3 → Ja weet je bijna iedereen is getrouwd of geweest en heeft kinderen dus ze zitten bijna allemaal wel in hetzelfde schuitje. Er zijn er zelfs al die opa zijn. Ja er zijn dan wel leidinggevendenden die veel verschillende mensen in verschillende levensfasen hebben maar dat zijn dan weer de mensen van jouw mensen zeg maar.

FD → Ja precies.

Respondent 3 → Ja als het nodig is dan benader ik iemand in een andere levensfase ook wel anders hoor. Zo heeft Vincent bijvoorbeeld met zijn hele team een appgroep om elkaar te informeren als er iets aan de hand is. En dat werk natuurlijk soms wel en soms niet want als je het dan in de appgroep zet dan ga je er ook vanuit dat een ander actie onderneemt. Alleen een appje sturen in die groep van ja die en die machine is uitgevallen dan ga je er ook wel vanuit dat iemand daar iets mee doet. Dus dat moet dan ook wel duidelijk zijn.

FD → Ja dat klopt.

Respondent 3 → Dat is dan wel weer een hele nieuwe manier van communiceren. En ik moet zeggen ik hem ook met mijn teamleiders een appgroep. Dat is gewoon ook makkelijker.

FD → Ja dat klopt. Meegaan met de technologie.

Respondent 3 → Ja en ik heb natuurlijk ook zelf heel lang de nieuwsbrief gemaakt. Nu is dat verdeeld. Maar dat is natuurlijk ook een manier van communiceren op een bepaalde manier. Dat gaat ook veel over de app. Fotootjes over de app en zo.

FD → Dat is ook wel een vorm van communicatie natuurlijk. Een bepaalde manier van communiceren waar jij vervolgens ook iets mee doet.

Respondent 3 → Ja dat is dus ook wat gebeurde toen Mart ziek werd toen was ik op vakantie en toen heeft ie op een gegeven moment is hij hier gegaan en toen heeft hij me ook niet meteen geïnformeerd. Toen heeft die in de appgroep gezet van het is oké. Want hij was hier weg gegaan met de ambulance en toen stuurde die dat appje en daar begreep ik toen wel uit van oké hij wil iedereen informeren. Blijkbaar is het op het moment nogal ingeslagen en dan wil die alle teamleiders tegelijk informeren. Hij heeft mij dan ook geïnformeerd. Maar dan neem ik vervolgens wel één op één contact op. Dat doe ik niet in de appgroep. In de appgroep wordt dan bijvoorbeeld gezegd van goh ik heb Mart gisteren gezien en het gaat goed maar ik neem dan wel één op één contact met hem op van hee wat is er nu precies gebeurt en hoe gaat het enzovoort.

En op elkaar afgeven moet je niet doen in de appgroep.

FD → Ja het is natuurlijk een afweging die je zelf maakt wat je er wel en niet in zet.

Respondent 3 → Klopt en dat is ook prima dat je er bepaalde dingen inzet want als iemand zegt van hij komt morgen uit het ziekenhuis dan is dat ook fijn als iedereen dat tegelijk weet.

En iedereen is informeel onder elkaar ook bij hem langs geweest. Wat dat betreft is die groep van teamleiders ook een hele hechte club waarbij er geen drempel bestaat om bij elkaar binnen te lopen.

FD → Jij hebt dan onderling met hun ook nog een soort overleg?

Respondent 3 → Ja inderdaad. Het teamleiders overleg. Eén keer in de twee weken. En met de kwaliteitsdienst hadden we dat eigenlijk iedere week, een bordgesprek, maar dat hebben we nu ook een beetje opgeschort vanwege alle hectiek en drukte. Dus dat is nu even kijken hoe we dat verder gaan aanvliesen.

FD → Voer je ook nog bordgesprekken of alleen overleggen met teamleiders en zo?

Respondent 3 → Bordgesprekken met het lab en de kwaliteitsdienst iedere dinsdagochtend. Dus dat was een beetje overlappend met het planningsoverleg op maandagochtend dus we gaan nu kijken hoe we dat beter kunnen doen. Om zeg maar niet té veel overleggen te hebben. En dan ben ik bij de bordgesprekken soms, dus bij de bordgesprekken bij de veredeling, opmaak verhard en de weverij, daar ben ik ook bij. En die bij de technische dienst die heb ik zelf een beetje georganiseerd de afgelopen maanden. Maar Mart is nu zo'n beetje weer half terug dus pakt hij dat weer op.

FD → Redelijk wat overleggen want je zit ook nog met ons één keer in de twee weken.

Respondent 3 → Ja ik heb veel overleggen inderdaad. En dan heb ik natuurlijk ook nog het MT-overleg. Ik heb dus inderdaad heel veel meetings ja.

FD → Ja als je het zo opsomt dan merk je toch wel dat het er veel zijn inderdaad. Wat zou je nog van ons willen zien om de formele gesprekken te stimuleren? Een hulpmiddel of iets waar wij je bij kunnen helpen?

Respondent 3 →

FD → Je gaf in ons eerste gesprekje bijvoorbeeld al aan van een soort van overleg met de teamleiders van hoe ze zo'n verslaglegging nu het beste kunnen doen want daar hebben ze moeite mee.

Respondent 3 → Ja dat vooral. Verslaglegging. Ja en ik denk.. ik weet niet of dat de opdracht is maar ik denk zelf dat het ook wel eens goed is om het een keer anders te doen dan met zo'n formeel functioneringsgesprek. Kun je niet gewoon een keer zeggen van we gaan zo'n gesprek wat we al 10 x met de medewerker op dezelfde manier hebben gevoerd nou eens anders aanpakken. Het is niet altijd nodig om te zeggen van wat gaat er goed en wat kan er beter want daar komt natuurlijk altijd hetzelfde uit. Dus misschien is er wel een soort van spel dat je kan doen. Of een soort app die je kan doorlopen met je medewerkers. Wat dat betreft is er genoeg denk ik. Want jouw voorganger die heeft dus zo'n formulier gemaakt, nou prima. Maar als ik kijk van waar doe je het voor. Je doet het voor betrokkenheid van de mensen en omdat je wil dat je het vastlegt zodat als er iets gebeurt dat je wat zwart op wit hebt. Dat gebeurt eigenlijk niet want in zo'n functioneringsgesprek leg je vooral vast wat gaat er goed. Dus op het moment dat je echt van iemand af wil kan je het bijna nooit op die functioneringsgesprekken terugvoeren. Want dan moet je echt in een functioneringsgesprek gaan zeggen van je doet het niet goed. Dan kom je eigenlijk in een disfunctioneringstraject. Dat is een ander verhaal. Mensen met wie je de functioneringsgesprekken voert daar moet je eigenlijk proberen het meest uit te halen en juist niet alleen die formele ditjes en datjes maar misschien moet je eens zeggen van ik heb hier een aantal plaatjes en hoe sta je in dit dit en dit.

FD → Ja inderdaad iets interactief. Dat spreekt mij ook aan. Als je een formulier gaat maken dan zal het weer heel erg gaan lijken op het vorige formulier.

Respondent 3 → Ja precies.

FD → Zo doe je het waarschijnlijk over 10 jaar nog. Je bent nu juist op zoek naar iets anders waardoor die formele gesprekken worden gestimuleerd. Er is nog zoveel meer te vinden. Daar is dit onderzoek ook voor bedoeld. Maar ik ga eerst onderzoeken waar mensen nu echt behoefte aan hebben en dan zal daar vervolgens iets uitrollen.

Respondent 3 → Weet je wat ik denk. Ik denk dat mensen zelf niet komen tot bedenken maar eens een alternatief.

FD → Nee klopt en dat is ook niet de bedoeling van het onderzoek. Het moet niet iets zijn wat weer bij P&O gelegd wordt, die er dan iets mee gaan doen maar vervolgens gebeurt er weer niks mee en dan verdwijnt het in de kast. Dat is zonde van de tijd en moeite die erin is geïnvesteerd. Juist dit onderzoek is ervoor bedoeld om erachter te komen waar leidinggevendena tegenaan lopen en dan kunnen we daar vervolgens iets mee doen.

Respondent 3 → Ik denk ook dat als je praat over het doel dan, het waarom?

FD → Ja om meer betrokkenheid te creëren en om ervoor te zorgen dat er wel formeler in gesprek wordt gegaan met medewerkers.

Respondent 3 → Ja klopt. En die verslaglegging. Maar dan kun je eigenlijk nooit op die functioneringsgesprekken terugvallen. En in positieve zin voor het bedrijf gebruiken. En dat vind ik eigenlijk ook niet waarom je het dan moet doen. Dus het gaat om betrokkenheid en om te proberen om medewerkers te triggeren. Om er eens wat anders uit te krijgen. En dus om ook gewoon eens een leuk gesprek te hebben en niet altijd van wat gaat goed wat gaat minder. Wat mij betreft mag daar wel wat

meer afwisseling en interactie inzitten. Maar als jij zegt van er zijn best wel wat methodes en we gaan er binnenkort eens een keer voor zitten dan we laten dat zien dan zou dat zeker een idee zijn. Daar heb ik wel behoefte aan.

FD → Klopt. Dan zal je ook wel wat andere dingen los krijgen bij mensen en niet het standaard riedeltje.

Respondent 3 → Nee dat klopt niet op die manier denk ik. En je wordt er dan ook allebei niet beter van. Het gaat dus voor mij niet om die verslaglegging maar over van hoe kun je het in de toekomst nou beter doen. Hoe kan je die formele gesprekken nu stimuleren en niet alleen maar met de standaard dingen die voorhanden zijn.

FD → Klopt. Genoeg om over na te denken. Ik weet op het moment even genoeg. Heb je zelf nog dingen die je kwijt wil?

Respondent 3 → Nee ik heb het allemaal wel gezegd denk ik.

FD → Hartstikke bedankt!

Respondent 3 → Ja graag gedaan.

§ 4.2.4 Interview met respondent 4

FD → Nou welkom. Fijn dat je tijd hebt.

Respondent 4 → Ja natuurlijk. Graag gedaan. Hoe gaat we het doen?

FD → Nou ik ga in totaal 12 interviews houden. Met mensen van kantoor en de productie. 5 van kantoor en 5 van de productie en dan nog Petra en Dorith vanuit P&O.

Respondent 4 → Ah 5 van de productie. En die moet je nog selecteren?

FD → Nee die heb ik al gedaan.

Respondent 4 → Oké en mensen van de werkvloer, ga je die ook interviewen?

FD → Ja dat ga ik nog wel doen alleen die neem ik voor mijn onderzoek niet mee.

FD → Dat is nu niet relevant. Maar uiteindelijk ga ik ze nog wel interviewen.

Respondent 4 Oh ja ik wou net zeggen want het is natuurlijk wel van belang dat hun belevenis ook wordt meegenomen.

FD → Ja zeker. Ja dan tegen die tijd kunnen jullie ook iemand voordragen en dan zal ik daar ook mee in gesprek gaan natuurlijk. Maar als ik die voor mijn onderzoek moet meenemen wordt het echt te veel.

Respondent 4 → Ja dat begrijp ik. Nou, vertel.

FD → Ja ik zie dat je het al doorgenomen hebt, hartstikke fijn. De strekking van het verhaal heeft betrekking op de manier waarop je met medewerkers in gesprek bent, zowel informeel als formeel. Of er een drempel wordt ervaren om formeel in gesprek te gaan, welke behoeften er spelen en of je voldoende tijd en ruimte hebt om die formele gesprekken ook daadwerkelijk te kunnen voeren.

Respondent 4 → Oké, duidelijk.

FD → Is het verschil tussen formeel en informeel gesprek duidelijk voor je?

Respondent 4 → Ja zeker. De vraag is alleen hoe je bijvoorbeeld een bordgesprek wilt noemen. Is dat dan formeel of informeel. Dat is een beetje twijfelachtig. Kijk een gesprek op de gang is voor mij informeel en een functioneringsgesprek formeel maar zo'n bordgesprek ja dat weet ik dan niet zo goed.

FD → Over het algemeen zou ik deze als formeel bestempelen. Zou je eens kunnen vertellen op welke manier je met medewerkers in gesprek bent?

Respondent 4 → Ja op allerlei verschillende manieren natuurlijk maar vooral op kwaliteitsgebied, productietechnisch gebied, efficiëntie en zo. Dat bespreek ik met ze. Maar ook gewoon de dagelijkse gang van zaken. Na het weekend over het voetbal bij wijze van spreken. Dus een heel breed scala aan gesprekken.

FD → In hoeverre is er een balans tussen de formele en informele gesprekken?

Respondent 4 → Ja die balans is prima. Ik heb het gevoel van wel.

FD → Hoe vaak voer je bordgesprekken?

Respondent 4 → Eenmaal per week. Met zo'n 26 medewerkers in totaal. Dan neem ik ook gewoon iedereen mee.

FD → Is dat dan één afdeling?

Respondent 4 → Ja in principe wel één afdeling maar die is wel verdeeld over een aantal subafdelingen zoals de drukkerij en de ververij.

FD → Flinke groep.

Respondent 4 → Ja dat is een behoorlijke groep ja.

FD → Heb je het gevoel dat je genoeg tijd hebt om formeel met al deze medewerkers in gesprek te gaan?

Respondent 4 → Nee daar heb ik niet genoeg tijd voor maar om die reden zijn we vorig jaar begonnen met voeren van de functioneringsgesprekken door voormannen. Dus de functioneringsgesprekken doe ik samen met mijn voormannen sinds dit jaar. Eigenlijk doe ik dan de voorbesprekingen met de voorwerkers. Dan kijken we naar de oude gesprekken die ik hier in de file heb zitten. Ik beoordeel ze zoals ik ze zie en die voorwerkers hebben er natuurlijk ook een mening over dus die bekijken ze ook. Maar de voorwerkers voeren dus nu een aantal functioneringsgesprekken.

FD → Leuk om te horen! En wat is dan de achterliggende reden dat je dit in het leven hebt geroepen?

Respondent 4 → Ja simpelweg omdat ik gewoon tijd te kort had. De echte zware formele gesprekken doe ik dan gewoon zelf.

FD → Welke voormannen voeren deze gesprekken?

Respondent 4 → Wim de Bie en Peter van Woensel.

FD → Is er een speciale reden dat je hen daarvoor hebt aangemerkt?

Respondent 4 → Nou op het moment dat ik die keuze maakte vond ik hen de meest sterke persoonlijkheden op de afdeling. Die staan ook het dichtste bij de mensen in de ploeg. Die hebben het meest affiniteit met de andere medewerkers op de afdeling. En ze hebben natuurlijk weer allebei verschillende kwaliteiten. Wim is wat socialer en Peter is wat directer en zo vormt dat een goede afwisseling.

FD → En hoe vaak worden de functioneringsgesprekken dan gevoerd?

Respondent 4 → Eén keer per jaar. Dat proberen we in ieder geval. Ik had zelfs een tijdje dat ik voor liep maar op een gegeven moment ben ik wel door alle hectische omstandigheden wel achter geraakt. En dat is natuurlijk geen argument om het niet te doen maar daar vandaan hebben we wel gezegd van we komen tijd te kort. We gaan kijken of we de voorwerkers kunnen trainen. Petra heeft ze toen getraind als zijnde voortgangsgesprekken maar ze geven gewoon functioneringsgesprekken vanaf die formulieren van die functioneringsgesprekken. En dat gaat harstikke goed. Alleen ik weet niet zo goed hoe de medewerkers dat zelf vinden. Of ze dat dan ook prettig vinden dat zo'n gesprek door een voorman wordt gevoerd. Ik heb zelf nog geen klachten gehad maar dat zijn dan misschien de drempels waar we het over hebben.

FD → Nou daar ben ik ook wel heel benieuwd naar. Ik vind het in ieder geval een goed initiatief. Ik hoor ook vanuit meerdere gesprekken dat tijd steeds naar voren komt. Dat het daarom niet lukt of te weinig gebeurt. Terwijl er op zich wel behoefte aan is.

Respondent 4 → Ja absoluut.

FD → Ik hoorde van Trudy dat ze dit ook nog op een andere afdeling doen?

J Respondent 4 a dat klopt. Bij Vincent doen ze het ook.

FD → Is er dan een reden voor dat dit op de andere afdelingen niet wordt gedaan?

Respondent 4 → Nou ja ik weet niet hoe anderen het aanpakken. Of Vincent. Ik heb in ieder geval mijn voormannen het vertrouwen gegeven en dan is het voor de andere mensen ja hoe vullen die het in. En dat gaat echt goed. Echt bemoedigend. En inhoudelijk ook echt sterk. Zeker niet minder als dat ik het zelf zou doen.

FD → Ja misschien is de drempel om het tegen je voorman te zeggen ook wel lager dan tegen jou. Zou kunnen dat weet ik niet.

Respondent 4 → Ja zeker en het format staat hé. We hebben de lijn een beetje uitgezet van hoe zo'n functioneringsgesprek moet lopen dus de vragen zijn in dusverre wel een beetje voorgekauwd.

FD → Oké dus er wordt wel een standaard format gebruikt?

Respondent 4 → Ja zeker. Dat is een aantal jaar geleden gemaakt.

FD → Oké ja die heb ik gezien. Die is inderdaad erg uitgebreid.

Respondent 4 → Ja er staan natuurlijk een paar vragen in waarbij je je afvraagt als een voorwerker die stelt in hoeverre de medewerker daar dan antwoord op geeft. Over thuissituatie bijvoorbeeld. Dat is dan wel een beetje lastig. En ik heb ze daar wel in getraind van jongens doe dat subtiel.

FD → Ja klopt en je wijst natuurlijk ook wel bepaalde mensen aan waarvan je het idee hebt dat die daar capabel voor zijn.

Respondent 4 → Ja daarom. Dat hebben we toen ook wel heel bewust gekozen zo. Maar goed ik weet dus niet de beleving van mijn medewerkers daarin en ik heb ze er eerlijk gezegd ook niet naar gevraagd. Maar ik heb ook geen klachten gehad.

FD → Nou ik ben wel heel benieuwd.

Respondent 4 → Hoogstwaarschijnlijk had ik het al lang terug gekregen vanuit de wandelgangen als er iets zou zijn. Als ze het dan tegen elkaar zeggen van dat vind ik helemaal niks. Dat vang je dan wel op. Maar dat heb ik nog niet gehad.

FD → Ja dat zal je dan ook wel horen via de een of andere weg.

Respondent 4 → Ja absoluut.

FD → Vind je het lastig om formeel met medewerkers in gesprek te gaan?

Respondent 4 → Nee helemaal niet. Dat is denk ik juist mijn sterke punt. Mijn mindere punt dat weet ik dan ook dat is het vastleggen van gesprekken. Ik vind altijd van je kan wel alles gaan vastleggen en ik snap dat je file opbouw nodig hebt maar ik denk ook wel als je het niet doet dat je dan er ook wel iets mee bereikt. Maar ja op het moment dat het dan tot conflictsituaties leidt, wat ik dan in bepaalde gevallen gehad heb, dan merk ik ook wel dat ik soms te weinig bagage, te weinig dossier heb. Dat is voor mij dan nog een taak om dat voor mij in de weegschaal te leggen van dat wel en dat niet. En ieder gesprekje vastleggen daar heb ik überhaupt ook geen tijd voor. En dat moet je ook niet willen. Nou ja dat is mijn mening. Er zijn dingen die je ook zo kunt afhandelen. Alleen als het echt hoog oploopt dan moet je zeggen van nu doe ik het wel.

FD → Die grens weet je dan ook wel van jezelf.

Respondent 4 → Ja die zit bij mij wel heel hoog. Misschien wel te hoog. Maar oké.

FD → Wel vervelend als je er dan op een bepaald moment achter komt dat je te weinig hebt vastgelegd.

Respondent 4 → Ja zeker. Dat was zeker vervelend ja.

FD → Je hebt het nu in ieder geval een keer gezien.

Respondent 4 → Ja zeker. Wat dat betreft hebben we hier wel een afdeling op de geschiedenis. Maar ja wat wil je ook met 26 man.

FD → In hoeverre zijn de formele gesprekken die je voert toekomstgericht?

Respondent 4 → Veel gesprekken zijn eigenlijk op het heden gericht. Op dit moment. Wat we wel doen sinds de laatste tijd en dat komt omdat ik ook wel te maken heb met vergrijzing op de afdeling is dat het dan in een gesprek gaan hebben over de inzetbaarheid van mensen. De pensioenleeftijd. Dat soort zaken. Ik merk ook dat als we een nieuwe training doen zoals Hand-in-Hand of Awake dat de ouderen daar niet zo'n behoefte aan hebben. Wat ik aan de ene kant ook snap. Maar ik probeer ze dan toch zo te bespelen dat ze een coach zijn voor de anderen. Voor de jongere collega's. Ik probeer dan wel begrip op te brengen van goh ik snap dat je er niet heel veel zin in hebt maar probeer dan wel een andere rol aan te nemen. Dus dat soort gesprekken voer ik best wel veel en dat zijn ook echt wel de wat zwaardere gesprekken. Die zijn zwaar geladen.

FD → Vind je die formele gesprekken lastig?

Respondent 4 → Nou niet zo zeer lastig maar je moet ze wel zien te overtuigen en daardoor zijn ze zwaar. Die kosten wat meer energie. Maar ik heb er geen moeite mee. Het kost energie. En dan merk je ook wel weer dat de maatschappij aan het veranderen is. Je moet steeds meer energie in gesprekken steken.

FD → Hoe bedoel je dat?

Respondent 4 → Nou wat bij mij bijvoorbeeld heel erg speelt, ik ben een van de pilots geweest in de clean manufacturing en de kaizen, daar hebben we echt gehamerd op het meedenken van medewerkers en het medewerkers belangrijk maken. Daar was ik helemaal voorstander van. Alleen ik ben er wel een klein beetje van teruggekomen en daar ben ik ook wel heel eerlijk in dat het af en toe in de maatschappij een beetje door aan het slaan is. Dat ze menen dat ze overal een mening over moeten hebben. Ik blijf er wel bij dat er af en toe ook eens gestuurd moet worden.

FD → Dat brengt jouw rol als teamleider natuurlijk ook wel met zich mee.

Respondent 4 → Dat klopt. En dan ook merk je dat die weerstand gewoon groter wordt. En dat is echt niet een Artex kwestie of een afdelingskwestie maar dat speelt overal. Het is een maatschappelijke kwestie.

FD → Ja Artex is ook maar gewoon een afspiegeling van de maatschappij.

Respondent 4 → Ik hoor het ook van collega's in het teamleidersoverleg. Dat wordt steeds meer.

FD → Hoe ga je daar dan mee om?

Respondent 4 → Ja gewoon aanpakken zoals het is. Gewoon kijken hoe je de beste weg kunt bewandelen. Wat dat betreft ben ik net water, ik loop overal zo wel een beetje tussendoor. Maar dat neemt niet weg dat ik dat af en toe wel een beetje zwaar vindt.

FD → Ga je dan de confrontatie aan met de medewerker of ga je die juist uit de weg in gesprekken?

Respondent 4 → Ik ga de confrontatie absoluut aan. Alleen bij mij, tot er een confrontatie komt, dat zit wel ver weg. Dat is ook wel mijn valkuil hoor. Ik heb een hele hoge grens.

FD → Je weet het in ieder geval wel van jezelf.

Respondent 4 → Ja zeker. Klopt maar iets wat echt belangrijk is als we het bijvoorbeeld over kwaliteitsissues hebben dan zou mijn grens wel wat lager mogen liggen. De pittigheid komt dan wel vaak in mijn bordgesprekken naar voren. En dat kan dan best wel pittig zijn. Ze zullen mij niet snel kwaad zien maar soms kan het wel heftig worden.

FD → Denk je dat medewerkers dat als vervelend ervaren?

Respondent 4 → Nou dan zien ze zelf denk ik ook echt wel van ik ben echt de mist in gegaan. Vaak is het dan een groep. Niet een individu. Een machinegroep of zo. Dan weten ze ook echt wel dat ze het te bond hebben gemaakt.

FD → Ik hoor je net ook zeggen dat je verschillende leeftijden hebt binnen de afdeling. In hoeverre ben je je ervan bewust dat je medewerkers ook anders moet benaderen binnen een bepaalde levensfase?

Respondent 4 → Nou daar ben ik me heel bewust van. Wat ik net ook zeg van die coachende rol die de ouderen dan op zich nemen. Dat doe ik dan ook wel echt bewust. Daar ben ik dan echt mee bezig dat die ergens anders behoefte aan hebben. Dat is ook mijn sterke punt. Ik ben zelf vroeger ook snel aan kinderen begonnen. Ik ben al opa hé. Dat heb ik ook van mijn vader gezien, die was toevallig ook personeelsfunctionaris. Ook hoe die met mensen bezig is. Ja dat is denk ik ook wel een beetje erfelijk. Dat is denk ik ook wel echt mijn positieve kant dat ik meekan met veel verschillende mensen. Dat ik begrip kan opbrengen en mee kan denken met mensen. Bijvoorbeeld gisteren iemand die had iets fout gedaan maar die wordt maandag geopereerd. Ja dat snap ik dan ook dat die gespannen is en dan is dat ook helemaal niet erg. Dat 'fingerspitzen gefühl' heb ik ook wel echt. Als ik dat van mezelf mag zeggen.

FD → Ja natuurlijk mag dat. Goed dat je weet waar je sterke kanten liggen. (loopt iemand binnen)

FD → Nou dat was een goed voorbeeld. Denk je dat medewerkers een drempel ervaren om voor formele gesprekken binnen te lopen?

Respondent 4 → Misschien een individu maar dat zullen er maar weinig zijn.

FD → Hoe kan je dit peilen?

Respondent 4 → Nou ja dat merk en voel ik gewoon. Als je ziet hoe medewerkers hier binnen lopen dan valt dat echt wel een beetje te peilen. Ja dat vertrouwen heb ik denk ik wel opgebouwd bij mijn club.

FD → Dat is positief.

Respondent 4 → Ja ik wil ook niet zeggen individuen of mensen die net op de afdeling zijn begonnen dat moet nog groeien maar over het algemeen zit dat echt wel goed. Dat zou je ook eens aan hun kunnen vragen.

FD → Ja dat klopt dat is ook wel een beetje de vraag die bij de medewerkers zelf ligt.

Respondent 4 → Ja inderdaad. Loop je makkelijk binnen en ben je vertrouwd. Dat is natuurlijk ook een beetje afhankelijk van de vraag. Het zou me tegenvallen als het merendeel zou zeggen van ik durf het niet of ik kan het niet.

FD → Dat weet je denk ik ook wel van jezelf, en dat merk je ook wel aan de vragen waarmee de medewerkers binnen lopen. Heb je behoefte aan het meer voeren van andere formele gesprekken?

Respondent 4 → Nee eigenlijk niet. Dan zou het voor mij denk ik wel iets zwaarder worden. Als ik meer formele gesprekken moet voeren dat zou ik minder prettig vinden.

FD → Hoe komt dat dan?

Respondent 4 → Nou ja het kost tijd en ik heb ook gewoon een hekel aan filen. Functioneringsgesprekken daar kan ik niet om heen maar.. ja sommige dingen moeten gewoon gefiled worden en dat vind ik niet leuk.

FD → Dus je bent je er wel van bewust dat sommige dingen gewoon gefiled moeten worden?

Respondent 4 → Ja zeker en dat doe ik ook wel hoor maar soms gewoon te weinig. De mindere gesprekken en de slechtnieuwsgesprekken die zou ik denk ik wel wat meer mogen filen. Maar dat is dan ook wel weer per individu.

FD → Waarom heb je dan een hekel aan filen? Vind je het lastig om de juiste bewoording te vinden of kost het te veel tijd?

Respondent 4 → Het is meer een kwestie van tijd. Ik bedoel ik kan het wel en het lukt me vrij aardig maar ik moet er wel echt voor gaan zitten. Ja echt even voor gaan zitten. Om het te schrijven, herschrijven, nog een keer overlezen enzovoort.

FD → Het is ook niet per se een kwestie van ervaring want je moet er inderdaad echt voor gaan zitten.

Respondent 4 → Ja inderdaad. En net zo als die functioneringsgesprekken probeer ik ook zo snel mogelijk te verwerken want als ik een week verder zit en ook met mijn hectiek van werken dan ben je het zo kwijt. Dan moet ik echt heel ver terugdenken en dat is voor zo'n soort gesprekken niet goed. Die moeten gewoon vers in het geheugen zitten.

FD → Ja klopt.

Respondent 4 → Ja en aan de andere kant zo'n slechtnieuwsgesprek weer dat is dan weer de andere kant dan heb je weer kans dat je uit emotie gaat schrijven daar moet je ook weer voor waken. En dan zeg ik altijd van emotie schrijf je gemakkelijk weg dan dat je ze verteld en dan kun je misschien nog wel eens de verkeerde dingen op papier zetten.

FD → Je geeft aan dat de verslaglegging veel tijd kost. Is er op dat vlak of op andere vlakken iets waar je behoefte aan hebt met betrekking tot het voeren van formele gesprekken of waarbij je geholpen zou kunnen worden?

Respondent 4 → Nee op dit moment niet. Nee dat loopt wel.

FD → Oké. Je bent je er dus wel van bewust dat sommige dingen vast gelegd moeten worden en dat doe je dan ook wel als de situatie ernaar vraagt.

Respondent 4 → Ja klopt en mocht het dan zo zijn dat ik vastloop dan heb ik wel echt een back-up. Bij P&O. Dan vraag je aan hun van nou hoe zet jij het op papier of zou jij het eens voor mij kunnen verwoorden.

FD → Ja klopt en dan bijvoorbeeld bij zo'n slechtweergesprek als daar niemand van P&O bij is geweest dan hebben die ook een objectievere blik.

Respondent 4 → Precies. En dan krijg ik hem terug om over te lezen en dan 9 van de 10 keer is het gewoon raak. Want er zit dan wel een bepaalde klik. We voelen elkaar

dan wel aan. Als iets dan lastig is dat doe ik dan wel dan ga ik naar P&O en dan vraag ik of hun het eens een keer op papier kunnen zetten.

FD → Heel goed want daar is P&O ook voor, om je ook bij die dingen te helpen en te ondersteunen.

Respondent 4 → Ja dat gaat goed. Dat geef ik zelf dan ook wel aan.

FD → Fijn om te horen. De formele gesprekken voer je die hier?

Respondent 4 → Voortaan wel. Ja dat is wel leuk, de voorwerkers doen het boven. Ik deed het vroeger ook in de spreekkamer maar ik doe het voortaan hier. Het gevaar hier is wel, dat zie je nu zelf ook wel, is dat je gestoord wordt.

FD → Ja en dat wil je in sommige gesprekken niet.

Respondent 4 → Nee inderdaad. Maar dan stuur ik ze ook direct weg. Iemand die gewoon binnenloopt dat kan dan al een verstoring zijn. 9 van de 10 keer heb ik het niet eens in de gaten want ze gebruiken dit kantoor ook wel eens als een doorloop. Dan zie ik ze niet eens maar als ik aan het werk ben. Dat heb ik helemaal niet in de gaten. Maar tijdens zo'n gesprek is dat wel eens een verstoring.

FD → Is dat dan ook de reden dat voormannen boven gaan zitten om die functioneringsgesprekken te voeren?

Respondent 4 → Ja dat en ze hebben natuurlijk zelf ook geen ruimte. Als ik hier al zit en ik moet natuurlijk mijn werk ook gewoon doen, ja dan kan dat ook niet. Ik ging ook wel eens boven zitten en doe dat nog wel eens ooit maar dat ligt dan aan de hoedanigheid van zo'n gesprek. Ik kan niet goed aangeven waarom wel en waarom niet dat voel je dan gewoon aan voor zo'n gesprek. Misschien ook wel een beetje laksheid. Ja als het hier kan waarom zou ik dan naar boven gaan.

FD → Ja dat kan hier ook wel. Dit kantoor geeft redelijk wat privacy.

Respondent 4 → Ja hier kan je je wel vrij aardig terugtrekken.

FD → Je gebruikt dan de vorige formats en formulieren tijdens zo'n gesprek. Gebruik je ook nog andere hulpmiddelen ter ondersteuning van de formele gesprekken?

Respondent 4 → SMO cijfers, verzuimpercentages. Dat kan een onderwerp zijn.

Soms haal ik cijfers uit het systeem zoals kwaliteitcijfers. Sommige mensen vragen er ook om van.. Ja als we het dan hebben over een drempel dan ervaren ze soms in zo'n bordgesprek waar ze allemaal bij elkaar staan, ervaren ze dan wel een bepaalde drempel.

FD → Ja en dan is 26 man veel hé. Als je allemaal bij elkaar staat.

Respondent 4 → Ja ik probeer het dan daar gigantisch laagdrempelig te maken door een grapje te maken of zo maar ik besef me wel dat het zo en public wel een drempel oplevert. Maar zelf in het begin, echt in het hele begin, jaren geleden had ik daar zelf nog wel moeite mee. Maar op een gegeven moment wen je daaraan en is dat een formaliteit. Maar voor een medewerker die dan in zo'n hele groep soms een vraag krijgt kan dat best lastig zijn. Maar dan is de drempel om naar mij te gaan wel laag hoor. Dat weet ik dan ook wel dan lopen ze hier gewoon nog binnen. Daar komen ze op terug.

FD → Ja als ze dan weten dat jij hier zit en ze hier ook gewoon binnen kunnen lopen.

Respondent 4 → Ja zeker.

FD → Ik merk ook wel aan jouw verhaal dat je je medewerkers dat vertrouwen ook wel echt geeft en het echt laagdrempelig probeert te houden.

Respondent 4 → Ja het zou niet goed voelen als ze hier niet binnen durven te lopen dus ik probeer er dan wel alles aan te doen om die drempel laag te maken. Ik neem

het ze zelf kwalijk als ze het niet doen. Als ik dan achteraf iets hoor waar ik niks van weet. Dat neem ik ze dat zelfs kwalijk. Ja en ik zit nou 27 jaar in het vak dus ik weet onderhand wel hoe het eraan toe gaat. Het zijn allemaal maar mensen dus. Dat heeft ook met je eigen leeftijd en met je eigen ontwikkeling te maken. En dan kom ik weer terug op het begin van ons gesprek. Die jeugd van tegenwoordig die hebben dat niet zo erg meer. Dat is misschien voortaan wel een beetje door aan het slaan.

FD → Ja dat merk je ook zo op straat en op school. Dat verandert allemaal. Dat komt ook wel voort uit alle maatschappelijke en technologische ontwikkelingen van de laatste tijd natuurlijk.

Respondent 4 → Absoluut. En niet alleen kinderen, ook volwassenen die doorslaan.

FD → Heb je zelf nog iets wat je kwijt wil. Ik zie dat je nog wat dingetjes zelf hebt opgeschreven?

Respondent 4 → Niet echt iets speciaals. Ja het hangt allemaal wel met elkaar samen. Ik speel wel in op levensfasen maar dat is afhankelijk van waar het gesprek over gaat en ook de persoon. Ik denk verder niet echt dat medewerkers zelf meer behoefte hebben aan het voeren van meer gesprekken want dan weet ik zeker dat ze daarvoor wel bij mij komen. Verder is alles aan bod gekomen.

FD → Nou hartstikke bedankt voor je input!

Respondent 4 → Graag gedaan.

FD → En voor je tijd natuurlijk.

§ 4.2.5 Interview met respondent 5

FD → Welkom Marcel. Bedankt voor je tijd. Ik had je de vragenlijst doorgestuurd, ik zie dat je deze hebt doorgenomen. Fijn. De strekking van het interview heeft betrekking op op welke manier je formeel en informeel met medewerkers in gesprek bent, of je hierin een drempel ervaart, waar behoeften liggen voor die formele gesprekken en of de tijd en middelen die je nu tot je beschikking hebt met betrekking tot het voeren van formele gesprekken voldoen.

Respondent 5 → Helder.

FD → Is het verschil tussen een formeel gesprek een informeel duidelijk voor je?

Respondent 5 → Ja dat is duidelijk. Nou informeel doe ik heel veel met mijn medewerkers want onze hele afdeling zit hier eigenlijk om mij heen dus informeel als er iets te bespreken is doen we dat ook altijd hier ter plekke. En formeel doen we eigenlijk maar één keer per jaar, tenzij hier een andere aanleiding toe is, dan doen we het vaker. Ja dat zijn dan de functioneringsgesprekken, die doe ik één keer per jaar met alle medewerkers van de afdeling. Dat doen we meestal na de jaarafsluiting. Dat is in februari. In het verleden deed ik het eerder maar dan kwam ik in tijdsnood met de jaarafsluiting dus ik heb besloten om het erna te doen. En ja dat is dan eigenlijk het enige wat we hier aan formele, officiële gesprekken doen. Tenminste, ik hier in ieder geval.

FD → Oké, helder. Voer je ook bordgesprekken?

Respondent 5 → Nee dat niet. We hebben zoals je weet dat programma Hand-in-Hand. Ja vooral in de fabriek is dat ideaal zo'n bordgesprek met de ploegwisseling en zo maar omdat wij hier heel nauw samenwerken en de lijntjes qua communicatie heel kort zijn en daarom is het niet nodig.

FD → Oké.

Respondent 5 → We hebben wel één keer per maand afdeling overleg. En dan bespreken we de gang van zaken op de afdeling. We hebben in principe 6 medewerkers van 3 verschillende afdelingen; debiteuren, crediteuren en boekhouding. Dus dan bespreken we de gang van zaken op de verschillende

afdelingen en functies en dan bespreken we de algemene financiële gang van zaken binnen Artex. Dus hoe zijn de resultaten en de omzetontwikkeling et cetera.

FD → En dat voer je dus één keer per maand met de afdeling?

Respondent 5 → Ja één keer per maand. Dus dat is ook wel formeel eigenlijk.

FD → Je hebt het net ook over de functioneringsgesprekken, leg je deze vast?

Respondent 5 → In principe wel. Het is in het verleden wel eens niet voorgekomen door alle drukke werkzaamheden. Dus toen ik het in december deed en dan komt de jaarafsluiting dus dan was het mosterd na de maaltijd. Maar dan had ik wel mijn aantekeningen en die stopte ik in de file. Maar in principe leg ik het nu wel vast en wordt deze ook tweemaal ondertekend. Zowel door de medewerker als door mij.

FD → Oké dus van die gesprekken is wel enige vastlegging.

Respondent 5 → Ja klopt.

FD → Oké dus als ik het goed begrijp worden informeel privégesprekken gevoerd met de medewerkers, gewoon ter plekke.

Respondent 5 → Ja klopt. Maar daar is dan wel vaak aanleiding voor dat er iets is met een klant bijvoorbeeld, of iets met een leverancier of iets met de boekhouding.

Een onderwerp dat iemand heeft uitgewerkt dat opgezocht moet worden en zo'n dingetjes. Vaak is het dan niet echt over functioneren van iemand zelf.

FD → Het is dan vaak werkinhoudelijk.

Respondent 5 → Ja werkinhoudelijk. Ja en kijk als ik echt een reden heb bij iemand om met hem of haar in gesprek te gaan over het functioneren dan doe ik dat natuurlijk niet op de afdeling. Dan doe ik dat even apart. Maar dat komt eigenlijk bijna nooit voor als ik heel eerlijk moet zeggen. Op mijn afdeling dan.

FD → Goed om te horen. En als je deze formele gesprekken dan voert, voer je deze dan hier op de afdeling? Of in een andere ruimte?

Respondent 5 → Nee deze voer ik in de spreekkamer. Altijd in de spreekkamer. Even van de werkplek af, kop koffie erbij.

FD → Oké dus dat is dan ook de reden dat je de gesprekken niet hier voert? Even van de werkplek af zijn?

Respondent 5 → Ja dat sowieso en het is hier ook gehorig. De hoofdoorzaak is natuurlijk om even van de werkplek af te zijn maar ik zeg ook maar altijd de burens hebben oortjes en die horen alles en dat wil ik niet. Die kunnen ons letterlijk horen en dat is niet de bedoeling. In gesprekken moet alles gezegd kunnen worden dus dan kan je beter boven gaan zitten. Hoewel als je boven zit en twee spreekkamers naast elkaar bezet zijn dan kun je ook alles horen maar goed dan is er geen andere oplossing. Maar in principe is er dan in ieder geval meer afstand dan dat we hier zouden zitten.

FD → Klopt, iets meer privacy.

Respondent 5 → Ja inderdaad.

FD → Vind je het lastig om formeel met medewerkers in gesprek te gaan?

Respondent 5 → Nee helemaal niet. We hebben daar een soort format voor. Als sinds jaar en dag. Twee jaar terug hebben we een training gehad van Hunter Douglas. Die hadden ook een format voor functioneringsgesprekken ontwikkeld, en ook een nieuwe manier van vastlegging daarover. En ja dan is het ook een beetje afhankelijk van welke persoon heb ik voor me. Ik heb ook een redelijk honkvaste club, die al jaren hier werken, en dan zijn er niet zoveel schokkende en spannende dingen. Een voorbeeld, we hadden hier een jonge medewerker, en daarmee heb ik

wel de eerste paar maanden gesprekken mee gevoerd puur om te kijken hoe het ging. Dat was een schoolverlater en dan wil je toch blijven toetsen en kijken of die het allemaal wel oppikt. En of hij het leuk vindt want dat vind ik eigenlijk nog veel belangrijker. Oppikken dat zal die best kunnen doen als die een HBO opleiding heeft maar het is nog veel belangrijker dat hij het leuk heeft en dat hij op zijn plek zit. Dus dan doe ik het wel frequenter. Maar zeker bij de huidige club die hier al jaren zitten is dat niet meer zo nodig.

FD → Oké dus je stemt wel af welke medewerker dat meer behoeft dan een andere medewerker?

Respondent 5 → Ja zeker.

FD → Dat format waar je het net over had dat is dan niet die door mijn voorganger is gemaakt?

Respondent 5 → Nee volgens mij niet. Die is van Hunter Douglas. Ik zal het er eens even bij pakken. Ja kijk het is een formulier met een toelichting op de functioneringsgesprekken. Dat gebruik ik nu sinds twee jaar. En daar wordt uitgelegd van wat is nu een functioneringsgesprek en hoe kun je er zoveel mogelijk uithalen. En dan wordt hier iets uitgelegd over de verslaglegging ervan. Een medewerker moet dan ook beoordelen hoe ze denken dat ik ze scoor op een bepaald onderdeel, dat moeten ze dan zelf aangeven.

FD → Oké dus niet hoe ze denken dat ze zelf scoren maar hoe ze denken dat jij hun beoordeelt?

Respondent 5 → Ja precies. En dat vond ik wel grappig moet ik zeggen, die hebben we nu voor de eerste keer gedaan. Gaat over ontwikkeling en of er nog dingen zijn waar ze zelf behoefte aan hebben. Hier staan alle puntjes wel een beetje op en die komen dan ter sprake. Over duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling en zo.

FD → Bespreek je ook al deze punten?

Respondent 5 → Ja allemaal. Ja en tijdens het gesprek maak ik dan aantekeningen. Iemand geeft dan per onderdeel aan hoe hij vindt dat hij scoort en dan kan je dus ook aangeven van als jouw leidinggevenden dit invult hoe zal hij je dan beoordelen. En hij zei dan bijvoorbeeld bij dit onderdeel van ik scoor goed, nou dan geef ik aan dat ik vind dat hij daar zeer goed op scoort. Dus ik heb zelf dan als ik er nog op- of aanmerkingen over heb dan zet ik er zelf nog aantekeningen bij. En dan tot slot heb ik er nog een eindconclusie ingezet, gewoon een kort verslagje. En daar zetten we dan alle twee een handtekening onder. Dus ja zo voer ik die functioneringsgesprekken.

FD → Goed idee om de medewerkers zelf ook na te laten denken. De meeste zullen dan wel een beetje bescheiden zijn.

Respondent 5 → Ja bescheidenheid siert de mens hé. Ja ik vond dat zelf wel prettig. Ik heb natuurlijk ook een functioneringsgesprek met mijn baas maar daar kreeg ik zelf nooit terugkoppeling van. En die heeft dit nu ook ingevoerd, ook voor de verslaglegging. Dus op zich werkt dat wel fijn. Dan weet je zelf ook waar je eventueel nog aan kan werken.

FD → Ja inderdaad je hebt dan voor jezelf ook een aantal dingen op een rijtje.

Respondent 5 → Klopt. Ja en hiervoor het oude formulier dat bestond ook uit een aantal vaste onderwerpen. Ja dat kwam eigenlijk wel een beetje op hetzelfde neer. Eigenlijk een zelfde soort verhaal.

FD → In hoeverre heb je behoefte aan een ander format of hulpmiddel om je tijdens de formele gesprekken te ondersteunen?

Respondent 5 → Echt behoefte.. ik ben er niet naar op zoek nee. Als het van toegevoegde waarde is dan is het natuurlijk altijd de moeite waard maar ik heb er niet echt behoefte aan nee.

FD → Nou als dit volstaat voor jou dan is het ook prima natuurlijk.

Respondent 5 → Ik kan hier voor mijn club in ieder geval gemakkelijk mee overweg maar ik zeg al ik heb een redelijk makkelijke club en er werken hier mensen die er al langer werken dan ik, en ik werk er al ruim 18 jaar, dus...

FD → Ja ik voer ook gesprekken met verschillende leidinggevendenden, uit de fabriek en van kantoor, en de meesten gebruiken dit format maar ik kan wel opmerken uit de gesprekken dat sommige leidinggevendenden juist wel heel erg behoefte hebben aan iets anders. Iets meer interactiefs. Maar als dit volstaat dan is het ook goed natuurlijk. Goed is goed.

Respondent 5 → Ja inderdaad. Voor mij volstaat het, laat ik dat heel uitdrukkelijk stellen. Ik kan me voorstellen dat andere mensen aan andere dingen behoefte hebben maar dat heb ik zeker niet nee.

FD → Dat zal ook liggen aan hoe jij als leidinggevende bent en hoe het gaat met de gesprekken en aan de club die je leiding geeft.

Respondent 5 → Ja inderdaad.

FD → De gesprekken die ik voer zijn ook afgestemd met Petra en Dorith en vanuit hen kreeg ik mee dat de meeste leidinggevendenden minder in gesprek zijn met medewerkers maar dat deze gespreksvoering bij jou juist erg goed gaat. En daarom is het ook interessant om iemand te interviewen waarbij het juist wel goed gaat. Om ook deze kant te belichten. Kun je eens vertellen hoe dit komt?

Respondent 5 → Nou daar hebben ze wel gelijk in. Ik hou het vooral laagdrempelig en zorg dat de deur letterlijk en figuurlijk openstaat. En het voeren van gesprekken gaat gewoon goed.. Ja ik kan er ook niet precies de vinger op leggen hoe dat nou komt. Ja en ik zit er boven op.. Ja dat klinkt wel heel schoolmeesterachtig maar ik vang alles op laat ik het zo zeggen. Ik zie niet meer zo goed maar ik hoor wel goed haha. Er ontgaat mij ook niet zo heel veel. Ik ben 's morgens vroeg hier en ik ben meestal als laatste weg dus ik weet echt wel wat er speelt. En als er iets is waarvan ik denk hé dat gaat niet goed dan ga ik een kop koffie drinken met hem of haar en dan komt meestal ook alles wel snel op tafel.

FD → Goed om te horen. Je zegt dat de deur openstaat en dat je het laagdrempelig wil houden. Denk je dat de medewerkers dit ook zo ervaren?

Respondent 5 → Ja zeker.

FD → Ben je toegankelijk voor de medewerkers?

Respondent 5 → Voor mijn gevoel wel. Het zou me verbazen als medewerkers iets anders zouden zeggen.

FD → Dat voel je zelf denk ik ook wel aan als dat het geval zou zijn.

Respondent 5 → Nee inderdaad. Dus letterlijk zeg ik de deur staat altijd open en iedereen loopt ook altijd gewoon binnen maar dan zijn het meestal dus wel werkinhoudelijke dingen. Privé dingen spelen er gewoon heel weinig en als het wel zo is dan heb ik dat ook zo in de gaten en gaan we daarover in gesprek.

FD → Goed om te horen.

Respondent 5 → Helder.

FD → In hoeverre denk je dat medewerkers zelf behoefte hebben aan het voeren van meer of andere formele gesprekken?

Respondent 5 → Ik ben benieuwd naar het antwoord dat ze zelf geven maar ik denk zelf niet dat ze daar behoefte aan hebben nee. Ik ken mijn club vrij goed en ja zoals ik net al zei het zijn allemaal vrij honkvaste mensen dus.. Bijvoorbeeld een afdelingsoverleg, ik heb dat al eens ter discussie gesteld, ik zou het prettig vinden als dat een soort tweerichtingsgesprek wordt. Vaak is het één richting en ben ik aan het woord en ben ik van alles aan het vertellen en zitten er 5 of 6 ja en amen te knikken. Dus ik heb wel eens gezegd van ik doe het niet voor mezelf ik doe het voor jullie dus misschien zouden jullie ook eens iets kunnen inbrengen. Ik wil ze graag op de hoogte brengen en houden van de financiële zaken binnen Artex, daarnaast wil ik uiteraard zelf op de hoogte blijven maar dat blijf ik toch wel. En iedereen geeft dan aan dat ze het prettig vinden zoals het gaat, maar het is dan vooral dat ik aan het woord ben en zij zitten te luisteren. Ja als ze er dan geen behoefte aan hebben om zelf iets in te brengen, ja ook prima maar dan heb ik er in ieder geval wel een keer actie in ondernomen.

FD → Prima. Ja ook voor dat geldt, als het volstaat en er is geen behoefte aan dan is het ook prima.

Respondent 5 → Ja en ze hebben dus wel de mogelijkheid om inbreng te doen of ongenoegen te uiten wanneer dit is, maar dat hoor ik heel weinig.

FD → Als ze weten dat ze voor dat soort dingen ook bij jou terecht kunnen is dat prima ja.

Respondent 5 → Ja dat wekelijks gesprekken voeren dat hoeft voor mij echt niet. Ik kan me voorstellen op afdelingen waar ploegwisselingen zijn en zo dat die mensen wel regelmatig en consequent in gesprek van van dit speelt er of we hebben problemen met die machine. Maar dat speelt hier dus niet. En als dat hier speelt dan weten we dat ook van elkaar.

FD → Wat dat betreft is het verschil tussen kantoor en fabriek ook groot ja. Maar goed voor mijn onderzoek is het ook van belang om kantoor personeel mee te nemen en juist als het wel goed gaat ben ik heel benieuwd hoe dat dan komt en hoe je daarvoor zorgt.

Respondent 5 → Ja dat snap ik. Ja nogmaals wij zijn een makkelijke club. Uitzonderingen daar gelaten maar er is meestal niet heel veel speciaals. En zo wel dan heb ik dat meestal snel in de gaten.

FD → Heb je ook het gevoel dat je genoeg tijd hebt voor het voeren van gesprekken?

Respondent 5 → Ja weet je wat het is. Net als die functioneringsgesprekken dat kost gewoon tijd maar daar bouw ik dan ook tijd voor in. Voor de voorbereiding en zo. Ik kijk dan even wat hebben we de vorige keer afgesproken en wat is er de vorige keer aan bod gekomen, wat waren de punten die we toen behandeld hebben? Waren er actiepunten die nog opvolging moeten hebben dan gaan we daarmee beginnen, terugkoppeling op het vorige gesprek. En vervolgens ga ik dan kijken hoe is het het afgelopen jaar wat mij betreft gegaan. Hoe is het wat betreft de medewerker zelf gegaan? En dan waar we volgend jaar eventueel aan werken. Dus ja heel veel tijd aan voorbereiding heb ik daar niet voor nodig om heel eerlijk te zeggen. En goed die verslaglegging is dus tegenwoordig ook heel makkelijk want we hebben dan dat formulier en dat hoeven we dan maar even kort in te vullen.

FD → Ja en toch kost het voor sommige mensen nog wel veel tijd, die verslaglegging. De juiste bewoording zoeken en er echt even voor gaat zitten kost toch best tijd.

Respondent 5 → Ja dat kan ik me voorstellen. Ja ik had in het verleden omdat ik het dus in het verkeerde moment plande had ik daar wel last van want dan bleef het liggen. Dan had ik er geen tijd voor en dan blijft het liggen. De hele dag ligt dan het bureau vol omdat ik druk ben met die jaarafsluiting. En daarom heb ik dus nu zelf gezegd van ik doe het niet meer in december of januari, maar daarna. Nadat we het boekjaar hebben afgesloten en dan moet ik er ook gewoon de tijd voor pakken. En dan heb ik ook de tijd om het gewoon af te werken. En dan gaat het allemaal heel snel want binnen een week zijn ze dan gevoerd, is de verslaglegging gedaan en zijn ze getekend dus dat schiet wel op ja.

FD → Goed dat je dan zelf het initiatief hebt genomen om de gesprekken een ander moment te voeren want het is makkelijk om te zeggen dat je er geen tijd voor hebt maar je kan zelf ook die ruimte opzoeken.

Respondent 5 → Ja inderdaad.

FD → Zou je nog iets van ons willen zien met betrekking tot het voeren van de formele gesprekken?

Respondent 5 → Nou als je iets hebt waar ik van kan leren en als het nut heeft dan wel. Het moet wel iets toevoegen. En ja bijvoorbeeld een spel doen dat denk ik niet dat ik daar heel veel handen voor op elkaar krijg. Maar als er een ander formulier is of een toevoeging daarop dan zou het wel zinvol zijn ja. Maar goed nogmaals dit volstaat en werkt prima voor mij dus alleen als het echt iets toevoegt.

FD → Oké tot slot, even samenvattend, verbeter me maar als ik het niet goed heb begrepen. Je voert regelmatig gesprekken met medewerkers, dit is met name informeel en werkinhoudelijk. Eenmaal per jaar voer je functioneringsgesprekken met medewerkers, meestal in februari omdat je er dan na de jaarafsluiting tijd voor hebt. Verder staat de deur altijd letterlijk open en heb je ook het gevoel dat medewerkers gemakkelijk binnenlopen. Je hebt niet echt behoefte aan het voeren van meer of andere gesprekken omdat het zo loopt. En je denkt ook niet dat medewerkers daar behoefte aan hebben. Dat vat het gesprek wel een beetje samen denk ik.

Respondent 5 → Klopt helemaal. Geen aanvullingen.

FD → Oké. Nou hartstikke bedankt voor je input en tijd!

Respondent 5 → Ja graag gedaan, succes verder nog.

§ 4.2.6 Interview met respondent 6

FD → Welkom.

Respondent 6 → Ja dankjewel.

FD → Ik had je al een interview doorgestuurd, was het gelukt om deze door te nemen?

Respondent 6 → Ja dat is gelukt.

FD → Fijn. Nou de strekking van het interview heeft betrekking op op welke manier je met je medewerkers in gesprek bent, zowel formeel als informeel. Ja je ziet het al aan de onderwerpen op je vragenlijst, verder zal het ervaren van een drempel aan bod komen, behoeften die spelen met betrekking tot het voeren van formele gesprekken, en of je voldoende tijd en middelen hebt om formeel met medewerkers in gesprek te gaan.

Respondent 6 → Ja duidelijk, ik had het al een beetje gelezen ja.

FD → Is het verschil tussen een formeel en informeel gesprek duidelijk?

Respondent 6 → Ja dat verschil weet ik wel ja.

FD → Fijn. Kun je eens aangeven op welke manier je formeel en informeel met je medewerkers in gesprek bent?

Respondent 6 → Ik moet zeggen; ik doe heel veel gesprekken informeel. Ik ben van mening, maar ja dat is mijn eigen mening, dat informele gesprekken veel meer opleveren dan formele gesprekken. Dan alles op papier zetten en zo. Ik denk dat je met informele gesprekken veel meer bereikt. En dat komt ook wel omdat we een kleine club hebben dus dan is het ook makkelijker om informeel met elkaar te blijven praten.

FD → Oké.

Respondent 6 → En ik ben een meewerkend voorman dus ik sta tussen de mensen in te werken. Wij delen eigenlijk alles. Dus ik ervaar eigenlijk helemaal geen problemen met het voeren van gesprekken. Nou moet ik wel zeggen dat ik eigenlijk heel weinig vastleg. Van informele gesprekken leg ik helemaal niks vast. Eén keer per jaar hebben we dan de functioneringsgesprekken en die worden wel vastgelegd. Maar dat is omdat het moet.

FD → Voer je de functioneringsgesprekken ook daadwerkelijk één keer per jaar?

Respondent 6 → Dat probeer ik elk jaar te doen ja. En meestal lukt dat ook wel. Afgelopen jaar is het bij één medewerker niet gelukt omdat die ziek is geworden en dus niet hier is geweest. En toen heeft die tussendoor al zo veel gesprekken gehad met P&O en mij. En om dan ook nog een functioneringsgesprek te voeren, ja dat hoeft dan voor mij niet. Nee dat is dan niet nodig.

FD → Als iemand langdurig ziek is geweest kan er eigenlijk ook niet echt een functioneringsgesprek worden gevoerd.

Respondent 6 → Ja dat is ook. Dat is ook.

FD → Dus de functioneringsgesprekken worden wel vastgelegd?

Respondent 6 → Ja de functioneringsgesprekken leg ik vast. Kijk als er echt iets gebeurt of er iets is wat de spuitgaten uit gaat lopen dan wordt het op een gegeven moment ook van informeel naar formeel, en dan wordt het wel vastgelegd.

FD → Op een gegeven moment voel je ook wel aan wanneer dit nodig is.

Respondent 6 → Klopt, dat voel ik wel aan. En dat is ook afhankelijk van de groep waarin je zit. GB → In deze groep heb ik dat probleem eigenlijk tot nu toe nog helemaal niet gehad.

FD → Je geeft leiding aan in totaal 3 mensen hé? Hier allemaal op de weverij?

Respondent 6 → Ja dat klopt, een groepje van 4 zijn we in totaal.

FD → Oké dus even samengevat; er worden met name informele gesprekken gevoerd waar geen vastlegging van is. Eenmaal per jaar worden er functioneringsgesprekken gevoerd en deze worden wel vastgelegd.

Respondent 6 → Nee klopt. En dan over die vastlegging. Ik denk persoonlijk ook dat wanneer ik dat wel ga doen, alles vastleggen, dat mensen niet meer zo gemakkelijk alles op tafel leggen. Want dat is wel een heel belangrijk gegeven wat ik zelf van de mensen hoor; als dat allemaal op papier wordt vastgelegd en in een persoonlijk dossier wordt gestopt dan zien medewerkers meteen beren op de weg.

FD → Oké, interessant. Kun je hier wat meer over vertellen?

Respondent 6 → Je wilt het open houden hé. Als iemand bijvoorbeeld problemen thuis heeft dan zitten wij er met de kleine groep ook mee. Dan merk je dat iemand anders dan anders is. En het is heel fijn dat iemand daar dan zelf mee naar mij komt maar dan moet ik niet willen dat alles maar geregistreerd en vastgelegd wordt. En ze weten niet waar het heen gaat en wie het allemaal ziet. Daar zijn ze ook bang voor. En dat is voor de mensen op zich dan een hele grote drempel.

FD → Hoe zorg je er dan voor dat mensen naar je toe komen als er iets speelt?

Respondent 6 → Ja ik probeer het dan informeel te houden en dan ook niet te veel vast te leggen want ik weet dat ze dat niet fijn vinden. En ik probeer ze dan toch te sturen in de juiste richting. Dat je toch gedaan krijgt wat je allebei wil. Ja en kijk in een functioneringsgesprek kom ik wel vaak terug op informele gesprekken die zijn gevoerd. Ja en als er echt iets is, als iemand bijvoorbeeld structureel niet opruimt dan neem ik dat in een functioneringsgesprek nog een keer extra mee. En dan weten ze ook dat ik er alert op ben en dat ik het niet vergeet. En dat komt dan omdat je met een kleine club bent.

FD → Klopt.

Respondent 6 → Dat is het voordeel van een kleine club. Kijk als ik er 28 zou hebben dan valt dat niet mee. En wij doen ook gezamenlijk koffie drinken dus tijdens het

koffie drinken komt er ook heel boven tafel. We weten ook allemaal wat er bij elkaar speelt.

FD → Dat is het fijne van zo'n kleine club inderdaad. Ik kan me voorstellen als je 28 medewerkers onder je hebt dat dat veel lastiger is. Ook om dingen van elkaar te weten.

Respondent 6 → Ja zeker. Als je met 26 man iets moet bespreken is er denk ik best wel een drempel. Maar dat speelt hier gelukkig gewoon helemaal niet. Ja en dan ook het vastleggen hé. Daar zijn de mensen heel erg terughoudend in.

FD → Weet je dat dan uit ervaring dat mensen daar terughoudend in zijn of zeggen medewerkers dit tegen je?

Respondent 6 → Ja dat weet ik gewoon en mensen zeggen dat zelf ook. Kijk ik probeer altijd.. Ja ik ben één van hun zeg ik altijd. Ik zou het ook niet fijn vinden als er van mij alles wordt vastgelegd. Want dan ga ik ook niet meer alles vertellen want dan weet ik dat dat weer ergens terecht komt.

FD → En hoe hou je het dan laagdrempelig voor medewerkers?

Respondent 6 → Ja nou daardoor hou ik het laagdrempelig. Door niet te veel vast te leggen. Als ik tegen mijn baas iets moet gaan zeggen dat ben ik altijd op mijn hoede. Want die is wel van het vastleggen en alles registreren en dan zeg ik gewoon niet alles. Dan geef je je eigen niet bloot. En als het eenmaal op papier staat dan kan je niks meer hé. Dan kan je dat niet meer terugdraaien. Dan is het vastgelegd en dan staat het zwart op wit. En dat vind ik zelf ook niet fijn.

FD → Nou weet je wat vaak het lastige is van vastleggen. Je kan het nooit helemaal op papier zetten zoals je het hebt bedoeld want iedereen interpreteert iets op een andere manier. Je hoort geen intonatie en geen gebaren dus je maakt er dan zelf iets van en vaak is het dan toch niet helemaal zoals je hebt bedoeld.

Respondent 6 → Klopt helemaal. Dat vind ik zelf ook de grootste moeilijkheidsfactor van iets op papier zetten. Om er nou precies in te kunnen zetten hoe je iets hebt bedoeld.

Respondent 6 → Klopt.

Want er staat dan iets en ja.. het staat er wel maar iedereen kan dat anders opvatten.

FD → Ja in sommige gevallen moet het wel. Zoals bij de functioneringsgesprekken. Maar dit doe je dan ook wel.

Respondent 6 → Ja klopt, dan doe ik het wel. Ja en nogmaals ik ben er geen voorstander van maar ja. Dat is mijn mening.

FD → Als je dan zo weinig vastlegt, heb je dan wel eens gemerkt in een bepaalde situatie dat je te weinig hebt vastgelegd?

Respondent 6 → Ik heb het voorheen toen ik op de andere afdeling ook nog zat, toen had ik er deze 3 en dan die andere 12 ook nog, toen waren er bij die ja.. Hoe moet ik dat zeggen. Die toen misbruik maakte van mijn goedheid. Dat ik dan te weinig vastleg. Daar maakten ze misbruik van. Maar nu heb ik een klein groepje die ik ook wel aanvoel en ik weet dat ze daar geen misbruik van zullen maken. Hier heb je dat niet.

FD → Denk je dat mensen makkelijk met je in gesprek gaan?

Respondent 6 → Ja.

FD → Hoe komt dat dan?

Respondent 6 → Ik denk dat het belangrijkste is dan ik ook gewoon mee werk op de vloer. Dat mensen daarom geen drempel ervaren om voor bepaalde dingen en

gesprekken ook bij mij komen. Ik sta zelf op de vloer en ik weet dus ook waar ze het allemaal over hebben. Wat dat er speelt, wat er gebeurt op de afdeling. Dat maakt het makkelijker om in gesprek te gaan. Maar ik denk zeer zeker ook door het feit dat ik naar ze luister, ik probeer ze een advies te geven. Als er iets is dan probeer ik toch weer altijd een weg te zoeken om te kijken of ik het voor hun zo kan regelen dat de situatie wat gemakkelijker wordt. Pak nou een heel simpel voorbeeld; we hebben hier allemaal aangepaste gehoorplastieken. Nou komt er een nieuwe, en die komt ook uit de weverij, en die hadden daar koptelefoons met radio erin. Dat is toch gezellig hé. En dan krijg je dat afweegstelsel. Dus ik ben eerst naar Mart gegaan voor wat dingen te regelen. Die wist het niet. Toen ben ik naar de bedrijfsarts gegaan. En die zei dat het in principe geen probleem moet zijn voor hun. Dus dan ga je kijken of dat je dat kunt doen. Is het mogelijk dan is het mogelijk. Is het niet mogelijk dan is het niet mogelijk. En dat zijn van die dingen die je dan probeert om met elkaar te regelen.

FD → Ja samen naar iets toe komen.

Respondent 6 → Ja en dat is dan een klein beetje positief voor hun, en aan de andere kant weten ze ook van hee die doet er echt iets mee. Met wat ik zeg.

FD → Ja ook fijn voor hun om te weten dat je er dan ook daadwerkelijk iets mee doet.

Respondent 6 → Ik zeg dan ook altijd tegen ze, en dat is dan ook wel de band die ik met ze heb, dat ze vertrouwen moeten hebben. En als ze tegen mij zeggen dat ik iets doe, dan doe ik het ook. Dat vind ik een heel belangrijke basis, dat vertrouwen in elkaar van als ik iets zeg dan doe ik het ook.

FD → Oké. Dus je maakt het voeren van formeel gesprekken laagdrempelig door medewerkers vertrouwen te geven en ook echt iets te doen met wat je zegt.

Respondent 6 → Ja klopt. Ja en dan die verslaglegging. Medewerkers zijn heel bang dat ze daar later op teruggepakt worden.

FD → Ja.

Respondent 6 → En dat is niet alleen hier dat is overal. Dat zie je ook wel aan die WADI. Mensen zijn daar terughoudend in want ze zijn bang dat ze daarop worden gepakt. Daardoor doen mensen niet mee. Ik moet zeggen wij hier doen allemaal mee. We hebben er ook openlijk over gesproken. En dat wordt dan ook vastgelegd maar dan probeer ik ze wel aan het verstand te brengen dat ze daar zelf alleen maar beter van worden. Maar dat zijn dingen ja... Dat is ook een moeilijkheidsfactor. Want hun leggen wel vast wat jij hebt. En zo denken mensen dan, als er dadelijk mensen uit moeten dan ben ik degene die eruit moet want ik heb dit en dat en ik heb daar kans op. En zo is het ook.

FD → Goed dat jullie in ieder geval toch allemaal mee doen. Hoe heb je medewerkers dan zo ver gekregen? Want je bent toch zelf ook wel sceptisch.

Respondent 6 → Ja we zijn wel sceptisch maar ik zeg dan wel dat eigenbelang het belangrijkste is. Alles wat uit zo'n onderzoek komt is mooi meegenomen voor jezelf. Kijk ik weet al dat als ik daar naar toe gaan dan komt eruit dat ik overgewicht heb. Dat weet ik hé. Bepaalde dingen weet je al van jezelf dus dan weet je dat dat eruit gaat komen. En al wat er meer uitkomt, ja ik ben daar heel handig in, dat is dan maar fijn dat ik dat weet. Dat overgewicht blijf ik levenslang houden, dat had ik toen ik 10 was al dus dat weet je dan. En dat is met heel veel dingen. En wat wil niet zeggen dat als je.. ja wij hadden hier toevallig.. Ja wij zijn daar onder elkaar heel open in.

Henk is ook zwaar. Ja en Ger is dan de minste. Maar bij Ger kwam er dan juist uit dat die een veel te hoog cholesterol had en wij niet. Dat is dan ook weer gewoon leuk om het met elkaar over te hebben. Het ligt niet altijd aan jouw formaat en of je goed of slecht eet.

Maar wat dat betreft zijn wij dus heel open en praten we daar met elkaar over. En ik moet zeggen hier doen ze overal aan mee.

FD → Goed om te horen. We dwalen een beetje af. Kun je eens vertellen wat voor gesprekken jullie nog meer voeren.

Respondent 6 → Ja allemaal samen dan in de ochtend. Wij beginnen om 7 uur en om half 9 drinken we dan allemaal samen koffie en dan bespreken we heel veel. Dan hebben we het gewoon over ja net wat dat er op dat moment speelt. Ja en verder dus gewoon veel informeel. Dat hou ik dan laagdrempelig.

FD → In hoeverre zijn medewerkers vertrouwd om formeel met je in gesprek te gaan?

Respondent 6 → Ja wel heel vertrouwd denk ik. Dat voel ik zelf ook wel aan door wat ze tegen mij zeggen en zo. Omdat we met een kleine club zijn zie je ook heel snel aan iemand dat er iets speelt. En dan ben ik ook altijd de eerste die zegt van heb je even?

FD → Ligt het initiatief voor het voeren van een wat formeler gesprek dan ook vaak bij jou?

Respondent 6 Niet altijd nee, dat is wisselend. Dat is net wat voor situatie er dan op dat moment speelt. Sommige komen zelf naar mij toe van heb je even. En ik heb ook altijd even. Ik neem de tijd voor ze en dat voelen ze. En daardoor wordt die drempel ook een stuk lager. En als ik dan zie dat er iets is dan probeer ik ook om daar zelf iets aan te doen.

FD → Kun je daar een voorbeeld van geven?

Respondent 6 → Ja ik had bijvoorbeeld één medewerker die zat niet lekker in zijn vel. Die had problemen thuis en op het werk en dat zat niet lekker. Dat zat heel hoog. Toen hebben we heel veel gesprekken gevoerd. Ook samen met P&O. Want toen was die situatie ook zo erg dat ik dat niet meer in mijn eentje op kon lossen dus dan betrek ik er ook anderen bij. Dan vraag ik wat ik heb best kan doen om hem zo goed mogelijk te helpen. Maar ze willen ook niet altijd dat jij daar en daar heen gaat dus ik vraag ook wel altijd of ze dat goed vinden of ik er iemand anders bij betrek.

FD → Oké.

Respondent 6 → Of de bedrijfsarts of zo. En ik ben daar heel handig in want hij heeft ook geheimhoudingsplicht. Maar ja dat is voor medewerkers dan toch weer een stap verder. En dat vinden ze soms niet zo fijn. Maar goed als ik weet dat het nodig is zoek ik dat wel op. Maar in beginsel probeer ik altijd alles zoveel mogelijk zelf te sturen. En dat ze hier alles op tafel hebben kunnen leggen.

FD → Als medewerkers bij jou zijn geweest en ze lopen naar buiten denk je dan dat ze het gevoel hebben dat ze alles op tafel hebben kunnen leggen?

Respondent 6 → Ja dat denk ik wel ja.

FD → In hoeverre heb je daar zelf dan invloed op?

Respondent 6 → Nou ik speel daar wel een rol in maar we doen dat samen. We proberen samen gewoon een oplossing te vinden en er samen uit te komen.

FD → En dat soort formele gesprekken leg je dan niet vast?

GB → Nee. Ja ik moet echt zeggen ik ben niet van het vastleggen.

Functioneringsgesprekken moet dan maar anders had ik het ook niet gedaan.

FD → Waarom doe je dit dan niet?

Respondent 6 → Ja dat komt gewoon omdat ik een kleine club heb en we weten alles van elkaar. Ik hoef maar van 3 mensen dingen te onthouden dus ik weet wat er speelt en ik heb dat in mijn hoofd zitten. En ik weet dat ze er terughoudend in zijn dus ik probeer dat dan ook zoveel mogelijk te beperken. En ik heb het idee dat dat dan zo veel meer brengt. Ik denk echt, en vooral hier, dat als je alles vast gaat leggen dat er dan een paar zijn die zeggen van dan zeg ik niet te veel meer.

FD → Dat het dan juist gaat tegenwerken?

Respondent 6 → Ja inderdaad. Dan denken ze van ja er zit van alles in mijn dossier dus ja..

FD → In hoeverre begrijp je dat?

Respondent 6 → Ja ik begrijp dat ook wel want ik weet zelf ook niet dat er van alles wordt vastgelegd. Dan zeg ik zelf ook niet te veel meer. Omdat je ook niet weet wat ermee gaat gebeuren.

FD → Heb je behoefte aan het voeren van meer formele gesprekken? Je geeft al aan dat juist die informele gesprekken erg belangrijk zijn en deze dan ook het vaakst worden gevoerd.

Respondent 6 → Ik vind het goed zo. Ik vind het prima.

FD → En waar voor je deze gesprekken?

Respondent 6 → Informele gesprekken voer ik altijd hier. Op het moment dat ik hier met iemand zit dan weet iemand anders ook dat ze hier niet binnen moeten komen. Dan zullen ze ook niet binnen komen. Of ik moet ze dan seinen dat ze binnen mogen komen maar anders doen ze dat niet nee.

FD → En de functioneringsgesprekken?

Respondent 6 → Die voer ik in de spreekkamer boven.

FD → Is daar een reden voor?

Respondent 6 → Niet speciaal nee. Dat maakt het wat formeler. En dan zijn we misschien ook wel even uit de werkruimte. Dan weten ze ook dat het formeel is. Maar ik moet zeggen, ik vind de functioneringsgesprekken hier persoonlijk ook niet echt iets toevoegen. Ik zie de meerwaarde niet echt daarvan. Het hoort erbij en we moeten het doen maar als jij informeel met je mensen in gesprek bent en blijft dan komt er veel meer naar boven. Die punten komen dan toch wel naar boven. Daar heb ik geen formeel gesprek voor nodig. Je kunt niet altijd alles bewaren tot een formeel gesprek of functioneringsgesprek want om te zeggen ineens van jij functioneert niet goed, dan is het te laat. Op het moment dat het speelt dan moet je er iets van zeggen. Op het moment dat iemand niet goed functioneert dan spring ik er ook op in. Ik probeer ook heel vaak de bal bij hun neer te leggen. Net als vanmorgen ook dan zie ik iets wat me eigenlijk niet helemaal lekker ligt en dan zeg ik nou denk er maar over na. Hoe we dat kunnen veranderen. Maar ook dat weer komt omdat ik een kleine club heb.

FD → Klopt.

Respondent 6 → Als je 26 mensen hebt dan kun je dat niet want dan is die groep veel te groot. Dan zit je al in 2 ploegen, heb je al 2 systemen. Daar heb je geen overzicht over. En dat vind ik echt het voordeel van deze club, ik kan dat overzicht heel goed bewaken en daarom kan ik ook overal op het moment op inspringen.

FD → Ja dat klopt, dat is dan net wat bij je past.

Ja en hier weet iedereen altijd alles van elkaar dus dat is..

FD → Een hele open cultuur op de afdeling dus?

Respondent 6 → Ja een hele open cultuur inderdaad. En daarom zijn we ook zoveel met elkaar in gesprek.

FD → Goed om te horen. Voer je de functioneringsgesprekken volgens een vast format?

Respondent 6 → Ja dat heeft Trudy ooit gemaakt en dat is ooit aangepast dus dat gebruik ik dan. Dat is ook makkelijk dat hoef je maar door te lopen en met je aantekeningen heb je dan al een soort verslagje.

FD → Oké dus samengevat; je voert heel veel informele gesprekken met je medewerkers over allerlei verschillende dingen. Er wordt weinig tot niets vastgelegd, alleen eenmaal per jaar de functioneringsgesprekken. Dit doe je omdat je weet dat medewerkers hier terughoudend in zijn en ze daarom minder op tafel zullen leggen. Er heerst een open cultuur op de afdeling en iedereen weet alles van elkaar. Je probeert het in gesprek gaan laagdrempelig te houden door met medewerkers informeel in gesprek te gaan en door ze vertrouwen te geven. En door ook echt iets te doen met de dingen die je terugkrijgt van medewerkers. Verder heb je niet echt meer behoefte aan het voeren van meer formele gesprekken omdat de informele gesprekken voor jou het belangrijkste zijn en je ook het gevoel hebt dat je daarmee het meeste op tafel krijgt.

Respondent 6 → Klopt helemaal.

FD → Nou dan weet ik even genoeg. Hartstikke bedankt voor je tijd.

Respondent 6 → Krijgen we hier nog iets van te zien, iets van een verslagje of zo?

FD → Ik zal je een verslag van dit gesprek sturen en mijn gehele onderzoek zal ik als dit af is doorsturen inderdaad.

Respondent 6 → Fijn, dankjewel!

§ 4.2.7 Interview met respondent 7

FD → Welkom. Fijn dat je even tijd hebt.

Respondent 7 → Ja graag gedaan.

FD → Heb je een beetje door kunnen nemen wat ik je heb toegestuurd?

Respondent 7 → Ja dat heb ik gedaan.

FD → Fijn. De strekking van het verhaal heeft betrekking op de manier waarop je met medewerkers in gesprek bent, zowel formeel als informeel. En verder of je een drempel ervaart met betrekking tot het formeel in gesprek gaan, waar behoeftes liggen en of je beschikt over voldoende tijd en middelen om in formeel gesprek te gaan.

Respondent 7 → Ja duidelijk. Ik had het gezien ja.

FD → Is het verschil tussen een formeel en informeel gesprek duidelijk?

Respondent 7 → Ja, ja zeker ja.

FD → Mooi zo. Zou je eens aan kunnen geven op welke manier je formeel en informeel met medewerkers in gesprek bent?

Respondent 7 → Nou wanneer er zaken spelen ben ik formeel veel met medewerkers in gesprek. Dat is echt op formele basis. En ook formeel op gezondheidsgebied, wanneer er mensen uitvallen en dat soort dingen. Dan ga je echt formeel in gesprek. Maar daarnaast spreek ik alle medewerkers ook nog informeel. Om tussentijds ook gewoon interesse te tonen in de mensen zelf. En dat is dan meer informeel. En juist die informele gesprekken vind ik zelf ook wel heel belangrijk om gevoel te houden bij wat er speelt bij de medewerkers. Daar blijf ik van op de hoogte door het voeren van informele gesprekken.

FD → Ja precies.

Respondent 7 → Ja en dan dus ook geregeld formeel.

FD → Leg je deze formele gesprekken vast?

Respondent 7 → Niet allemaal nee.

FD → Kun je uitleggen waarom je ze niet allemaal vastlegt?

Respondent 7 → Nou dat is afhankelijk van of er een bepaalde opvolging of actie aan vasthangt. Dus als er echt iets moet gebeuren.

FD → Kun je eens een voorbeeld geven van wanneer je het dan wel hebt vastgelegd? In wat voor situatie?

Respondent 7 → Toen iemand niet goed functioneerde bijvoorbeeld. Dan ga je daarover samen in gesprek en dan leg ik dat ook echt vast. En evaluatiegesprekken en functioneringsgesprekken leg ik ook vast.

FD → En wanneer leg je het dan niet vast?

Respondent 7 → Ja als er niets van afhangt of wanneer er geen acties meer uit volgen. In het begin legde ik wel echt alles vast maar dan kwam ik er toch wel achter dat ik vaak werk deed wat achteraf overbodig bleek te zijn. En dat kost gewoon erg veel tijd. Dus ik probeer gewoon nu steeds de afweging te maken moet ik het vastleggen of moet ik het niet vastleggen? En dat hangt dan af van of het in de toekomst ook gevolgen kan hebben.

FD → Oké dus op basis van de afweging of het in de toekomst nog gevolgen kan hebben kijk je of je het wel of niet moet vastleggen?

Respondent 7 → Ja precies.

FD → In hoeverre vind je het vastleggen van formele gesprekken lastig?

Respondent 7 → Ja het kost gewoon veel tijd en dat maakt het lastig. Op zich het op papier zetten is niet zo'n probleem maar het kost wel tijd.

FD → Ja dat hoor ik ook wel uit de andere gesprekken inderdaad. Je moet er echt voor gaan zitten en er tijd voor inbouwen.

Respondent 7 → Ja inderdaad. Ja en daarom maak ik dan die afweging van wel of niet. Als ik merk dat ik het moet vastleggen dan neem ik er ook wel echt de tijd voor hoor maar soms vind ik het dan niet nodig.

FD → Oké.

Respondent 7 → Ja en als ik iets vastleg puur voor mezelf of voor het bedrijf dan maak ik hem, en dan laat ik hem door P&O, dus in dit geval door Petra, laat ik hem nog een keer doorlezen. Door een tweede wordt er altijd nog anders tegenaan gekeken. Dus dan laat ik die nog een keer door iemand anders nakijken die er weer net iets anders tegenaan kijkt dan dat ik dat doe.

FD → Heeft dat dan ook te maken met emotie?

Respondent 7 → Nou ik schrijf het altijd pas een dag later. Op het moment dat ik een verslag ga maken dan laat ik er een dag overheen gaan. Dan kan je het even laten bezinken en dan zit je er inderdaad weer heel anders in.

FD → Nou goed, en als je het dan ook nog door een buitenstaander laat lezen heb je een prima verslaglegging.

Respondent 7 → Ja en vaak komt het wel overeen met wat ik heb geschreven als ik het dan door iemand laat controleren. Soms nog een paar zinnnetjes die dan qua zinsopbouw even moeten worden aangepast maar meestal gebeuren daar geen gekke dingen meer mee. Maar dan is het toch fijn voor mij dat iemand anders er nog naar heeft gekeken.

FD → En dan is iemand van P&O ook meteen op de hoogte van wat er speelt. Dan zijn zij automatisch bij het hele proces betrokken.

Respondent 7 → Ja precies daarom vind ik het ook fijn om het zo te doen.

FD → Vind je het gemakkelijk om formeel met medewerkers in gesprek te gaan?

Respondent 7 → Ja daar heb ik geen problemen mee. Ik vind het ook wel leuk om te doen. En ja doe je het niet dan mis je ook een heleboel natuurlijk. Ook via de formele wijze dan. Ga je niet formeel in gesprek met mensen dan gaan ze ook denken dat ze alles maar kunnen maken, er wordt toch niks van gezegd. Dus dan ga ik formeel met ze in gesprek om ook de touwtjes strak in handen te houden. En informeel in gesprek

gaan is gewoon handig om te weten wat er speelt bij mensen. En ook wat er speelt op de afdeling zelf. Je krijgt niet alles mee natuurlijk en door het houden van informele gesprekken blijf je dat dan toch wel peilen.

FD → Ja en je staat op zich wel tussen de mensen te werken maar je krijgt niet altijd alles mee.

Respondent 7 → Nee inderdaad en achter je rug om wordt er ook wel eens wat gezegd. Maar het is voor mij wel belangrijk om daarvan op de hoogte te blijven.

FD → Klopt en die rol als leidinggevende neem je dan ook wel op je om daarvan op de hoogte te blijven.

Respondent 7 → Ja zeker.

(Telefoon van Respondent 7 gaat, ik geef aan dat hij wel op kan nemen)

Respondent 7 → Sorry.

FD → Geen probleem. Even kijken hoor.. In hoeverre heb je verschillende mensen van verschillende leeftijden op de afdeling?

Respondent 7 → Het valt op zich wel mee. Het merendeel van de mensen is toch wel 40+. Ook wel een paar jongeren.

FD → En merk je dan dat je met de jongeren andere gesprekken voert dan met de oudere werknemers?

Respondent 7 → Ja absoluut. De oudere werknemers zijn toch wat meer vastgeroest en staan minder open voor verandering en vernieuwing. Als je positieve kritiek geeft bijvoorbeeld dan kijken ze daar toch wel wat anders tegenaan. Zij ervaren vaak van we doen ons werk zo en we hebben het altijd zo gedaan. Maar goed wat 10 jaar geleden goed wat is nu niet meer goed genoeg.

FD → Er moet ook een stijgende lijn in zitten inderdaad.

Respondent 7 → Ja en bij de jongere medewerkers dan merk je toch wel dat die ook weer anders in het leven staan. Die kijken weer anders tegen dingen aan dan oudere werknemers. Ook op gebied van technologie en automatisering liggen die echt wel een stuk verder.

FD → Dus je bent je er wel bewust van dat je andere mensen in verschillende levensfasen ook anders moet benaderen?

Respondent 7 → Ja zeker. Ja die andere behoeften probeer je dan echt wel op in te spelen. En wat ik dan merk is dat jongere medewerkers behoefte hebben aan flexibiliteit en afwisseling, en dat de oudere garde het liefst op hun eigen plek blijft staan. Maar nu, in deze tijd, is dat gewoon niet meer wenselijk.

FD → Klopt je moet wel meegaan met de ontwikkelingen. En ook de ontwikkelingen die op dit moment in het bedrijf spelen zoals inderdaad flexibiliteit en het afwisselen van werkplekken.

Respondent 7 → Ja precies en daarover probeer ik dan ook echt wel in gesprek te gaan en te blijven. En hoe je het ook went of keert we moeten natuurlijk allemaal efficiënter gaan werken en uiteindelijk is dan het doel om met minder mensen meer werk te verrichten zonder dat daar werkdruk en uitval ten gevolge is.

FD → Ja.

Respondent 7 → Maar goed om dat te kunnen realiseren moeten mensen wel flexibeler zijn en op meerdere plekken inzetbaar zijn. Want anders is dat niet te realiseren.

FD → In hoeverre zijn mensen zich daar dan van bewust?

Respondent 7 → Ja sommige zijn daar bewuster van dan anderen. En sommige zelfs helemaal niet. De echte oudere garde, dan praat ik er maar over 1 of 2, die krijg je daar bijna niet meer toe bewogen. Maar in dit geval hebben ze geen keus natuurlijk.

FD → Nee inderdaad. Je hebt het net over efficiënt werken en meegaan met de ontwikkelingen binnen het bedrijf. In hoeverre ben je daarover dan in gesprek met medewerkers?

Respondent 7 → Op dit moment zijn we heel erg bezig met kwaliteit en daarover zijn we ook echt in gesprek. Efficiëntie is op dit moment weer wat minder aan de orde dus daar zijn we dan ook minder over in gesprek. Dus dingen die op dit moment aan de orde zijn daar zijn we over in gesprek. Dus ik ga dan met medewerkers in gesprek over de kwaliteit die ze op dit moment leveren. Dat zijn persoonlijke gesprekken met de medewerkers. Maar ook in groepen bespreken we dat.

FD → Oké en hoe bespreek je dit dan per groep?

Respondent 7 → Ja in de bordgesprekken bijvoorbeeld.

FD → En met hoeveel medewerkers voer je deze bordgesprekken?

Respondent 7 → Tussen de 15 en 20 medewerkers. Dat hangt natuurlijk af van de aanwezigen maar meestal wel rond die koers.

FD → En deze groep medewerkers benader je dan tegelijk in de bordgesprekken?

Respondent 7 → Ja ik verzamel dan gedurende de week een aantal onderwerpen die op dat moment relevant zijn voor de groep. Dat zijn dan bijvoorbeeld algemene zaken zoals nieuwtjes, onderwerpen uit de nieuwsbrief en uiteindelijk sluiten we dan af met een algemeen rondje voor vragen en opmerkingen. Dan krijgt iedereen de kans om in de groep een vraag te stellen.

FD → Komen daar dan persoonlijke dingen aan bod of komen ze daar meer voor naar jou toe?

Respondent 7 → Nou soms ook wel persoonlijke zaken in die bordgesprekken. Soms begrijpen ze dan niet waar een bordgesprek voor bedoeld is. Er worden dan algemene zaken besproken maar toch hebben ze dan de neiging om inhoudelijk op iets of iemand in te springen. En daar dan zomaar iets over te roepen. Terwijl dat eigenlijk niet voor het bordgesprek bedoeld is.

FD → Nee dat zijn dan misschien zaken die daarvoor inderdaad niet bedoeld zijn. Je hebt niet echt een eigen kantoor, denk je dat medewerkers daardoor moeilijker naar je toe komen? Dat ze daarom bijvoorbeeld persoonlijke dingen in het bordgesprek aan de orde willen stellen?

Respondent 7 → Het is voor de medewerkers... Ja dat is eigenlijk wel een hele goede vraag. Het kan natuurlijk twee kanten op gaan. Aan de ene kant denk ik dat de drempel heel laag is omdat ik echt tussen de mensen in zit, maar aan de andere kant zou dit juist voor de mensen juist wel als een drempel kunnen worden ervaren. Dat ze dan persoonlijke dingen uit schaamte of emotie of zo niet durven zeggen. Als iemand naar mij toe komt met iets uit kwaadheid of verdriet dan kan iedereen daarvan meegenieten.

FD → Het zou wel twee kanten op kunnen ja. En dat ligt dan aan twee dingen, enerzijds aan de medewerker zelf maar anderzijds ook aan het onderwerp waarover ze in gesprek willen gaan.

Respondent 7 → Ja dat zal daarvan afhangen ja.

FD → Hoe ervaar je het dan zelf om tussen de mensen te zitten?

Respondent 7 → Zelf ervaar ik het als prettig om de hele dag tussen de mensen te zitten. Je krijgt dan wel de hele dag alles mee van de mensen. Ik heb dan wel de mogelijkheid om overal meteen op in te springen.

FD → Klopt.

Respondent 7 → Maar aan de andere kant wat er wel het grote nadeel van is dat als iemand je inderdaad over iets wil spreken.. Ja dan vragen ze meestal van kom je even mee naar de pauzehoek. Ik heb ook niet echt een plek waar we ons af kunnen zonderen en dat is wel vervelend. En dan zitten we daar. Daar staat een koffieautomaat en een waterautomaat en daar komen steeds mensen langs. Dan wordt je eigenlijk de hele dag gestoord. Dus dat is wel echt het grote nadeel.

FD → Waar voer je dan echt de formele gesprekken, bijvoorbeeld wat je in het begin zij over het functioneren en zo?

Respondent 7 → Die doe ik in de spreekkamer. Maar goed er zijn ook dingen die in formele zijn wel gewoon daar gebeuren, die soms ook wel gevoelig van aard zijn en die dan even snel moeten gebeuren. Die wil je dan even snel bespreken. En in dat opzicht is er wel behoefte aan ruimte waar je zulke gesprekken kunt voeren. En dan hoeft dan niet per se een werkplek te zijn maar wel gewoon een ruimte waar je je even kan terugtrekken. Waar je zulke gesprekken kunt voeren zonder dat je gestoord wordt en zonder dat mensen mee kunnen luisteren.

FD → Klopt. Je wil ook gewoon niet dat mensen mee kunnen luisteren met bepaalde gesprekken.

Respondent 7 → Nee. Je kan dat nooit helemaal tegengaan denk ik want het is gewoon gehorig en als ik bijvoorbeeld op de afdeling met iemand spreek dan kan er bij wijze van spreken ook iemand achter de stellingen gaan staan en het afluisteren.

FD → Nee inderdaad helemaal tegengaan kan je het nooit. Maar goed dan moet je maar uitgaan van het beste en mensen dat vertrouwen geven.

Respondent 7 → Inderdaad.

FD → Als je met medewerkers een gesprek hebt gevoerd heb je dan het gevoel dat ze alles op tafel hebben kunnen leggen?

Respondent 7 → Ik geef ze er in ieder geval alle mogelijkheid toe om alles op tafel te leggen maar of ze het doen is een tweede. Ik ben een vrij open persoon en dat weten mensen ook en daardoor komen ze ook wel voor veel dingen bij mij. Maar zelf heb ik dat gevoel wel ja.

FD → Ja dat is ook wel waar ik het met de medewerkers over zal hebben tijdens de interviews, of zij dat gevoel inderdaad hebben.

Respondent 7 → Ja precies, ik ben benieuwd. Ik weet ook wel van mezelf dat ik soms vrij zakelijk kan zijn, wat ook wel nodig is, maar ik ben wel benieuwd of zij daardoor het gevoel hebben dat ze niet alles in kunnen brengen. En dat zal soms ongetwijfeld zo zijn maar daar kies ik op dat moment dan ook wel bewust voor. Maar hoe zij dat ervaren, ja ik denk wel dat ze alles op tafel kunnen leggen en ik ben daar wel heel benieuwd naar.

FD → Ik denk dat het je zou verbazen als zij daar heel ander tegenaan kijken en dat zal je dan toch ook wel via de een of andere weg horen van hen.

Respondent 7 → Ja klopt.

FD → Waar heb je zelf nog behoefte aan met betrekking tot het voeren van formele gesprekken?

Respondent 7 → Voor mijn gevoel loopt alles prima en ik heb dus ook niet echt behoefte aan iets speciaals. Ja wat ik net al zei misschien een ruimte waar we ons even terug kunnen trekken maar ik weet niet of dat wel te realiseren is. En verder niet echt behoeftes nee.. Niet dat ik zo snel kan zeggen. Ik heb daar natuurlijk wel over nagedacht want ik zag hem op jouw vragenlijst staan maar ik zou dat zo niet zo snel kunnen zeggen nee.

FD → En de balans tussen de formele gesprekken en informele gesprekken, vind je die goed zoals deze nu is?

Respondent 7 → Ja prima. Ja daar heb ik zelf natuurlijk ook wel aandeel in. Soms heb ik het gevoel dat ik wat meer informele gesprekken moet voeren en dat doe ik dan ook echt en soms juist wat meer formele gesprekken in bepaalde situaties en dat doe ik dan ook. Dus die balans creëer ik zelf ook wel.

FD → Zou je nog meer kunnen halen uit de gesprekken die je voert?

Respondent 7 → Ik zelf denk van niet nee. Ik denk dat ik er wel alles uithaal wat erin zit. Gedurende de dag ben ik ook gewoon veel informeel met de medewerkers in gesprek omdat ik er midden tussenin zit. En dan maak ik ook wat grapjes tussendoor zodat ik ze het gevoel geef dat ze ook gewoon luchtig met mij om kunnen gaan.

FD → Ja inderdaad.

Respondent 7 → Ja en wanneer ik merk dat het nodig is dan pak ik het ook wel formeel aan.

FD → Oké dus die balans daar geef je zelf ook invulling aan.

Respondent 7 → Ja zeker. Ik merk soms ook wel aan mezelf dat ik er dan behoefte aan heb om wat meer informeel in gesprek te gaan. Dan hebben er al veel formele gesprekken plaatsgevonden en dan wil je het toch op die manier luchtig houden.

FD → Oké dus als ik het samenvat; je hebt wel behoefte aan een ruimte om met medewerkers in gesprek te gaan zodat je wat meer privacy hebt tijdens het voeren van gesprekken. Gebruik je trouwens een format voor functioneringsgesprekken?

Respondent 7 → Ja zeker. Ja dat is een standaard format die ik gebruik die een aantal jaar geleden is opgesteld. En dan heb je meteen ook een stukje vastlegging. Diegene, jouw voorganger, is daar twee jaar geleden mee bezig geweest en die gebruik ik nu ook. Naar mijn idee is die gewoon prima. Ja en het grote voordeel is dan dat je al een stukje vastlegging hebt.

FD → Hoe vaak voer je de functioneringsgesprekken eigenlijk?

Respondent 7 → Nou ik zit dus eigenlijk pas sinds begin dit jaar op de decoupage afdeling dus hier heb ik ze nog niet gevoerd. Maar op mijn vorige afdeling deed ik het wel één keer per jaar ja. Soms hebben medewerkers een minder positief functioneringsgesprek en dan plan ik na twee of drie maanden nog een keer een gesprek. Ook een formeel gesprek dus. Dan hebben zij tussentijds nog de kans om zich te verbeteren en dan weten ze ook dat ik er nog een keer op terugkom. Anders verwaterd dat weer en dan doen ze er niks aan. Doe je het pas een paar later, en krijgen ze dan pas na een jaar te horen van er zit geen verbetering in dan is dat een gemiste kans en dan is het eigenlijk ook te laat.

FD → Goed dat je dan nog een evaluatiegesprek inplant, dan hou je er wel gevoel bij. Dat hoor ik eigenlijk van weinig mensen terug. Juist als iemand bijvoorbeeld niet voldoende functioneert dan is het zo belangrijk om daarover in gesprek te blijven.

Respondent 7 → Ik heb ook gevallen gehad dat ik gewoon elke maand een evaluatiegesprek voerde. Als de situatie ernaar vraagt dan heeft dat voor mij wel de

prioriteit en dan plan ik gewoon steeds momenten in waarop we daar formeel met elkaar over in gesprek gaan. Het hoeft dan ook niet heel lang te duren maar je hebt dan wel voldoende ruimte om erover in gesprek te blijven.

FD → Dus als je merkt dat de situatie ernaar vraagt dan plan je ook extra gesprekken in om met de medewerkers in gesprek te blijven?

Respondent 7 → Ja inderdaad. En die worden dan ook vastgelegd. Die zijn ook echt formeel.

FD → Even kijken.. Je hebt dus ook regelmatig formele gesprekken, bijvoorbeeld bij disfunctioneren en de evaluatiegesprekken. In hoeverre heb je het gevoel dat je wel genoeg tijd hebt voor het voeren van formele gesprekken?

Respondent 7 → Ja ik heb daar wel genoeg tijd voor. Voor mij is dat geen probleem. En ook met dat nieuwe format gaat het voeren van functioneringsgesprekken gewoon veel gemakkelijker en kost het minder tijd. Dus ik ervaar het voeren van gesprekken ook zeker niet als een last.

FD → Heeft het voeren van formele gesprekken dan ook prioriteit voor jou?

Respondent 7 → Ja zeker. Ik hecht er ook heel veel waarde aan. Zoals ik in het begin ook aangaf, het zijn toch je informatiebronnen. En ook momenten die je zelf moet pakken om medewerkers handvaten te geven om aan te werken. Maar goed ik vind ook dat medewerkers gewoon het recht hebben om minimaal één keer per jaar formeel in gesprek te gaan over functioneren en de gang van zaken. Ik ben van mening dat zij daar ook gewoon recht op hebben om ook vanuit mij feedback te krijgen, want iedereen heeft daar behoefte aan. En zo krijgen zij zelf ook gewoon de kans om iets te kunnen zeggen.

FD → Klopt en dan krijgen zij ook de kans om verbetering te laten zien. Niet dat je er dan ineens na een jaar achter komt van het is niet verbeterd want dan is het eigenlijk al te laat.

Respondent 7 → Nee inderdaad. Ja en door daar dan over in gesprek te gaan en te blijven kan je dat voorkomen.

FD → Oké dus even samenvattend; als je het nodig acht dan voer je ook vaker gesprekken met medewerkers. Dit hangt dan af van de ernst en de situatie. Dit zijn dan formele gesprekken die je ook vastlegt. Verder weeg je af of je sommige gesprekken wel of niet moet vastleggen, dit bepaal je dan zelf. Verder heb je niet echt een ruimte waar je in gesprek kan gaan met medewerkers terwijl hier wel behoefte aan is. Je zit tussen de mensen te werken en daarmee kan het twee kanten op, of ze juist gemakkelijker of moeilijker met je in gesprek gaan. Je denkt wel dat medewerkers gemakkelijk met je in gesprek gaan en je ervaart hier zelf ook geen problemen in. De balans tussen formele en informele gesprekken is voor jou prima en dit houdt je zelf ook wel in de hand. Verder heb je niet echt behoefte aan het vaker voeren van gesprekken of van meer formele gesprekken want dit doe je al genoeg op het moment. Heb ik het zo goed begrepen?

Respondent 7 → Ja zeker.

FD → Nou fijn, dan weet ik even genoeg. Hartstikke bedankt voor je tijd in ieder geval, en als ik nog vragen heb dan hoor je het wel.

Respondent 7 → Ja helemaal goed, graag gedaan.

§ 4.2.8 Interview met respondent 8

FD → Welkom.

Respondent 8 → Ja dankjewel.

FD → Fijn dat je tijd hebt kunnen maken. Was het gelukt om de vragen die ik vooraf heb gestuurd door te nemen?

Respondent 8 → Ja dat is gelukt, ik heb er zelf wat dingetjes bijgeschreven dus die zullen we gaandeweg het gesprek wel bespreken.

FD → Nou dat is in ieder geval al fijn. Het interview zal met name gaan over op welke manier je formeel en informeel met medewerkers in gesprek bent, of je een drempel ervaart om formeel met medewerkers in gesprek te gaan, welke behoeften je hebt met betrekking tot het voeren van formele gesprekken en of je beschikt over voldoende tijd en middelen om ook daadwerkelijk formeel in gesprek te gaan.

Respondent 8 → Ja, helder.

FD → Is het verschil tussen een formeel en informeel gesprek duidelijk voor je?

Respondent 8 → Ja. Ja.

FD → Kun je eens vertellen op welke manier je formeel en informeel met medewerkers in gesprek bent?

Respondent 8 → Nou ja ik denk informeel heel veel. Sowieso zit ik samen met de mensen van mijn team in één ruimte dus we spreken elkaar informeel regelmatig. Zaken over bijvoorbeeld hoe het weekend was of iets over de kinderen of zo. Of als ik weet dat er thuis iets speelt dat zijn allemaal dingen die krijg ik van mijn medewerkers heel makkelijk mee. Vooral in Rotterdam. Hier bij Artex varieert het een beetje omdat bij ons op de afdeling meestal geen plekje vrij is.

FD → Oké.

Respondent 8 → Dus ik ga bewust als er iemand niet is, bijvoorbeeld deze week is Suzan met vakantie, dan ga ik bewust op haar plek zitten. Juist om dan ook echt even tussen het team te zitten. Anders zit ik natuurlijk op de flex plek en dan zit ik aan de kant van Angelique en dan krijg je gewoon veel minder mee.

FD → Oké nou goed dat je dat dan ook doet. Ik hoor je nu met name over informele gesprekken, zou je wat meer kunnen vertellen over de formele gesprekken die je voert met medewerkers?

Respondent 8 → Ja formeel... Kijk er zijn een aantal dingen die ik doe. Ik probeer twee keer per jaar een functioneringsgesprek te voeren met mijn mensen. Ik heb voor mezelf ook echt als doel gesteld om dat ook echt consequent te doen. Bij mij is niet zo zeer het probleem om die gesprekken te houden maar vooral om deze daarna ook vast te leggen. Want dat schiet er wel heel vaak bij in als ik eerlijk moet zijn. Ik heb nog steeds, tot mijn grote schande, nog een paar gesprekken van februari, maart nog liggen. Die heb ik nog steeds niet allemaal vastgelegd.

FD → En dan blijft het liggen.

Respondent 8 → Ja precies, dan blijft het liggen. Terwijl we eigenlijk alweer een volgend gesprek zouden moeten plannen. Ik had toen in mijn enthousiasme ook de fout gemaakt, dat was toen net met dat nieuwe formulier van Artex, om in 3 weken tijd met iedereen een gesprek te plannen. En vervolgens heb ik dan natuurlijk zo'n stapel liggen die ik echt niet allemaal vastgelegd krijg. Dus ik denk voor mezelf dat het dan beter is om dat iets meer te verdelen.

FD → Klopt.

Respondent 8 → Maar goed ik probeer het dus wel echt consequent te doen. Ja en verder bij Hunter Douglas hebben we dan het resultatenplan. Dus daar heb ik sowieso met alle medewerkers die onder HD vallen één keer per jaar een gesprek over dit resultatenplan. Want dan moeten we het plan van afgelopen jaar evalueren en ook een nieuw plan invullen. Dus dat doen we dan ook aan formele gesprekken. En dan niet zozeer in relatie tot het functioneren maar meer projectmatig. Over de voortgang zit ik iedere maand met iedere medewerker wel een keer.

FD → Oké en heb je het dan ook over de medewerkers bij Artex of vooral bij HD?

Respondent 8 → Ook met de medewerkers van Artex. En dan met name met Ina en Suzanne. En met alle productmanagers. We hebben natuurlijk verschillende productmanagers en verschillende productlines, en verschillende projecten. Dus het heeft geen zin om dat met het gehele team te doen, dat doe ik dan met de mensen individueel. Maar dat gaat dus meer echt over de inhoud en over de status van bepaalde zaken. Natuurlijk is er tijdens zo'n gesprek ook de ruimte om dingen met mij te bespreken over waar mensen tegenaan lopen.

FD → En dat doe je dus ook via de informele weg?

Respondent 8 → Ja inderdaad gewoon zo tussen de dagelijkse dingen en werkzaamheden door.

FD → Je hebt het net over dat de verslaglegging soms achterblijft, dat er nog formulieren van een aantal maanden geleden liggen. Ligt dit alleen aan het feit dat je dan teveel gesprekken binnen een te korte periode hebt gepland?

Respondent 8 → Nou ja dat, en het is ook een gebrek aan discipline van mij. Dat zeg ik heel eerlijk. En wat daarbij zou helpen is a dat ik het gewoon moet doen, en b een stok achter de deur. Er is eigenlijk helemaal geen stok achter de deur. Kijk zo'n resultatenplan doe ik omdat het moet. En je krijgt ook vanuit het systeem een reminder dat je het niet hebt gedaan. En volgens mij op een gegeven ogenblik komt die reminder elke week. Ja dan doe je het wel.

FD → Klopt.

Respondent 8 → Ja en daar zit dan ook een bonus aan vast. Op het moment dat ik zo'n plan niet inlever dan krijgen medewerkers geen bonus. Dus dat is echt een stok achter de deur. Je wilt natuurlijk ook niet dat mensen geen bonus krijgen dus dat zijn allemaal factoren die meespelen om het dan wel te doen. Wat wel zo is, die functioneringsgesprekken.. Ik heb daar even over na zitten denken naar aanleiding van jouw vragen. Het is ook wel zo dat het initiatief voor die gesprekken altijd vanuit mijn kant komt. Het is ook echt niet zo dat mijn medewerkers aan mij vragen van goh, wordt het niet weer eens tijd voor een functioneringsgesprek? En ook niet van joh we hebben een gesprek gehad, waar blijft dat verslag nou? Dat doen ze niet. Dus ik denk wanneer er een systeem is waarbij de verantwoordelijkheid voor die gesprekken bij beide partijen ligt dat dat misschien beter zou werken. Dan heb je niet alleen zelf een stok achter de deur, maar ook die medewerker. Dan ben je er samen voor verantwoordelijk.

FD → Denk je dan dat zo'n systeem zoals ze bij HD doen voor het resultatenplan, dat zoiets zal werken? Dat er dus ook een bepaalde bonus aan vasthangt?

Respondent 8 → Nou ja ik heb begrepen dat ze bij HD met iets nieuws bezig zijn. Jij zat daar natuurlijk ook bij de vorige keer, toen we het daar met die werkgroep over hadden. Ik ben heel benieuwd hoe dat er uit gaat zien. Want kijk zoals het nu werkt.. Het resultatenplan is gewoon puur bonus-gerelateerd. Dus dat gaat echt over harde targets en veel minder over hoe je functioneert. En in dat systeem zit dan ook een plek waar je een functioneringsgesprek kwijt kan. Maar dat is eigenlijk alleen maar een leeg veld. En daarom gebruik ik dus die formulieren van Artex want die vind ik zelf echt heel fijn. En inmiddels zijn er ook een aantal collega's bij HD die dat formulier ook gebruiken. Marian vroeg er toen ook naar die laatste keer in die meeting.

FD → Ja het is ook een erg fijn formulier.

Respondent 8 → Ja en ik merk dat die structuur mij heel erg helpt om zo'n gesprek te voeren. Terwijl ik daarvoor nog wel eens dacht van waar moeten we het nu precies allemaal over hebben. Ik heb dan inmiddels met Suzanne bijvoorbeeld een vervolgesprek gehad, dat is nu in ieder geval de eerste bij wie ik ook een tweede gesprek heb, en dan is het heel makkelijk dat je dat oude formulier erbij kan pakken en daar weer op voort kan borduren.

FD → Klopt, dan weet je ook wat je de vorige keer hebt afgesproken.

Respondent 8 → Ja precies. Ja en sommige punten bespreek je dan van die zijn wat mij betreft ongewijzigd, ja wat jou betreft ook nou dan hoeven we het daar op dat moment niet meer over te hebben. Je hoeft ook niet elke keer dat hele formulier opnieuw te doen maar het werkt wel echt fijn.

FD → Ja precies en je hoeft ook niet alle onderwerpen die erop staan te bespreken maar het is wel een hulpmiddel en basis om wel bepaalde punten aan te snijden.

Respondent 8 → Ja zeker.

FD → Als ik het heb over formele gesprekken merk ik vaak dat mensen met name geneigd zijn over de functioneringsgesprekken te praten. Zijn er nog andere formele gesprekken die je voert?

Respondent 8 → Ja nou ik had bijvoorbeeld een medewerker in mijn team waarvan ik het idee had dat die niet helemaal lekker in zijn vel zat. Ik vroeg me toen ook af of hij zich wel prettig voelde op zijn werk, want ik heb daar niet echt kijk op. Toen heb ik hem gebeld van goh zullen we eens even bij elkaar gaan zitten om wat dingetjes op

tafel te leggen. Dus dat is dan ook een voorbeeld van een formeel gesprek. En dat is toen van beide kanten ook als heel goed ervaren. Dus op het moment dat ik zelf signaleer van goh ik heb het idee dat daar wat speelt, of wanneer ik er te weinig beeld van heb van waar die persoon nu op dat moment mee bezig is, dan neem ik zelf ook wel het initiatief tot het voeren van formele gesprekken. We zitten natuurlijk ook op verschillende plekken en locaties dus ik zie niet iedereen de hele tijd, dus als ik dan het initiatief neem tot het voeren van een formeel gesprek dan merk ik dat dat voor beide partijen ook heel goed werkt. De medewerker in kwestie die ervaarde dat ook heel positief en die zei achteraf tegen mij van goh wat goed dat je daarover belt, ik had zelf ook al het idee om daar eens een keer voor te gaan zitten.

FD → Goed om te horen. Dus in bepaalde situaties neem je dan ook echt wel het initiatief om in gesprek te gaan?

Respondent 8 → Ja inderdaad.

FD → In hoeverre heb je het gevoel dat medewerkers gemakkelijk naar jou toe komen om formeel in gesprek te gaan?

Respondent 8 → Ik heb het gevoel dat ze gemakkelijk naar mij toe stappen.

Bijvoorbeeld in dat functioneringsformulier daar staat ook een vraag van wat is je relatie met je leidinggevende. En eigenlijk iedereen vult daar in van open relatie, alles is bespreekbaar, ik kan met alles terecht. Er was ook wel eens een medewerker die zei van nou ik weet wel dat je het altijd heel erg druk hebt. Dus dat ervaren mensen dan soms wel als een drempel omdat ze dan het gevoel hebben dat ze me misschien lastig vallen.

FD → Goed dat medewerkers dat wel aan durven geven want dat getuigd ook wel van vertrouwen. En wat dat betreft is de drempel dan wel laag want ze zijn dan ook wel eerlijk genoeg om dit tegen je te zeggen.

Respondent 8 → Ja daar ben ik ook heel blij mee. Ja en ik heb toch naar aanleiding van die functioneringsgesprekken bij twee mensen uit mijn team... ja heeft dat eigenlijk geleid tot een andere invulling van werkzaamheden. En doordat zij hebben gezegd van ik wil eigenlijk verder, ik heb meer ambitie.. Ja en dat is dan wel een hele mooie aanleiding om daar eens over te gaan praten. Want dat gaat niet vanzelf.

FD → Nee zeker niet. Dus als er uit gesprekken die je voert iets uit komt van acties dan probeer je daar zelf vervolgens ook wel echt iets mee te doen?

Respondent 8 → Ja voor zo ver mogelijk absoluut. Ja en echt moeilijk gesprekken..

Ik ben misschien in de bevoorrechte positie dat ik die tot nu toe eigenlijk nog nooit heb hoeven voeren. Ik heb geen verzuimsituaties of langdurig zieken of disfunctioneren.. Dus wat dat betreft heb ik op dit moment wel echt een bevoorrechte positie.

FD → Nou dat is juist hartstikke fijn.

Respondent 8 → Wat ik zelf wel lastig vind, er wordt dan het thema 'Fit For The Future' aan de orde gesteld, en dat is dan bij Artex met name gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid en je fysieke gesteldheid. Dat is dan met name op de fabriek ingesteld maar het geldt natuurlijk ook net zo veel voor kantoor. Ik vind het lastig om er dan mee om te gaan als mensen zeggen van ja ik ben toch 50. Wat moet ik nu nog voor ambitie hebben? Zo van nou, laat mij hier maar lekker zitten en ik doe het toch prima en ik hoef verder niks. Dat vind ik dan wel heel lastig. Hoe iemand dan toch met behulp van bijvoorbeeld gesprekken te triggeren, dat vind ik wel heel lastig.

FD → Heeft dit dan te maken met leeftijd wat je net zegt? Of is dit persoonsgebonden?

Respondent 8 → Nee dit heeft meer te maken met wie je als persoon bent denk ik.

FD → Want in hoeverre heb je te maken met verschillende levensfasen binnen je groep medewerkers?

Respondent 8 → Nou het varieert bij ons van rond de 30 tot over de 55. Ja tussen die leeftijden zo ongeveer.

FD → Oké dus niet heel veel uitschieters. In hoeverre denk je dat je mensen anders moet benaderen wanneer zij zich in een andere levensfase bevinden?

Respondent 8 → Nou ik denk zeker dat die mensen andere behoeften hebben.

Iemand die net van school komt heeft andere behoeften dan iemand die al 20 jaar bij het bedrijf werkt. En daar ga je dan ook over in gesprek. Mensen die jong zijn en net begonnen die hebben nog veel ambities. Dus daar moet je als leidinggevende vind ik, en ook als bedrijf, op kunnen inspelen. Daar moet je je van bewust zijn. Zeker om te voorkomen dat iemand op een gegeven moment afhaakt zonder dat jij daar erg in hebt. En dat iemand geen uitdaging meer ziet in zijn werk. Dat is natuurlijk ook een thema waar we het in Rotterdam over gehad hebben. Van ja hoe haal je dat er nou uit? En ja bij de mensen die wat ouder zijn daar gaat het inderdaad meer om van welke ambities heb je nog. Zie je jezelf nog zitten in deze functie? En hoe denk jij je verder nog te kunnen ontwikkelen?

FD → Ja dan stel je echt wel andere onderwerpen aan het licht ja.

Respondent 8 → Ja ik vind het zelf ook belangrijk om daar dan op in te spelen ja. En dat doe je dan mede door het voeren van gesprekken met medewerkers.

FD → En als je formele gesprekken voert met medewerkers gaan die dan met name over het verleden, of zijn deze juist toekomstgericht?

Respondent 8 → Nou beide. Ik zou zeggen 50/50. Je kijkt natuurlijk terug van hoe is het gegaan met de afspraken die we gemaakt hebben. Waarin heb je je ontwikkelt en is dat ook wat we ons al doel hebben gesteld? En wat wordt dan weer de volgende stap vanaf hier. Dus in zo'n gesprek kijk je terug maar ook vooruit.

FD → In hoeverre heb je zelf behoefte aan het vaker voeren van gesprekken?

Respondent 8 → Nou ja ik vind zelf dat twee keer per jaar goed zou zijn. Als het gaat over functioneringsgesprekken dan. Dat komt er nu dan toch niet van ondanks al mijn goede voornemens. We zitten nu dan één keer per jaar en op zich vind ik dat ook al wel netjes. Maar goed mijn team telt 12 man, het is geen team van 30 man dus het moet wel te doen zijn. En ik denk ook wel; als je maar in gesprek blijft. Dat hoeft dan niet altijd formeel te zijn, maar juist aan het voeren van informele gesprekken hecht ik zelf heel veel waarde. En ik denk dat als je maar in gesprek blijft dat je dan al op de goede rit bent. Ook wanneer je bijvoorbeeld één keer in de maand zit om de voortgang te bespreken, en je signaleert dan een aantal dingen dan kun je dat ook op dat moment op tafel leggen. Dat je dan op dat moment zegt van ik vind dat je op dat gebied bijvoorbeeld wat pro-actiever zou mogen zijn. En ik vind het andersom ook heel leuk.. Toevallig werd ik vandaag nog door Tanja erop gewezen van goh je wilt toch wat meer delegeren. Ik had een vraag uitgezet richting service centre maar ik had niet gecheckt of ze het ook daadwerkelijk gedaan hadden. Ze zei laat dat nou eens los, vertrouw er eens op dat ik het heb gedaan want hier, ik heb het gedaan. Ik heb nu zoiets van als wij dat afspreken dan vertrouw ik er ook op dat het gebeurt. Dus dat stukje moet ik nu ook wel uit handen durven geven aan mijn mensen.

FD → Dat is ook wel lastig. Maar goed als het niet gebeurt zal je dat via de een of andere weg ook wel weer horen en dan weet je dat je daar weer op moet terugpakken.

Respondent 8 → Daarom. Dus in die zin vind ik dat dan wel weer heel goed dat mijn mensen mij ook gewoon durven wijzen op bepaalde zaken. Dat vind ik prettig.

FD → Denk je dat medewerkers zelf behoefte hebben aan het vaker voeren van gesprekken?

Respondent 8 → Nou ik denk het niet aangezien wat ik net ook al zei, dat het initiatief eigenlijk altijd van mijn kant komt. Dat is ook wel een beetje per persoon verschillend. Er zijn wel collega's die zeggen van goh zullen we nog eens evalueren. En ook die maandelijkse voortgangsgesprekjes. De een is daar heel gedisciplineerd in en die heeft daar echt behoefte aan, die vind het ook prettig om weer even die prioriteiten op een rijtje te zetten en vooral te weten dat ik het allemaal goed vind wat die aan het doen is. En een ander die moet ik er echt aan herinneren van hee je moet nog een vervolgspraak inplannen. Die moet je echt aan zijn broek trekken. Tegenwoordig doen we het ook gelijk op het moment dat we het gesprek hebben, dan pakken we de agenda erbij en plannen we meteen een vervolgspraak in. Dat heb ik dan ook wel weer geleerd. Dus over het algemeen denk ik niet dat er behoefte is aan nog meer gesprekjes dan we op dit moment al doen.

FD → Klopt en als er dan ook nog de hele dag door informele gesprekjes worden gevoerd dan is dat natuurlijk hartstikke goed.

Respondent 8 → Ja inderdaad.

FD → Je gaf net al aan dat je een format gebruikt voor de functioneringsgesprekken. Dit format werkt voor jou. Is dat dan ook meteen een soort van verslaglegging?

Respondent 8 → Ja zeker. De medewerker heeft het dan voorbereid, en ik bereid het zelf ook voor en uiteindelijk dan voeg ik die twee samen om daar dan nog een verslagje van te maken. Wat ik wel merk, wat eigenlijk te veel tijd kost, daar moet ik nog over nadenken, is dat ik er dan eentje heb gekregen van een medewerker die dat ingevuld heeft. Ik heb dan mijn eigen, en dan moet je het een weer naar het andere document over gaan zetten. Dat is eigenlijk zonde van de tijd. Dus daar moet ik nog eens wat op verzinnen hoe we dat in de toekomst slimmer zouden kunnen doen.

FD → Ja daar zou je wel iets voor kunnen verzinnen ja.

Respondent 8 → Ja dat overzetten kost dan gewoon veel tijd. Daar moet ik zelf ook nog eens voor gaan zitten. Dat is dan eigenlijk jammer dat dat zoveel extra tijd kost.

FD → Ja en over het algemeen kost het veel tijd. Er komt een stukje voorbereiding bij kijken, dan het voeren van het gesprek op zich, en dan nog de verslaglegging ervan.

Respondent 8 → Ja precies.

FD → Ja als ik daar iets in kan betekenen hoor ik het graag.

Respondent 8 → Fijn.

FD → En als je de functionerings- en voortgangsgesprekken voert, waar voer je deze dan?

Respondent 8 → Nou de voortgangsgesprekken voer ik meestal gewoon op kantoor of soms gaan we even apart zitten. Dat is hier bij Artex wel wat gemakkelijker omdat je hier natuurlijk echt die spreekkamers hebt. Dan ga ik gewoon even apart zitten ook om de rest van de collega's niet te storen. Of ik ga in de ontwikkelingsruimte zitten want daar kunnen dat soort gesprekken ook best gevoerd worden. De

functioneringsgesprekken voer ik wel echt in een aparte ruimte. Dat is bij Artex dan altijd prima geregeld want er is eigenlijk altijd wel een spreekkamer vrij. Het is maar een keertje voorgekomen dat ik naar een ruimte moest zoeken en toen ben ik maar met Suzan in het kantoor van Bas Rietveld gaan zitten maar goed dat was eenmalig. En ja in Rotterdam is het wat lastiger. Toevallig wees Joyce mij daar laatst op, wij hebben ook een spreekkamertje naast ons kantoor in Rotterdam en toen zei ze; let op want dat is wel heel erg gehorig. Ze zei soms als jij hier met iemand zit te praten dan loop ik soms maar even weg of ik zet even de radio aan want je kan wel goed meeluisteren. En dat vond ik heel fijn dat ze dat zei want ik was me daar helemaal niet van bewust. Dus de laatste keer ben ik ook bewust met iemand ergens anders gaan zitten.

FD → Goed dat je daar wel op geattendeerd wordt.

Respondent 8 → Ja zeker. Ja in Rotterdam is dat dus wat lastiger maar bij Artex helemaal niet. Hier zijn altijd genoeg ruimten waar je je even terug kan trekken.

FD → Oké dus als je formelere gesprekken voert met medewerkers dan zoek je wel altijd een aparte ruimte waar je even kan spreken.

Respondent 8 → Ja inderdaad. Zeker voor de functioneringsgesprekken daar wil ik niet dat mensen kunnen meeluisteren. En je wil mensen ook niet in hun werk storen. En daarbij moeten mensen wel alles op tafel kunnen leggen en daar geef ik ze dan ook de ruimte toe.

FD → Als ik even samen mag vatten, je voert regelmatig formele en informele gesprekken. Je zoekt dan naar een ruimte waar je je af kan zonderen met de medewerker. Voor de functioneringsgesprekken gebruik je het format en deze ervaar je ook als erg fijn. Verder heb je geen behoefte aan het voeren van veel meer of andere gesprekken, je voert al voldoende formele en informele gesprekken met medewerkers en je vind deze balans ook goed.

Respondent 8 → Klopt.

FD → Verder denk je dat medewerkers makkelijk naar je toe durven stappen en daar ook geen drempel in ervaren. Ze merken wel dat je het druk hebt maar durven dit ook bij je aan te geven.

Respondent 8 → Klopt helemaal.

FD → Had je zelf nog iets opgeschreven wat je wil bespreken?

Respondent 8 → Ja op zich wel. Wat ik zelf lastig vind tijdens het voeren van gesprekken is het geven van kritiek. Dat vind ik lastig. En soms is dat dan ook meer dat dat bij mij zit. Ik vind het moeilijk, en als ik het dan toch doe en die medewerker reageert van goh je hebt gelijk en je hebt een punt dan gaat het prima. Maar zeker bij bepaalde medewerkers waarvan je van tevoren al weet; die gaat zo meteen met de hakken in het zand, dat vind ik lastig. Ik zou best nog wel eens wat meer training willen om dat soort situaties te oefenen. En dat is toen tijdens dat Hand-in-Hand gesprek in Rotterdam een onderwerp van gesprek, het omgaan met weerstand. In de nieuwe training komt dat volgens mij ook nog wel ergens aan de orde omdat toch wel veel mensen aangeven dat ze dit lastig vinden.

FD → Klopt en dat is ook lastig. En herkenbaar.

Respondent 8 → Ik ben dan toch zelf ook meer iemand van in de goede harmonie. Ik zoek niet zo graag de confrontatie. Soms moet je dat wel echt doen en dat vind ik lastig.

FD → Had je verder nog iets opgeschreven?

Respondent 8 → Nee we hebben alles wel besproken.

FD → Oké nou harstikke bedankt voor je tijd.

Respondent 8 → Graag gedaan.

§ 4.2.9 Interview met respondent 9

FD → Welkom.

Respondent 9 → Ja dankjewel. Hoe gaat het met de interviews.

FD → Ja prima, je bent een van de laatste. Nog een aantal te gaan en dan zijn de interviews in ieder geval allemaal afgerond.

Respondent 9 → Fijn.

FD → Nou dit interview zal met name gaan over de manier waarop je formeel en informeel met medewerkers in gesprek bent, of je een drempel ervaart om formeel met medewerkers in gesprek te gaan, waar je behoefte aan hebt met betrekking tot het voeren van formele gesprekken en of je voldoet over voldoende tijd en middelen om deze formele gesprekken ook daadwerkelijk te voeren.

Respondent 9 → Ja prima, ik had het al een beetje gezien op de vragen die je me had toegestuurd inderdaad.

FD → Ja klopt, was het gelukt deze vragen door te nemen.

Respondent 9 → Ja ik heb ze doorgenomen. Ze zullen gaandeweg het interview wel worden beantwoord.

FD → Ja precies. Is het verschil tussen een formeel en informeel gesprek duidelijk voor je?

Respondent 9 → Ja dat is voor mij duidelijk. Ik heb geen probleem, zowel formeel als informeel niet, om met medewerkers in gesprek te gaan. Ik merk wel dat ik informeel alles voor elkaar krijg en zeggen mensen ook veel dingen. Formeel formaliseer ik het eigenlijk voor de organisatie en dan gaat het eigenlijk vooral om de werkplek, de werkruimte en de werkomstandigheden. En dan voel ik me ook gelijk gekortwiekt door de organisatie, want dan kan ik dus niks beloven.

FD → Wat bedoel je daarmee?

Respondent 9 → Nou daar heb ik dan het formele gesprek voor nodig, om dat vast te leggen en dan binnen de organisatie ook echt te zeggen van dit moet er gebeuren. En dan moet ik nog tegen mensen zeggen van goh ga zelf naar maar uitzoeken wat je nodig hebt. Dus ik voel me daar echt... Ja dat is dan achteraf wel goed gekomen

maar eigenlijk zou dat ook informeel moeten kunnen doen. En op dit moment gebruik ik daar dus de formele gesprekken voor en dat is niet de bedoeling.

FD → Oké dus als ik het mag samenvatten; pas door het voeren van de formele gesprekken en de vastlegging daarvan heb je het idee dat je iets voor elkaar krijgt binnen de organisatie.

Respondent 9 → Ja, correct. Pas dan krijg ik het voor elkaar.

FD → Maar je zou dus liever zien dat je dit ook op informele basis voor elkaar krijgt?

Respondent 9 → Ja precies. Maar omdat er op die lijst staat van het functioneringsgesprek van hoe is het met de arbeidsomstandigheden zeg je van hé er moet eigenlijk een raam open kunnen hier. En een paar jaar geleden is er door Cees gezegd dat dat te veel geld kost en vorig jaar heb ik eigenlijk gewoon gezegd van ja sorry maar dit kan eigenlijk niet. Dat is gewoon verboden. En dan ga ik het harder spelen, dus door middel van die formele gesprekken, en pas dan krijg ik het raam open. Dat is toch eigenlijk niet de manier. En dat wil ik helemaal niet aan bod laten komen in een functioneringsgesprek.

FD → Dat snap ik.

Respondent 9 → Maar goed, daar gaat het dan wel vaak over. Dat mensen dan formeel zeggen van nou daar moeten we het nu eens over hebben.

FD → En dat gebeurt dus vaak in die functioneringsgesprekken? Of andere formele gesprekken?

Respondent 9 → Ja inderdaad. En dat hebben we dan wel opgelost daarna maar toen dacht ik eigenlijk daarna van wat stom dat je dat dan in een functioneringsgesprek bespreekt.

FD → Je zei dat je informeel wel alles voor elkaar krijgt, kun je daar eens wat meer over vertellen?

Respondent 9 → Ja bijvoorbeeld in het voorjaar ging er iemand weg en dan ga ik er gewoon voor zitten en dan zeg ik gewoon van ik heb een probleem en er moeten een paar dingen geregeld worden. Dan vraag ik de anderen wat meer te doen. Dat krijg ik dan allemaal wel voor elkaar.

FD → En hoe zit het met andere formele gesprekken?

Respondent 9 → Ik ga met regelmaat met mensen zitten en dan vraag ik wat ben je van plan, hoe denk je over de toekomst? En dan zijn mensen ook echt wel heel straight en geven ze eerlijk antwoord. Dan zeggen ze ik wil dit en dat wel en dan krijg ik ook gewoon klaar wat ik wil.

FD → En vind je dit dan formele of informele gesprekken?

Respondent 9 → Ja toch wat meer informeler denk ik. Ik laat dit natuurlijk ook aan bod komen binnen de functioneringsgesprekken. Maar heel eerlijk gezegd zitten er hier natuurlijk een aantal mensen op plekken... Ja je moet mensen ook niet het idee geven dat ze nog heel veel groeimogelijkheden hebben in de toekomst. Dat vind ik oneerlijk. Je moet wel realistisch blijven. En qua functie zijn er altijd wel uitdagingen of nieuwe projecten, en in die zin is het natuurlijk goed om het over de toekomst te hebben maar het is niet zo dat ik kan zeggen van over een paar jaar wordt jij de nieuwe Dorith en Cees. Nee dat werkt zo niet.

FD → Met betrekking tot formele gesprekken heb je het met name over de functioneringsgesprekken, voer je ook nog andere formele gesprekken?

Respondent 9 → Ja.. Ja.. Nou het is pas sinds kort eigenlijk dat ik ook de leiding heb over de winkelstylistes. Zij vielen eerst onder Leonore maar alsnog had ik met de

winkelstylistes wel vaak formele gesprekken. Dat ik echt in gesprek ging van hoe gaat dit nu verder en waarom is dit niet goed geregeld. En dan ging ik naar Leonore om het daarover te hebben. Dat zijn dan toch wel de formele gesprekken. Ook met betrekking tot vragen van mensen. Of over werktijden, dat je zegt van je zit 's morgens om half 8 in de auto en het kan zijn dat je 's avond pas om 8 uur thuis bent, nou dat is geen 12 uur. Dat soort dingen. Om over dat soort zaken duidelijkheid te scheppen. Daar voer ik formele gesprekken voor ja. Dat vind ik dan redelijk formeel als we om tafel gaan zitten om het daarover te hebben.

FD → In hoeverre leg je deze gesprekken dan vast?

Respondent 9 → Die formele gesprekken leg ik eigenlijk niet vast. De functioneringsgesprekken leg ik wel vast. Op zich is dat eigenlijk wel zinnig. Vanaf vandaag ben ik ook over 3 winkelstylistes leidinggevende, dus die verslaglegging vind ik wel een zinnige omdat ik zie dat de ontwerpers een ander soort mentaliteit hebben en die werken gewoon door. Maar die winkelstylistes hebben net een ander niveau waardoor ik daar misschien wat anders mee om moet gaan.

FD → Klopt, en er hebben natuurlijk een aantal ontwikkelingen binnen de organisatie plaatsgevonden waardoor er wat veranderingen zijn opgetreden. En met betrekking tot functioneren en deze ontwikkelingen is het toch wel zinnig om daar enige vastlegging van te hebben zodat je daar wel op een later moment, mocht het nodig zijn, op terug kan vallen.

Respondent 9 → Ja precies, daar wil ik ook echt mee aan de slag gaan en ben ik me van bewust.

FD → Vind je het lastig om formele gesprekken vast te leggen?

Respondent 9 → Nou ik doe het nu op een andere manier. Ik had eerst bijvoorbeeld een aantal fases en plannen maar nu ga ik dat echt vastleggen met Bart. Hierdoor kunnen zij daar ook beter op worden aangesproken. Er moet ook eigenlijk in het systeem een lichtje gaan branden van let op je planning en doe er wat mee. Dus ik ben er nu met Bart mee bezig om dat op een andere manier vorm te geven.

FD → En zo kan je ook je eigen manieren verzinnen om tijd en moeite te besparen. Alles wat makkelijker is is natuurlijk mooi meegenomen.

Respondent 9 → Ja precies.

FD → Je zit echt tussen de medewerkers en hebt niet echt een eigen kantoor, denk je dat het hierdoor makkelijker of moeilijker wordt voor medewerkers om in gesprek te gaan?

Respondent 9 → Ik denk dat het echt makkelijk is. Het is altijd zo van Chris kan je hier even mee voor gaan zitten of ik loop daar en daar tegenaan. Ja daar wordt het wel makkelijker door denk ik. Het ligt ook wel aan het onderwerp of er makkelijker of moeilijker in gesprek wordt gegaan.

FD → Klopt. Heb je over het algemeen wel het gevoel dat mensen gemakkelijk naar je toe stappen?

Respondent 9 → Ja zeker, dat gevoel heb ik echt wel. De drempel is laag om dingen tegen mij te zeggen en daarover in gesprek te gaan. Althans dat gevoel ik heb dan hé.

Waar voer je gesprekken met medewerkers? Je het niet echt een eigen kantoor. Nee klopt ik voer ze in de ruimte hiernaast of in de spreekkamer. Er is altijd wel een ruimte vrij waar ik me terug kan trekken met een medewerkers. Dat is geen probleem.

FD → En gebruik je een bepaald format voor het voeren van de functioneringsgesprekken?

Respondent 9 → Ja. Ik gebruik het format wat in het systeem staat. Die gebruik ik.

FD → En in hoeverre voldoet die?

Ja die voldoet prima.

FD → Want hoe vaak voer je de functioneringsgesprekken?

Respondent 9 → Eigenlijk maar één keer in het jaar of zo. Wat ik wel belangrijk vind is het te hebben over de opleidingen en bijscholingen en naar beurzen gaan, dat soort dingen. Dat we daar echt over in gesprek blijven. En dat we dan ook checken of we het ook echt hebben uitgevoerd. En of wat mensen graag wilden leren of we dat ook echt gedaan hebben en dat soort dingetjes. Dat is het belangrijkste voor mij tijdens het voeren van formele gesprekken.

FD → Ligt het initiatief voor formele gesprekken vaak bij jou of juist bij de medewerker?

Respondent 9 → Het initiatief ligt vaak bij mij. Omdat ik ook zeg van de arbeidsomstandigheden bijvoorbeeld ja dat wil ik gewoon dat die goed zijn.

FD → Klopt. En als je iets wil, geef je aan, dan krijg je het ook echt wel voor elkaar.

Respondent 9 → Klopt. Maar eigenlijk vind ik dan dat ik dat al lang had moeten oplossen en dus niet in zo'n functioneringsgesprek. Daar denk ik dan van oh dat is eigenlijk wel stom dat ik dat formeel eigenlijk op papier moet hebben gezet en ik het daarna pas voor elkaar krijg. En dat is wel een irritant gevoel, je hebt in deze organisatie wel het gevoel dat je er echt voor moet vechten. Het gaat nooit zomaar. Het is niet zo van we hebben dit nodig en het wordt dan gefaciliteerd. Nee dat is niet zo. Nou mag ik nu niet klagen want ik heb twee ramen die open kunnen.

FD → Maar goed ja je geeft zelf ook al aan daar heb je dan ook echt wel wat voor moeten doen. Dat ging niet vanzelf.

Respondent 9 → Precies.

FD → En als we het dan hebben over arbeidsomstandigheden.. Ja vanuit mijn rol als P&O 'er vind ik ook gewoon dat die goed moeten zijn.

Respondent 9 → Ja inderdaad. Ik geloof dat we daar nu ondertussen ook wel van doordrongen zijn.

FD → In hoeverre heb je behoefte aan het voeren van meer formele gesprekken?

Respondent 9 → Ik heb daar niet echt behoefte aan nee maar ik heb wel.. maar daar kom ik nog wel op terug als het nodig is. Ik denk dat ik één iemand heb die heel erg moeite heeft met het maken van afspraken en het omgaan met tijdsdruk. Ze doet het wel heel erg leuk en goed maar daardoor heeft ze vooral de salesorganisatie best wel laten zitten. En ze is heel erg onzeker dus zij zelf komt dan al naar mij toe van ik doe het allemaal niet goed genoeg en het lukt niet. En dan moet ik haar eerst gerust stellen maar eigenlijk is het dan zo dat ik denk van shit hoe ga ik hiermee om.

Eigenlijk heb ik bij haar dan specifiek, omdat ik ook zie dat zij het type is dat wel eens tegen een burn-out of wat dan ook zou kunnen lopen. Zij heeft echt wel behoefte aan van hoe gaan we daarmee om. En dat probeer ik dan aan de hand van formele en informele gesprekken een beetje te leiden. Nu heb ik tegen iedereen gezegd van ze doet alleen dit en dit zijn haar taken klaar. En ik vind dus dat zij niet optimaal functioneert en in dat opzicht wil ik dan wel dus dat we daarover in gesprek gaan. En op dat moment zoek ik ook wel hulp en ondersteuning van andere partijen. Zoals bij P&O dan vraag ik hoe ik daarmee om moet gaan.

FD → Ja inderdaad, daar is P&O ook voor natuurlijk. Goed dat je die begeleiding dan ook vraagt.

Respondent 9 → Je ziet dan een probleem bij iemand, en iemand voelt dat zelf uiteraard ook, maar ik weet dan eigenlijk niet zo goed hoe daarmee om te gaan.

FD → Denk je dat je dit aan de hand van het voeren van formele gesprekken kan begeleiden?

Respondent 9 → Ja in een bepaalde mate wel ja. Maar ik betrek ook andere partijen zodat zij ook weten wat er speelt. En dat is soms het probleem enerzijds ben je heel blij met mensen en anderzijds niet en dat is soms tegenstrijdig. En lastig om mee om te gaan. Het is een lastige situatie en de werkdruk is ook gewoon erg hoog maar daar moet je wel mee om kunnen gaan.

FD → Wel goed van haar dat ze dit bespreekbaar maakt met jou en wel naar jou toe durft te komen met dit soort zaken.

Respondent 9 → Ja en daarom heb ik nu ook echt gezegd van je focus ligt op dat en dat en dit zijn je werkzaamheden. Om zo ook voor haar duidelijkheid te scheppen. Maar goed we hoeven gelukkig niet over een vast contract te beslissen maar ik zit daar wel mee.

FD → Nou ja je zegt we hoeven nog niet over een vast contract te beslissen maar juist deze periode is zo belangrijk voor het voeren van formele gesprekken om zo iemand wel in de juiste richting en mindset te krijgen. Juist nu heb je de kans om zo iemand nog begeleiding te bieden. Het zou niet eerlijk zijn om dadelijk ineens te zeggen van je krijgt geen vast contract want je functioneert onder de maat. Nu is juist het moment om hierover in gesprek te gaan en een stijgende lijn te zien. En pas wanneer je er alles aan hebt gedaan kun je zeggen we hebben er alles uitgehaald maar het lukt gewoon niet.

Respondent 9 → Ja precies en in dat opzicht heb ik wel wat begeleiding nodig. En ik hoop het dan ook op te lossen door wat zaken te delegeren en anderen mensen wat meer te laten doen.

FD → Ja ik wil er inhoudelijk niet te veel op ingaan tijdens dit interview maar de vraag is dan wel of je dat moet willen.. Maar goed wellicht kunnen we het daar nog een andere keer over hebben.

Respondent 9 → Ja hartstikke goed dankjewel. We kwamen er nu zo toevallig op dus..

FD → Ja dat is ook geen probleem hoor. Had je zelf nog iets opgeschreven wat je wil bespreken?

Respondent 9 → Nee dankjewel.

FD → Nou hartstikke bedankt voor je tijd.

Respondent 9 → Ja graag gedaan.

§ 4.2.10 Interview met respondent 10

FD → Welkom.

Respondent 10 → Ja dankjewel.

FD → Ik had je al een interview doorgestuurd, was het gelukt om deze door te nemen?

Respondent 10 → Ja dat is gelukt.

FD → Fijn. Nou de strekking van het interview heeft betrekking op op welke manier je met je medewerkers in gesprek bent, zowel formeel als informeel. Ja je ziet het al aan de onderwerpen op je vragenlijst, verder zal het ervaren van een drempel aan bod komen, behoeften die spelen met betrekking tot het voeren van formele gesprekken, en of je voldoende tijd en middelen hebt om formeel met medewerkers in gesprek te gaan.

Respondent 10 → Ja ik ben benieuwd wat ik ervan terug ga zien want meestal wordt zo'n onderzoek gedaan en vervolgens zie ik er weinig van.

FD → Oké nou de bedoeling van dit onderzoek is wel dat er een advies wordt gegeven en vervolgens wordt hier ook iets mee gedaan dus ik hoop dat hier verandering in wordt gebracht.

Respondent 10 → Ja precies. Waar doel je op? Wat is de wens? Van dit onderzoek?

FD → Het onderzoeken waar leidinggevendende behoefte aan hebben met betrekking tot het voeren van formele gesprekken zodat er in de toekomst vaker formele gesprekken zullen worden gevoerd, met enige vastlegging, zodat hiermee de duurzame inzetbaarheid van medewerkers weer wordt vergroot.

Respondent 10 → Oké helder.

FD → Misschien werkt het woordje formeel ook wel een beetje tegen maar gewoon het in gesprek gaan over hoe voelt iemand zich nou eigenlijk en wat wil diegene nou echt. Wat wil je over 10 jaar? Wat is je doel binnen Artex? Dat soort gesprekken.

Respondent 10 → En dat gebeurt nu dus te weinig?

FD → Ja dat klopt.

Respondent 10 → Oké helder.

FD → Is het gesprek tussen een formeel en een informeel gesprek duidelijk?

Respondent 10 → Uh, ja. Ik denk dat formele gesprekken vaak van corrigerende aard zijn waarbij er ook enige vastlegging is en informeel is gewoon een beetje op sociaal vlak. Gewoon op de werkplek en zo.

FD → Ja dat corrigerend hoeft niet zo te zijn hoor. Het kan wel maar het zijn met name de gesprekken rondom hoe iemand functioneert en wat diegene nog wil.

Respondent 10 → Oké oké ja dat is helder.

FD → Kun je eens vertellen op welke manier je formeel en informeel met medewerkers in gesprek bent?

Respondent 10 → Uhm.. Op eigenlijk alle mogelijke manieren. Formeel natuurlijk jaarlijks de functioneringsgesprekken. Daarnaast correctiegesprekken, frequent verzuimgesprekken, als ik merk dat medewerkers niet goed in hun vel zitten. Als ik merk dat medewerkers niet goed genoeg functioneren. Als ik vind dat ze onder de maat presteren. Als ik vind dat ze te veel tijd besteden aan specialistische bezoeken en doktersbezoeken, met name de parttimers, dan ga ik daarover in gesprek. En dan ga ik natuurlijk ook nog wel eens andere gesprekken aan, maar dat is dan vaak informeel. Dus eigenlijk gesprekken op allerlei manieren en met allemaal andere aanleidingen en oorzaken. Ik schuw eigenlijk geen één gesprek.

FD → In hoeverre ligt het initiatief voor deze gesprekken bij jou?

Respondent 10 → Altijd bij mij. Op één gevalletje na. Die is zelf hierheen gekomen. Die wilde zelf vertellen wat er aan de hand was maar de ervaring is dat ze zelf niet makkelijk hierheen komen.

FD → Oké.

Respondent 10 → Dus het is meestal op mijn uitnodiging. Op mijn initiatief.

FD → Je geeft net bijvoorbeeld aan dat je in gesprek gaat als een medewerker niet lekker in zijn vel zit. Die medewerker komt dus niet zelf naar jou toe maar jij constateert dit en dan neem jij het initiatief tot het in gesprek gaan met de medewerker?

Respondent 10 → Klopt. Van origine kom ik ook niet uit deze regio. Ik kom uit omgeving Amsterdam en ik ben dus vrij open. Ik ben hard van tong dus ik stap er gewoon op af en ik begin meteen met lullen.

FD → Hoe denk je dat dit door medewerkers wordt ervaren?

Respondent 10 → Nou niet allemaal even positief. Er zijn er die vinden dat prettig, die vinden het ook een vorm van aandacht. En er zijn er ook bij die vinden het verschrikkelijk. Wat ik veel doe, en dat is dan misschien niet zo goed, is op de werkvloer al naar die mensen toestappen. En dan meteen mijn verhaal al beginnen. Dan merk ik vaak dat ze meteen al eigenlijk dichtklappen of verlegen worden. Ze hebben dan liever dat ik ze dan apart neem. En dat doe ik dan eigenlijk weer niet zo graag, want dan zal je misschien nu ook al merken, dan zitten wij serieus te praten maar dan komen er toch steeds mensen binnen. Ook al is de deur dicht. Ze lopen gewoon naar binnen.

FD → Klopt.

Respondent 10 → Dus dat betekent dat ik het moet gaan plannen. En als ik het moet gaan plannen dan is het niet meer spontaan en dan ga ik ook meestal naar de spreekkamer. De functioneringsgesprekken hou ik hier dus ook niet want ze lopen gewoon allemaal naar binnen. Ook al hang ik hier een bord neer met niet storen, ze komen toch allemaal gewoon binnen wandelen.

FD → Oké dus als je een formeel gesprek voert dan is dat meestal in de spreekkamer?

Respondent 10 → Ja als het gepland is in de spreekkamer, en als het niet gepland is dan zit ik gewoon hier. Of ik neem iemand wel eens mee naar Trudy, dat gebeurt ook

nog wel eens. Als ik voel of vind dat ik bijstand nodig heb van Trudy, of als ik vind dat ze het moet weten, dan maak ik het gesprek wat groter en ga ik dus met ze naar Trudy. En dan is het gesprek gewoon op haar kantoor.

FD → Voer je liever die geplande of de ongeplande gesprekken?

Respondent 10 → Allebei eigenlijk. Ja allebei. En ik ervaar het ook niet als moeilijk. Wél als mensen boos zijn. Dan heb ik er wel moeite mee. En dan ga ik meestal ook niet meer een gesprek één op één aan.

FD → Oké, dan betrek je er dus een derde bij?

Respondent 10 → Ja klopt. Meestal escaleert er dan wat. Dat kan dan tussen twee mensen, of tussen mensen en mij.

FD → Oké dus dan betrek je er iemand bij. En de functioneringsgesprekken? Voer je die alleen?

Respondent 10 → Alleen en sommige met Trudy. Maar dat komt omdat zij dat wil. Zij heeft een aantal jaar geleden aangegeven bij welke persoon zij bij wil zijn. Maar over het algemeen doe ik het natuurlijk alleen.

FD → Ik heb ook gehoord dat op sommige afdelingen voormannen mee de functioneringsgesprekken voeren. Is dat op deze afdeling ook zo?

Respondent 10 → Ja klopt. Dat is sinds dit jaar. Dat is net nieuw. Dat is eigenlijk om.. Ja tussen de leidinggevendenden in de fabriek zit heel veel verschil natuurlijk. Als je Mart neemt, die heeft 4 man. Gonny, die heeft 3 man rondlopen. Ik heb er 25. Gerrie ook. En als je dan voor 26 man functioneringsgesprekken a moet voorbereiden, b moet voeren en c moet vastleggen.. Dat kost ongeloofelijk veel tijd. En daarom hebben we besloten om een soort escape in te voeren, dat mensen die grote groepen onder zich hebben, dat die de voormannen in kunnen schakelen om mee functioneringsgesprekken te voeren. Als een soort ontlasting.

FD → En dat is dan inderdaad met name bij Gerrie en jou. Jullie hebben de grote afdelingen. Heb je de voormannen die de functioneringsgesprekken zelf gekozen?

Respondent 10 → Ik heb ze de keus gelaten óf je doet je eigen ploeg, en als je er moeilijke figuren bij vind zitten die je liever zelf niet doet dan doe ik die. Ben is een van mijn voormannen, en Ben gaat het heel goed af. En die vindt het ook leuk. En die geeft er niks om, die pakt ook de moeilijke gevallen. Die wil zelfs ook nog een andere ploeg oppakken, dat interesseert het ook niet. En Steve heeft er wat meer moeite mee. Die is daar ook niet zo bedreven in. Die heeft er nu pas één of twee gedaan terwijl Ben al zijn hele ploeg heeft gedaan. Dan merk je ook wel, binnen een halfuur is ie weer terug dus heel diep gaat het ook niet maar goed. Maar dat is ook een beetje wat ik ervaar, dat mensen het meestal wel allemaal goed vinden. Ik verplicht ze altijd om een a4 in te vullen, een vragenlijst in te vullen, zodat ze het gesprek voor kunnen bereiden. De helft komt dan zonder papiertje of met een blanco papiertje aanzetten. En de andere helft die vind dat het allemaal wel goed gaat. Ja dan krijg je ook geen gesprek van de grond hé. Er zitten van die 6 beoordelingspunten in van kwaliteit, motivatie en blablabla. Je ziet dan allemaal van goed, goed, goed, goed.

FD → Raar, want het is natuurlijk nooit allemaal helemaal goed.

Respondent 10 → Van de 25 man heb je dan met 8 een zinnig gesprek.

FD → Je geeft het dan wel uit handen aan je voormannen terwijl die gesprekken dan niet echt diepgang hebben. Zou je het dan niet liever zelf in de hand houden zodat je kan sturen op een meer diepgaander gesprek?

Respondent 10 → Ja weet je, ik zit hier al 16 jaar. Ik voer die gesprekken al 16 jaar. Op een gegeven moment kom je dan toch steeds op hetzelfde. Ik heb hier bijvoorbeeld parttimers bij zitten die gaan altijd 3 minuten voor tijd van de afdeling af. Eén minuut voor 11 staan ze dan bij de klok te wachten tot het 11 uur is. Die heb ik ieder jaar aangesproken. Ieder jaar over discipline en werktijd, want ik zie dat je te vroeg weggaat. De urenlijsten wijzen dat uit. Ik zie ze ook vaak bij de klok staan. Staan ze te trappelen tot het 11 uur is. Dan vraag ik me af, wie neem je in de maling? Ik bedoel als je er dan toch staat klok dan gewoon uit en ga weg want je staat er dan toch. En dat heb ik 10 jaar gedaan. En 10 jaar zet ik het ook in het verslag wat ze keurig ondertekenen. Einde werktijd, discipline blablabla, niet te vroeg weggaan. En ze veranderen niet. Er gebeurt geen ruk. Het verandert ook niet. PZ grijpt ook niet in. Ik weet ook niet of ze dat kunnen of op welke manier maar zelf veranderen ze ook niet. Het is een heel typisch volk, ze nemen het aan ter kennisneming maar ze doen er vervolgens niks mee. Denk jij nou werkelijk dat ik dat 16 jaar volhoudt? Steeds diezelfde opmerking. Als ik het nu op de urenlijsten tegenkom dan schrijf ik die paar minuten gewoon naar vakantie. Laat ik gewoon schrijven. Dan ben ik er klaar mee. Hun veranderen niet, prima, dan ben ik er ook klaar mee. Ik ben nu op een punt gekomen dat ik alles wat jullie te vroeg vertrekken afboek. Want je vertrekt ook al 3 minuten voor werktijd van die afdeling af maar dat kan ik niet hard maken. Maar die minuten op die urenlijsten wel. Die trek ik gewoon keihard af van je vakantie. Klaar.

FD → Dit is dus een voorbeeld van iets wat jij in een functioneringsgesprek aangeeft naar medewerkers, dat ze daar iets mee moeten doen. Vervolgens merk je dat ze dit eigenlijk niet doen.

Respondent 10 → Ja het gaat dan van 6 minuten voor 11 naar 4 minuten naar 11 naar 2 minuten voor 11 en daar stopt het dan. Dat is gewoon te droevig.

FD → Er worden natuurlijk nog meer dingen gezegd in zo'n functioneringsgesprek, die in het kader van functioneren en de toekomst wel van groot belang zijn. Wat doe je daar dan vervolgens mee?

Respondent 10 → Uhm.. nou ja om te beginnen noem ik het verbeterpunten. Ik tik het niet heel zwaar aan. Ik zeg van luister dit en dat en zus en zo is het geval. En daar wijs ik ze dan op. En dan zie ik in ieder geval vaak wel dat ze daar toch wel iets mee doen.

FD → Hoe peil je dat dan, of ze daar iets mee doen?

Respondent 10 → Ja dat hou je in de gaten. Je weet wat er speelt en wat ze moeten verbeteren dus dan let ik daar op. En dan het jaar erop gaan we daar weer over in gesprek en vaak is het dan verbeterd, soms ook niet. Net als dat te vroeg weg gaan dat speelt al zolang ik hier werk. Bepaalde types zijn ook niet de meest gemotiveerde types natuurlijk. Laten we wel zijn.

FD → Je hebt het net ook over frequent verzuimgevallen, dat houdt je dus wel in de gaten.

Respondent 10 → Ja klopt. Ja nou dat komt dan ook weer uit het SMO of het SMT.

FD → Oké.

Respondent 10 → Weet je wat dat inhoudt?

FD → Ja dat weet ik. Sociaal Medisch Overleg en Sociaal Medisch Team. Daar ga jij ook voor naar de bedrijfsarts.

Respondent 10 → Ja, iedere 3 maanden. Dan kijken we naar de ziektegevallen. De schrijnende ziektegevallen. Maar ik breng dus ook in van als ik zie dat iemand 3maal

per maand naar de specialist gaat. Dan ga ik in gesprek over in hoeverre we dat accepteren. En in hoeverre we dat normaal vinden.

FD → Dus bij sommige zaken kan je dan ook echt wel de hulp van anderen gebruiken?

Respondent 10 → Ja. Ja en dan ga ik daar bijvoorbeeld over in gesprek en dan gaan ze allemaal smoesjes verzinnen. Ja mijn dokter is er alleen maar 's ochtends. Mijn dokter heeft alleen maar 's ochtends spreekuur dus ik kan er alleen maar 's ochtends terecht. Dan zeg ik je werkt maandag tot en met donderdag waarom ga je niet op vrijdag dan. Ja op vrijdag werkt die ook niet. Dan denk ik ja dat is wel heel toevallig. Vervolgens zeg ik waarom ga je niet 's middags? Ja dat gaat nou eenmaal niet. En blablabla en dit en dat en zus en zo. Dan ga ik proberen mijn recht te halen via andere kanalen. Dus dan ga ik naar de bedrijfsarts en zeg ik in hoeverre moet je dat accepteren? In hoeverre moet je dat goed vinden dat zo'n vent 26 verzuimuren heeft dit jaar aan specialisten en doktersbezoeken. Een vent die van 7 tot 11 werkt 5 dagen in de week. Dat is toch bizar. Dat heeft iemand die fulltime werkt nog niet. Op een jaar. Gaat nergens over maar het gebeurt wel. Dus als ik dan in gesprek wil gaan.. Die gozer heeft epilepsie, heeft reuma heeft dit en dat. Die zit ook niet voor niks op die afdeling in die functie. Die zit gedeeltelijk in de WAO, die werkt maar 20 uur in de week. Die roept dan ook ik mag alleen maar in de ochtend werken. Ik mag niet 's middags werken. En dan doe ik het gesprek samen met Hans Dam dan kan proberen dat nog een beetje te weerleggen. Van waarom is dat nou zo en waarom kan je niet 's middags werken en zus en zo. Het is ook een spel he, ze spelen gewoon een spel.

FD → Uittesten. Goed dat je er dan wel anderen bij betreft. Die hebben er dan ook weer aan andere kijk op natuurlijk.

Respondent 10 → Ik durf dan ook niet keihard te zeggen van dat is gelul.

FD → Klopt. En dat zijn dan ook wel de speciale gevallen waar je dan zelf ook wel actie in onderneemt. Denk je dat mensen hier makkelijk binnenlopen?

Respondent 10 → Nee. Dat denk ik niet. Overigens geldt dat ook weer per individu. Er zullen er zijn die het wel makkelijk doen maar het gros denk ik niet. Ik denk dat ze angst hebben.

FD → Angst waarvoor?

Respondent 10 → Voor mij. Of het is de Brabantse beheersing. Zich inhouden.

FD → Ja dat weet ik niet of dat daarmee te maken heeft.

Respondent 10 → Ik zal je een voorbeeld geven; een man die is hier zelf via het uitzendbureau binnen gekomen. Dat was op het oog een heel ongezonde man. 130 kilo dus te zwaar. Maar hij werkte verrekes. Nooit ziek. Maagverkleining gehad en dit en dat en zus en zo. Toen liep dat termijn bij het uitzendbureau af, heb ik hem op een andere afdeling geparkeerd omdat ik het toch wel een hele goede kracht vindt. Omdat we dus op dat moment die uitzendkracht niet meer nodig hadden heb ik gezorgd dat die op een andere afdeling kwam. Zodat hij nog even kon blijven. Uiteindelijk kwam er bij mij weer een vacature vrij, heb ik hem weer teruggehaald. Heb ik hem uiteindelijk een vaste baan gegeven, een vast contract gegeven. Een onbeperkt contract of hoe noem je dat?

FD → Een contract voor onbepaalde tijd.

Respondent 10 → Ja dat ja. Ik heb hem helemaal gekieteld. Die man werkt hier nu dus 12, 13, 14 jaar. Op een gegeven moment heb ik een functioneringsgesprek met

hem gehouden, toen was het 2008 of zo. Toen hadden we wat gezeik op de afdeling omtrent buitenlanders. Ik had hier wat Irakezen en een Marokkaan. Er was toen wat wrijving op de afdeling en die man heb ik er toen in zijn functioneringsgesprek op gewezen van dit en dat heb ik gehoord. Ik was het daar toen niet mee eens en daarom heb ik dat in zijn functioneringsverslag gemeld. Ik zeg altijd tegen die mensen aan het eind van zo'n functioneringsgesprek van ik ga een verslag maken, lees het door, als je het er niet mee eens bent dan kom gewoon terug, dan pas ik het aan. Helemaal geen probleem. Zeg het maar, ik interpreteer het misschien anders als jij dus dat maakt me niks uit, ik pas het gewoon aan. Dus die man kwam terug met het verslag, paar puntjes aangepast en vervolgens een nieuwe uitdraai gemaakt, die heeft hij netjes ondertekend. 3 maanden erna, hebben we een groepssessie, met 25 man, en Paul van Loon... Dat ging ook weer over die spanningen met die buitenlanders die kaartte dat aan. En juist die man, die zegt ja luister ik ben het hier en hier niet mee eens, Vincent maakt die en die opmerking in mijn functioneringsgesprek en ik ben het daar niet mee eens. Dat slaat helemaal nergens op, ik ben zo helemaal niet, ik heb het maar getekend maar ik ben het er helemaal niet mee eens.

FD → Oké...

Respondent 10 → Ja ik was ook echt flabbergasted. Dat kan gewoon niet.

FD → Klopt, je hebt diegene nog de mogelijkheid geboden om het aan te passen, het is aangepast en ondertekend en dan dit..

Respondent 10 → Klopt.. En nou precies dit geval maakt dat ik denk dat niet iedereen even open en eerlijk communiceert en binnenkomt. Ik heb het achteraf als een mes in mijn rug ervaren en het was één van de mannen die ik hier het hoogst had zitten en die ik echt vertroeteld had en ja..

FD → Vervelend. Maar goed dit maakt wel dat je er bewust van bent dat sommige medewerkers niet even makkelijk met je in gesprek gaan, of niet alles op tafel durven leggen.

Respondent 10 → Klopt. Dat kwam toen echt uit de lucht vallen. Dat had ik zeker van hem niet verwacht. Heel veel mensen zeggen dingen en dat interesseert me allemaal niet maar hij, met die historie..

FD → Klopt, als je dan al zo veel voor iemand hebt gedaan verwacht je dit niet.

Respondent 10 → Nee inderdaad. En als hij het er dan niet mee eens was geweest dan had ik het er gewoon uitgehaald.

FD → En je hebt hem toen wel die ruimte gegeven om dat te doen en om dat bespreekbaar te maken dus het is dan jammer dat diegene dat niet doet.

Respondent 10 → Ja, bizar. Maar goed ik denk dus dat een man of 8 gewoon vrij naar binnen loopt zonder problemen en de rest is daar wat terughoudender in.

FD → In hoeverre denk je dan dat zij wel behoefte hebben aan het voeren van gesprekken?

Respondent 10 → Dat durf ik niet zo goed te zeggen. Je merkt ook wel tijdens bijvoorbeeld die functioneringsgesprekken dat er een aantal zijn die daar helemaal geen behoefte aan hebben. Die zijn erbij. Maar ik heb ook het idee dat er wel een hoop zijn die het wel als prettig ervaren en die er ook de behoefte naar hebben. Die zijn er ook. Dus ik denk eigenlijk dat de behoefte er wel is maar dat sommige het gewoon niet doen.

FD → Waar komt dat dan door denk je? Dat ze dat niet doen?

Respondent 10 → Vrees. Drempelvrees. Misschien vinden ze me niet zo benaderbaar. Ik weet het niet.. Het zit in die mensen.. Het zit niet in mij, dat zeg ik gewoon keihard. Uit hoofde van je functie weet je natuurlijk dat je op een beetje een dominante manier opdrachten neerlegt. Specifiek vanuit mijn rol als leidinggevende denk ik dat mensen wat weerstand voelen. En daardoor dus ook een drempel ervaren om met mij in gesprek te gaan. Formeel dan met name hé. Ik streef wel altijd naar een vriendschappelijke, joviale samenwerking. En ik probeer zeker niet autoritair of dominant te zijn. Ik kan ook wel best pittig zijn dat weet ik ook wel van mezelf.

FD → Misschien dat mensen daardoor ook wel wat terughoudender zijn.

Respondent 10 → Ja, zeker. Ik ben verbaal sterk en aanwezig. Dat zou terughoudendheid kunnen opwekken bij medewerkers. Daar ben ik me ook wel van bewust.

FD → En ben je bereid daar dan iets aan te veranderen zodat je die terughoudendheid bij medewerkers kan terugdringen? Is die behoefte groot genoeg?

Respondent 10 → Ja dat wel. Ik heb voor mezelf verbeterpunten. En ik weet ook dat ik me daarin moet verbeteren. Moet ik die vertellen?

FD → Nee dat hoeft niet hoor. Ik vraag me meer af of als je aan die verbeterpunten zou werken of mensen dan wel makkelijker in gesprek gaan en de drempel lager is.

Respondent 10 → Ja ik heb bijvoorbeeld wat moeite met het stellen van open vragen. Ik geef zelf vaak het antwoord al. En ik heb heel veel moeite met stiltes. Ik hoorde laatste de term 'stiltetolerantie'. Dat vond ik een mooie term. Dat is op mij wel van toepassing.

FD → Nou probeer het maar eens.

Respondent 10 → Dat zijn verbeterpunten. Ik ben twee weken terug op een school naar een voorlichtingsavond geweest waar een psychologe een lezing gaf over onderpresteren. De term onderpresteren bestaat eigenlijk niet maar je snapt wel wat ik bedoel. Dat ging over leerlingen, maar ik heb het meegepakt voor mijn eigen werk want dat geldt hier natuurlijk net zo goed. En daar kwam dat stiltetolerantie aan bod. Ik vond het fantastisch. Want ik weet dat ik daar moeite mee heb. Als een gesprek stilvalt ga ik lullen.

FD → Ik merk het.

Respondent 10 → Ja dat zijn echt dingen waar ik moeite mee heb.

FD → Je bent je dus er wel van bewust en dus kan je er aan werken en dus verbetert dit dan hopelijk.

Respondent 10 → Ik hoop nog een keer zo'n wijze man te worden dat ik dat kan.

FD → Wie weet. Heb je zelf behoefte aan het vaker voeren van gesprekken?

Respondent 10 → Nee eigenlijk niet. Ik vind zelfs dat als je ieder jaar met 25 man een functioneringsgesprek voert dat dat eigenlijk al veel is. Het is eigenlijk een te zware belasting. Nu hebben we dat dan opgelost met die voormannen, dan gaat het ook wel, maar de frequentie is wel hoog. Laat ik het zo zeggen. Ik heb gezegd; ik ga geen enkel gesprek uit de weg. Dus ik heb niet behoefte aan het vaker voeren van formele gesprekken, want als ik die behoefte zou hebben dan zou ik het wel doen. En we zitten allemaal moeilijk met onze tijd en we hebben het allemaal druk maar dat is bij mij nooit een excuus om niet met medewerkers in gesprek te gaan, zowel formeel als informeel.

FD → Voor jou dan niet maar voor sommige anderen wel.

Respondent 10 → Heb jij je, in alle eerlijkheid, verdiept in mijn dossiers? Om te kijken wanneer ik gesprekken voer?

FD → Niet in jouw dossiers nee maar wel in het algemeen. Gekeken hoe het staat met cijfers en hoe vaak in het algemeen gesprekken worden gevoerd, met welke frequentie. Ik voer dit interview natuurlijk om het van jou te horen en dan kan ik wel in die dossiers gaan rommelen om de frequentie op te zoeken maar in deze gesprekken zoek ik de diepgang.

Respondent 10 → Dat vorige meisje, die dat complexe formulier gemaakt heeft, die heeft dus ook een aantal mensen geïnterviewd en die heeft op een gegeven moment een presentatie gegeven. Daar zaten dus al die leidinggevenden in een ruimte, en toen kwam boven water dat maar 30% van de leidinggevenden van Artex structureel een functioneringsgesprek voert.

FD → 20% zelfs.

Respondent 10 → En toen was ik flabbergasted. Toen viel mijn bek open. Want wij hier in de productie, over het algemeen, doen het wel met behoorlijke regelmaat. Trudy controleert dat ook hé. Dus dat was bij mij wel een dingetje. Ik heb maar één jaar gehad dat ik er wat weinig heb gedaan, toen had ik maar 6 functioneringsgesprekken gevoerd, het was een loeidruk jaar en toen zat ik zelf ook niet lekker in mijn vel. En dat heeft er ook mee te maken. Je moet zelf ook in een bepaalde mate sterk zijn. Als je dat niet bent en je voelt je niet goed dan moet je zo'n gesprek ook niet ingaan. Maar mijn bek viel toen dus open toen ik hoorde dat dat maar zo weinig gebeurde. Ik heb 25 dossiers hier en die zijn allemaal redelijk up-to-date.

FD → Goed om te horen. Het is na die tijd ook wel flink verbeterd hoor. Dat aantal is wel omhoog gekrikt.

Respondent 10 → Ik weet niet of ik daar in geloof. Dan heb je niet iedereen gesproken. Ja het is streven. Het is natuurlijk niet helemaal netto-netto. Soms is het 14 of 15 maanden. Ik zeg er wel bij, geestelijk en psychisch moet je je ook wel sterk voelen. Ik ben gescheiden een aantal jaar terug en toen heb ik echt in de lappenmand gezeten. Echt geestelijk een beetje labiel. En dan kan het gewoon niet. Als iemand dan een weerwoord of een beetje weerstand geeft dan ben je zelf niet in staat daar op te reageren.

FD → Dan weet je het wel van jezelf, en dan stel je het dus uit of laat je het gaan. Omdat je je er dan wel bewust van bent dat je zo'n gesprek niet kan voeren.

Respondent 10 → Je moet zelfverzekerd zijn en dat was ik op dat moment niet. En dan stagneert het.

FD → Klopt en dan krijg je waarschijnlijk ook niet de diepgang in een gesprek die je zoekt. De vraag is dan of je zo'n gesprek überhaupt moet voeren inderdaad.

Respondent 10 → Ja en dat is ook wel. Het gros van de mensen die hier rondloopt die hebben er geen behoefte aan, die bereiden het niet voor. Die doen er niks voor. Neem nou Remy, die loopt hier rond, die heeft een tijdelijk contract. Daar heb ik iedere maand mee geëvalueerd. Er zaten nog wat verbeterpunten en het was een goeie vent, slim genoeg voor het werk, kan het ook, maar gewoon te makkelijk. Iedere maand heb ik formeel met hem een evaluatie gehouden. En dan verwacht ik eigenlijk dat hij die verslagen van de vorige keer meeneemt. De laatste 2 of 3 keer heb ik die gesprekken met Han gedaan want hij werkt ook af en toe bij Han, en de laatste 2 of 3 keer komt die met lege handen. Ik zeg Remy, wij hebben het gesprek

voorbereid, jij ook? Ja zei die. Ik zeg maar je hebt niks bij je? Moet dat dan? Ik zeg ja dat had ik nou een pluspunt gevonden. Als je je dossier had meegebracht met al die verslagen erin. Ik zeg je hebt niks bij je, je komt gewoon met lege handen. Dat hoort gewoon bij goede voorbereiding. Die trigger die geef ik ze dan wel terug. En zo zijn er dus ook nog allemaal mensen die zichzelf allemaal goed, goed, goed, goed beoordelen en er kan eigenlijk niks beter, daar heb ik niet zo veel aan. Verwacht ook niet dat ik daar dan nog veel energie in stop hé. Daar heb ik geen zin in. Dat is trekken aan een dood paard.

FD → Snap ik, maar als je vervolgens wel merkt dat iemand frequent verzuimt of onder de maat functioneert dan wordt het wel jouw probleem. Zolang jij er dan geen actie in in onderneemt of niet in gesprek gaat zal er voor die medewerker ook niets veranderen want die vind het prima zo.

Respondent 10 → Klopt. Ik had ook nog één ding gehighlight op jouw vragenlijst. Waar denk je dat medewerkers zelf behoefte aan hebben? Ik heb geen idee, weet jij het?

FD → Nee maar dat probeer ik dus te onderzoeken.

Respondent 10 Wat voor antwoord verwacht je op deze vraag?

FD → Ik denk dat ze er niet meer behoefte aan hebben omdat ze het anders wel zouden doen.

Respondent 10 → Dat denk ik niet. Ik denk niet dat dat de waarheid is. Ik denk dat medewerkers de behoefte wel hebben, maar dat ze niet vooruit komen. Of dat ze er niet open en eerlijk over zijn. Want het formeel in gesprek gaan is toch ook wel weer een vorm van aandacht. En aandacht vinden ze fijn.

FD → Ja de vraag zal altijd blijven in hoeverre er sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. En dat probeer je natuurlijk te vermijden door vertrouwen te creëren en door de goede vragen te stellen maar dat zal altijd blijven spelen.

Respondent 10 → Ik weet ook niet of dat boven water komt nee. Je kan natuurlijk niet iedereen over één kam scheren.

FD → Had je nog iets opgeschreven?

Respondent 10 → Haha. Nou gaan we het omdraaien. Nou ik vind het lastig in gesprekken dat medewerkers soms nul zelfreflectie hebben. Ze zijn zelf niet kritisch. Daarom ervaar ik dan soms ook een drempel om met medewerkers in gesprek te gaan, omdat ik wel heel veel waarde hecht aan zelfreflectie. Verder denk ik dat je niet altijd dezelfde waarheid hebt en dat daardoor soms ook wat wrijving ontstaat. Ik heb een open deur beleid, iedereen kan hier altijd binnenlopen maar de vraag is in hoeverre ze dat dan ook doen. Je kan alles tegen me zeggen. Je mag me zelfs uitschelden daar geef ik niks om als het oplucht. Ik ben zelf heel open en makkelijk maar ik weet dat er een paar medewerkers zijn die dat niet makkelijk doen. Ik denk dat karakter en persoonseigenschappen daar een hele grote rol in spelen.

FD → Dat zijn ook wel de vragen die gesteld worden tijdens de interviews met medewerkers.

Respondent 10 → Ja ik ben er benieuwd naar. Waarom ze dan niet allemaal naar binnen lopen en gewoon een gesprekje aan kunnen knopen dat snap ik niet.

Misschien ben ik dan toch niet zo benaderbaar als het lijkt. Dan ben ik toch die Amsterdammer met een grote bek waarbij ze liever uit de buurt blijven. Dat kan hé. Ik vind zelf van niet maar dat wil niet zeggen dat medewerkers dat ook zo zien. Wat vind jij? Ben ik die Amsterdammer met die grote bek? Rare snuiter?

FD → Nou zo zou ik het niet willen verwoorden maar je bent niet op je mondje gevallen en bent sterk in je verwoording.

Respondent 10 → Nou fijn om een keer te horen. Ik hoop dat medewerkers dat ook zo tegen mij durven zeggen want dat zijn wel dingen waar ik iets aan heb.

FD → Klopt. Nou ik denk dat we zo even genoeg hebben. Heel erg bedankt voor je input en als ik nog vragen heb dan hoor je het nog wel.

Respondent 10 → Ja, graag gedaan. Ik zie er nog wel een keer wat van terug.

§ 4.2.11 Interview met respondent 11 en 12 (expertinterview)

FD → Nou last but not least, de allerlaatste. Ik heb alle leidinggevenden geïnterviewd de afgelopen weken. Dit interview is bedoeld om vanuit jullie rol vanuit P&O nog wat zaken te belichten die belang zijn voor het onderzoek. In het kader van het vooronderzoek hebben we natuurlijk al een aantal keer gezeten maar ik wil tijdens dit interview ook nog een aantal andere zaken en onderwerpen aan het licht stellen. Dit heeft dan met name betrekking op de manier waarop jullie denken dat leidinggevenden formeel met medewerkers in gesprek gaan en wat jullie hiervan terugzien, of jullie denken of ervaren dat leidinggevenden een drempel ervaren om formeel in gesprek te gaan met medewerkers en waar dat dan vandaag komt, en tot slot de levensfasen. Jullie gaven zelf in het vooronderzoek aan dat jullie het tijdens het voeren van formele gesprekken van belang vinden dat er wordt ingegaan op levensfasen, maar ik wil graag weten waarom. Wees vrij om beide te antwoorden.

Respondent 11 → Ja.

Respondent 12 → Dat zullen we doen

FD → In het kader van het vooronderzoek hebben we het dus al gehad over het waarom van het onderzoek, de aanleiding. Zouden jullie hier nog iets meer over kunnen vertellen?

Respondent 11 → Nou ik had in ieder geval ter voorbereiding wat dingen erbij geschreven, om met name ook helder te krijgen waarom het zo van belang is daar zicht op te krijgen. Om zo ook op de lange termijn inzicht te krijgen in die duurzame inzetbaarheid. We weten natuurlijk dat we met zijn allen langer moeten werken en dat het er allemaal niet gemakkelijker op wordt met name ook fysiek maar ook psychisch zien we dat mensen tegen de grenzen van hun kunnen aan gaan lopen. Daarover in gesprek zijn is gewoon heel belangrijk om uitval te voorkomen. Als je niet in gesprek gaat en je legt het niet vast dan heb je uiteindelijk nooit iets op papier en zal er altijd een taboe op blijven om het überhaupt te kunnen delen. Terwijl we het juist vanuit P&O heel erg belangrijk vinden dat het bespreekbaar is en dat we juist willen meedenken in vraagstukken op dit vlak.

Respondent 12 → En dan niet eens zozeer gezien vanuit het negatieve aspect, of vanuit het voorkomen van zeg maar, maar ook omdat ik denk dat je mensen lang gemotiveerd inzetbaar moet houden en het potentieel wat erin zit eruit moet halen. Want dat leidt tot arbeidsvreugde.

Respondent 11 → Precies

Respondent 12 → En dat gaat alleen maar als je met elkaar in gesprek blijft over onderwerpen die je als mens bezig houden. Gisteren hoorde ik toevallig een verhaal over een bedrijf die veel mensen aan moet nemen. En toen waren er heel veel jonge mensen die zeiden ja ik wil wel werken maar alleen 3 of 4 dagen. Nou ja, die manager begreep het niet. Dat geeft maar aan hoe anders die in het leven staan. Ik voel mezelf niet meer de norm hoor. Als ik dat hoor.

Respondent 11 → Klopt en we zien het juist ook vanuit een stukje goed werkgeverschap. Terwijl, en daar komen we dadelijk wel op, dat het vanuit de oude generatie nog heel erg wordt gezien als van oh maar als ik nu eerlijk ben wat gebeurt daar dan mee en kom ik dan op een soort van blacklist. Allemaal spookscenario's terwijl wij juist wel vanuit P&O heel erg in de mindset zitten van ja maar wij zijn juist wel bezig met wat er nu aan gaat komen en het feit dat je dus die deur open moet gooien om ook zeg maar die drempel weg te nemen.

FD → Is dat dan de kern van het probleem waarom er te weinig formeel in gesprek wordt gegaan? Dat mensen bang zijn wat er gebeurt met wat ze bespreken?

Respondent 12 → Dat denk ik echt.

Respondent 11 → Dat denk ik ja.

Respondent 12 → Ik denk dat dat stuk heel erg bij de medewerkers ligt.

Respondent 11 → En ik denk dat het anderzijds ook wel lastig is voor leidinggevenden om, nou ja ook misschien wel om ermee om te gaan. Het is voor veel leidinggevenden ook iets nieuws. Dat wat jij nu zegt met een nieuwe generatie die zegt ik wil wel werken maar wel maar 3 dagen, dat is natuurlijk ook een schok voor veel zittende leidinggevenden en als je dat zelf dan niet zo benadert als zijne de next generation dan is het lastig om daarover in gesprek te zijn. Dan weten ze misschien ook niet hoe ze dat moeten doen.

FD → Klopt. En dat stuk ligt dus ook voor een deel bij de leidinggevenden zelf.

Respondent 12 → Klopt. Ik denk dat de angst, als je het zo mag noemen, ook voort komt vanuit de leidinggevenden. Er zitten een zelfde soort leidinggevenden als medewerkers maar die is dan toevallig een leidinggevende. Ik vraag me zelf af of die wel zo makkelijk met bepaalde zaken naar hun eigen leidinggevende gaan. Die zelf ook nog een beetje het gevoel hebben van daar mag ik niet over praten of ik mag er wel over praten maar niet op het moment dat het serieus wordt.

FD → Hoe tevreden zijn jullie dan met de gespreksvoering op dit moment. Met betrekking tot de formele gespreksvoering dan hé. En wat jullie er ook van terugzien, want dat is ook niet in alle gevallen natuurlijk.

Respondent 12 → Nee. We zitten er natuurlijk niet bij.

Respondent 11 → Ja jij vroeg in je lijst, een schaal van 1 tot 10. Ik heb het een 7tje gegeven.

Respondent 12 → Nou ik lager hoor.

Respondent 11 → Ik wilde al niet lager gaan zitten. Ik denk dat we het op zich niet heel slecht doen maar ik ben er niet tevreden mee.

Respondent 12 → Een 7 vind ik goeie gespreksvoering.

Respondent 11 → Nou als een 7 goed is dan moet het lager zijn. Ja dan is het wel gewoon onvoldoende.

Respondent 12 → Ja ik denk gemiddeld genomen dat het echt onvoldoende is ja.

Respondent 11 → En dat komt dan deels denk ik ook.. Misschien zijn wij te negatief, maar dat komt dan omdat wij er niets van terugzien. Qua verslaglegging. Dat wij er niks van terugzien.

Respondent 12 → Nou ja en, want jij vraagt ook informeel, ik denk wel dat mensen heel veel van elkaar weten. Ik denk dat er informeel wel verteld wordt van de strubbelingen thuis en de scheidingsperikelen en de pubers, dat geloof ik. Maar de leidinggevende die dan vervolgens op een ander moment zegt van goh red je het, lukt het je, in hoeverre heeft het invloed op je werk, ik denk dat dat niet gebeurt. Dus ze weten heel veel van elkaar, en dat maakt ook wel dat we allemaal erg betrokken zijn bij elkaar maar de link naar het werk daar zit gewoon een dikke muur tussen.

FD → Klopt. Ik wil nog niet te veel over de resultaten zeggen maar dat is juist ook wat een gros van de leidinggevendens zegt. Want ze zijn echt wel in gesprek met elkaar hoor, en ze weten wat er speelt. Daar ligt het probleem ook niet. Maar die vastlegging blijft dan toch nog achter. Of die angst voor wat er mee gaat gebeuren inderdaad. Net als met de WADI, wat gebeurt ermee, wie ziet die resultaten. Dat is dan het stuk waar het op vastloopt. En informeel vinden er gewoon heel veel gesprekken plaats. En die informele gesprekken zijn natuurlijk hartstikke waardevol maar je kan er niet écht op terugvallen.

Respondent 11 → Klopt. En het jammere is dan vaak dat je te laat bent. Als ze dan dus niet op basis van die informele informatie doorpakken, en de vraag op tafel durven leggen, dan blijft het een soort van sudderen tot dat het een keer klappt zeg maar. En dan ben je te laat. Terwijl wij juist op dat moment zeggen van goh wist je dat dan niet eerder, of had je niet eerder signalen gehad. Waarom zijn we niet een halfjaar geleden in gesprek gegaan hierover? En dan ben je eigenlijk te laat.

FD → Klopt, wanneer je dat punt hebt bereikt weet je eigenlijk al dat het te laat is en dan had je daar in een eerder stadium iets mee moeten doen. Er zijn natuurlijk al een hele hoop dingen gedaan door jullie om die gespreksvoering te stimuleren, bijvoorbeeld een ander onderzoek of een nieuw format, maar toch zijn jullie niet tevreden. Waar ligt dat dan aan?

Respondent 12 → Nou ja het ideaalbeeld wat Petra en ik voor ogen hebben is gewoon de minimumvereisten dat je gewoon met je medewerkers in gesprek bent, formeel. En dat gebeurt te weinig, en dat vind ik gewoon kwalijk.

FD → En zijn die leidinggevendens dan wel in staat om..

Respondent 12 → Zo'n gesprek te voeren.

FD → Ja een kwalitatief goed gesprek te voeren waarbij er ook echt diepgang is en oog voor bepaalde zaken.

Respondent 12 → Ja dat is wat anders hé. Ze zijn in staat om een gesprek te voeren, en dat gebeurt al onvoldoende.

Respondent 11 → Laat staan de kwaliteit.

Respondent 12 → Ja laat staan de kwaliteit. Want degene die een kwalitatief goed gesprek kunnen voeren, die voeren ze waarschijnlijk ook. Vermoed ik. Dat moet dan nog blijken uit de registratieanalyse maar dat denk ik wel. Iedereen moet een gesprek kunnen houden.

Respondent 11 → Ja.

FD → Ja dat mag je wel verwachten van een leidinggevende ja.

Respondent 11 → Ja er is altijd wel iets waar ze zich achter kunnen verschuilen. En vaak is het tijd. Want het kost zoveel tijd zeggen ze dan. Dan moeten ze zoveel tijd in

de voorbereiding stoppen en dan het gesprek nog en dan nog uitwerken. Ja tijd, tijd, tijd. Allemaal moeilijk. Terwijl ik denk ja als je 20 man hebt in je team en je hebt 52 weken in een jaar, hoe moeilijk kan het dan zijn om dan gewoon elke twee weken met 1 iemand te zitten. En zelfs dat is hun hoofd want in elke meeting die ik met ze heb staat het op de agenda. Hoe staat het met de functioneringsgesprekken? Ja altijd moeilijk moeilijk.

FD → Klopt. Misschien kijken ze er in dat opzicht ook wel te zwaar tegenaan van oh die voorbereiding. Maar het kan ook makkelijker. En ook die luchtige, meer informele gesprekken zijn ook belangrijk maar ook die kunnen worden vastgelegd. Het hoeft niet allemaal een uur voorbereid te worden en het hoeven geen gesprekken te zijn van een uur maar ik denk niet dat ze die knop hebben omgezet. Iets waar je met je medewerker over een gesprek bent over wat op dat moment speelt dat kan je ook vastleggen. Dat is ook goed.

Respondent 11 → Ja precies. Dat is ook voldoende.

FD → Dus ik denk in dat opzicht dat ze er ook wel een beetje te zwaar tegenaan kijken. Ik merk ook wel tijdens de interviews als het gaat over formele gesprekken dan zijn ze geneigd het alleen maar over functioneringsgesprekken te hebben en dat probeer ik er dan een beetje uit te halen want er zijn meer formele gesprekken dan alleen die functioneringsgesprekken.

Respondent 11 → Ja precies.

FD → In hoeverre denken jullie dat er wel een goede balans is tussen die formele en informele gesprekken? Jullie geven aan dat er wel informele gesprekken worden gevoerd maar te weinig formele gesprekken. In hoeverre is die balans er dan?

Respondent 11 → Ik denk dat er over het algemeen meer informele gesprekken zijn dan formele gesprekken.

Respondent 12 → Wat ook goed is.

Respondent 11 → Wat ook heel erg goed is inderdaad. Maar dat wat ik net ook al zei, dat die informele informatie zeg maar, dat die onvoldoende wordt omgezet naar formeel. En ik hoor mezelf dan formeel zeggen maar ik denk dan, misschien is dát nou juist hetgeen wat ze dan tegenhoudt. Dus ik vraag me af of het woord formeel dan ook wel goed is.

Respondent 12 → Nee klopt dat is niet helemaal het goede woord.

Respondent 11 → Maar gewoon het serieus in gesprek zijn over een onderwerp dat belangrijk is voor die medewerker, en voor ons als organisatie, dat gebeurt denk ik te weinig. Met name het omzetten van al die informatie naar gewoon echt een keer gaan zitten samen. Dat gebeurt gewoon te weinig.

Respondent 12 → Ja precies wat jij zegt, haal een onderwerp uit die informele gesprekken en maak daar dan gewoon je feel-good gesprek van. Van goh je hebt dit verteld vorig jaar, hoe staat het er nu mee. En lukt het nou met je? In plaats van dat kletspraatje bij de kantine. Dus het is niet het formeel vastleggen van dat iemand in scheiding ligt, dat is niet relevant, maar nee hoe gaat het nou met jou en kan je je werk goed doen? Gewoon heel kort door de bocht.

Respondent 11 → Precies, ja.

FD → Feel-good gesprekke dus.

Respondent 11 → Ja zo hebben wij het in ons achterhoofd genoemd om zo dat zware begrip zoals functioneringsgesprek eraf te halen. Wij hebben toen een keer tegen elkaar gezegd van misschien moeten we het niet meer zo noemen, moeten we

er gewoon een luchtigere term aanhangen. En het gaat er niet over dat je elk jaar je lijstje afwerkt maar het gaat er gewoon om dat je in gesprek bent met je medewerkers. Dan is het onderwerp niet eens zo heel erg van belang zeg maar. FD → In hoeverre hebben jullie dan zelf op de stimulatie van de gesprekken die worden gevoerd?

Respondent 11 → Eigenlijk geen. Geen is misschien dan wel heel weinig maar dat wat ik tot nu toe doe, dus de reminders in de overleggen en de reminders die ik elke 3 maanden verstuur, leveren gewoon niks op. En zijn dus blijkbaar geen trigger voor leidinggevendenden om het daadwerkelijk te doen. Dus voor mij voelt dat een beetje als trekken aan een dood paard. Dat ik er dan van alles in stop en toe stuur maar dan komt er gewoon niet heel veel. Dus in hoeverre hebben we er invloed op? Ja ik denk in de basis niet heel veel.

Respondent 12 → Nee dat klopt maar ik denk wel dat wij de enige zijn die invloed uit kunnen gaan oefenen op de verbetering van dat proces. En dan gaan mensen vallen en opstaan. Als ik bijvoorbeeld nu kijk naar Trudy, door wat er met Micha is gebeurt heet zij zoveel geleerd dat ze nu in haar gesprekken met Maja. Ze heeft me dan wat voorbeelden verteld, dan denk ik oké, jij hebt daarvan geleerd. En je bent alert daarop. Maar dat is dan wel een leerschool die ik de leidinggevendenden niet gun. En dat gun ik de medewerker ook niet. Veel leuker is het om een gesprek te hebben van 10 minuutjes of een kwartier waarin we het gaan hebben over uitval voorkomen. Dus in die zin kunnen wij wel heel veel invloed uitoefenen op de verbetering van dat traject.

Respondent 11 → Maar niet in de uitvoering daarvan. Dat moeten ze zelf doen.

FD → Ik vraag me dan af, als wij of jullie er niks meer aan zouden doen, of het dan nog wel gebeurt. Zien ze er dan wel het nut van in? Hechten ze er waarde aan?

Trudy heeft nu bijvoorbeeld iets meegemaakt waardoor ze het nut van die gesprekken inziet en er vervolgens dus ook echt iets mee gaat doen. Gaan leidinggevendenden dan pas in gesprek? Moet er eerst iets gebeuren voordat die knop omgaat?

Respondent 11 → Vinden ze het belangrijk genoeg?

FD → Ja precies

Respondent 12 → Ze zien allemaal het nut er wel van in en ze snappen het wel...

Respondent 11 → Ja dat denk ik ook wel. Ik denk als je het ze zo zou vragen dat ze allemaal ja zeggen. Tuurlijk vinden ze dat belangrijk, maar er zijn altijd allerlei dingen belangrijker. Dat is dan vaak de conclusie als het puntje bij het paaltje komt. Want als ze dan op zo'n moment moeten kiezen om een gesprek te voeren of om de output te halen, of de omzet, of andere targets, dan verdwijnt zo'n gesprek altijd naar de achtergrond mits er echt iets is wat besproken moet worden. En wat niet heel spannend is.

Respondent 12 → Ja dat klopt maar het heeft ook te maken met de eerste vraag, de grondhouding van mensen, dat je het er eigenlijk niet over hebt met een ander op een formele manier. Als je ziek bent mag je niet vragen wat je hebt, dat was vroeger dan een beetje zo. Ja hij is ziek. Ja wat heeft die dan? Ja dat weet ik niet dat mag ik niet vragen. Hallo, doe even normaal. Maar ik denk dat dat dus de combinatie is, ze zullen het wel snappen en een aantal leidinggevendenden hebben zelf ook ondervonden dat het belangrijk is om daarover in gesprek te zijn. Dus ook gewoon door ervaring geleerd. Een aantal die doen dat gewoon uit overtuiging dat dat goed is dat dat moet

gebeuren. Ja.. Er spelen een heleboel facetten. Ook mensen die het goed doen, die netjes doen wat ze moeten doen en die een goed contact hebben met de mensen. Die goed kunnen praten maar die er soms ook naast zitten daar waar het gaat over de daadwerkelijke bedoeling van zo'n gesprek. Dat komt denk ik ook voor. Mensen die goede gesprekken voeren, het goed doen, maar waarbij de kern niet wordt gezien door die leidinggevendenden. Want hoe kan het? Zo'n situatie van Micha. Die eigenlijk toch twee leidinggevendenden heeft, of heeft gehad, die echt wel in staat zijn om gesprekken te voeren. En toch gaat dat dan verkeerd. Bij zo'n Dave bijvoorbeeld. Die kan echt goede gesprekken voeren, dat gaat ook echt over serieuze dingen. Maar ik denk dat hij, omdat hij zich onvoldoende bewust is van de noodzaak, het op een verkeerde manier aanvliegt. Of te soft blijft. Want dat is de andere kant van het spectrum. Het is geen gesprek bij een psycholoog op de bank, het is een gesprek zodat jij goed inzetbaar blijft.

Respondent 11 → En de vraag is dan ook of mensen zelf het achterste van hun tong laten zien. En dat is dan de uitdaging. Daar kun je als leidinggevende ook niet altijd bij komen zeg maar. Als een medewerker dat afsluit omdat die denk van dat is een taboe dan kun je als leidinggevende nog zo je best doen, maar dan kom je nooit bij die kern.

Respondent 12 → Nee, maar dat hoeft ook niet. Want je bent geen therapeut. Maar wat de leidinggevende zich dan wel moet realiseren is van oké, maar dat is jouw verantwoordelijkheid. Ik ben jouw baas en ik vind daar wat van, als jij het niet wil bespreken, prima, maar dan is het ook jouw verantwoordelijkheid. Maar op het moment dat het gevolgen heeft, dat jij gedrag laat zien wat niet te accepteren is, dan sta ik weer aan je bureau. Want daar gaat het dan vaak over he, over gedrag.

Respondent 11 → Precies.

Respondent 12 → Ja en daar gaat het natuurlijk over. Als mensen gedrag laten zien wat niet getolereerd wordt dan hebben we morgen een gesprek. Die voorbeelden zijn er natuurlijk ook. Dus het is zo divers. Het is natuurlijk ook wel heel erg lastig.

FD → Klopt. En wat Petra net zegt van dat medewerkers niet altijd het achterste van hun tong laten zien, dat zouden zij zelf natuurlijk ook kunnen doen tijdens de interviews die ik met ze voer.

Respondent 12 → Ja absoluut. Dat zal ook wel spelen. Dat ze gereserveerd zijn.

FD → In hoeverre voeren jullie zelf gesprekken met je leidinggevende?

Respondent 12 → Ja.. Als de leidinggevende eraan denkt. Haha.

FD → Geven jullie het goede voorbeeld?

Respondent 12 → Nee.

Respondent 11 → Nou, ja jawel. Nu deze keer toevallig niet maar normaal ben je altijd heel stipt. Nee maar normaal doen we het altijd heel stipt en rond dezelfde tijd. En ook met de invoering van het nieuwe formulier ben jij volgens mij de eerste geweest die het formulier ook gewoon is gaan gebruiken. Zo van goh laten we maar eens gaan proberen hoe dit werkt.

Respondent 12 → Ja en ik met mijn leidinggevende ook. Niet volgens het format maar ik heb wel twee keer per jaar een gesprek met hem waarin ik de gelegenheid heb om te zeggen hoe of wat. Dus in die zin is dat er wel.

FD → Dus er is wel genoeg ruimte om in gesprek te gaan?

Respondent 12 → Ja voor mij wel.

Respondent 11 → Ja voor mij ook hoor, prima. Absoluut

Respondent 12 → En ik denk in de gesprekken die we hebben, met name voor jou geldt dat, jij zit natuurlijk ook veel bij andere gesprekken en ik denk dat jij daarin als geen ander laat zien wat de toon van zo'n gesprek moet zijn. Aandacht voor de mens, maar ook aandacht voor de verantwoordelijkheden. Resultaten en dat soort dingen. Dus in die zin denk ik dat mensen ook heel veel leren van als Petra erbij zit. Ook voor zichzelf.

FD → Ja ik denk wel dat ze die betrokkenheid ook heel erg fijn vinden. Om er inderdaad iets van te leren en om te zien hoe het ook kan. En in sommige situaties zoeken zij zelf die betrokkenheid ook wel echt op. Van goh ik heb hier een gesprek, lees er eens over heen. Of wat zou jij in zo'n situatie doen. Dat doen ze denk ik ook wel hoor. Die betrokkenheid en hulp waarderen ze ook wel echt.

Respondent 11 → Ja in die zin sparren ze ook echt wel hoor. Het is nou niet zo dat ze de deur platlopen maar als er lastige dingen zijn dan lopen ze ook echt wel binnen. Dan stellen ze ook echt wel hulpvragen. Dus in die zin is die drempel naar ons toe ook niet hoog. En ook als je bijvoorbeeld kijkt naar de gesprekken die we hebben. We hebben vorig jaar toen die vertaalslag gemaakt dat de voormannen van de Veredeling en Opmaak Verhard de gesprekken zouden gaan voeren. Daarbij ben ik ook op verzoek van een paar voormannen ook bij die gesprekken aangeschoven. Niet bij allemaal hoor maar bij een aantal. Om aan de zijlijn te zitten en te kijken van hoe gaat dat nou. Om zo ook feedback terug te kunnen geven. Dat wordt dan wel heel erg gewaardeerd.

FD → Dus ze weten in die zin ook wel waarvoor ze bij jullie terecht kunnen met betrekking tot onderwerp. En waar jullie ook hulp kunnen bieden. En in sommige gevallen doen ze dat dus ook. Petra, jij zegt net dat je denk dat de drempel om bij jullie binnen te stappen laag is.

Respondent 12 → Ja door leidinggevenden bij mij wel. Maar echt medewerkers bij mij denk ik niet. Althans ik heb niet de illusie dat ze bij mij makkelijk binnenlopen. Maar ik denk bij Petra wel.

Respondent 11 → Ja wel makkelijker denk ik. Ja. Alhoewel ik ook wel denk, als je dan bijvoorbeeld kijkt naar zo'n situatie met Henk, dan denk ik goh ja als je dan met Gonny in gesprek bent en je denk dit komt niet los, of er komt niet wat ik zoek, waarom loop je dan niet even binnen zeg maar. Dat is dan vooral mijn vraag. Van goh wat maakt dan dat je toch besluit om het dan maar op zijn beloop te laten.

Respondent 12 → Nou ja oké maar dat heeft dan met die drempel te maken. En dat zal, want uiteindelijk blijf jij de autoriteit. En als mensen geen ervaring met jou hebben dan zullen ze.. Ja dan is het denk ik wel een drempel, in zo'n voorbeeld. Of als mensen een slechte ervaring met jou hebben want jij hebt natuurlijk ook een aantal jaar geleden gehad dat mensen het dan maar proberen via Petra. Ja nou, dat lukt dus ook niet natuurlijk. En dan houdt het natuurlijk gauw op. Dus in die zin is de drempel wel hoog. Maar wat natuurlijk ook een intentie is van ons achter dit verhaal is.. Iemand vertelde mij dat gisteren. Marijke had Gabriela bij de koffieautomaat gesproken van goh je gaat weg, mag ik vragen waarom. Ze had dan een nieuwe uitdaging want ze wilde iets internationaler en dat was hier dan niet mogelijk.

Blijkbaar. En toen vroeg Marijke van was er dan binnen HD ook niets mogelijk?

Hoezo? Huh? HD? Marijke vroeg waarom ben je dan niet bij P&O binnengelopen met die vraag? En Marijke vraagt dat dan zonder ondertoon, gewoon uit interesse. En toen zij mij dat vertelde dacht ik van ja dat is nou het andere aspect. Wat wij vraag

zouden willen, bij zo'n soort vertrek bijvoorbeeld, als mensen denken ik zie geen uitdaging meer en ik heb het idee dat mijn leidinggevende niet graag wil dat ik wegga, dus die staat daar niet zo voor open. Ik bedoel als Marie-Renee bij mij komt, als zij echt andere dingen wil, dan kan ik me voorstellen dat ze niet graag naar mij komt. Want ze weet dat ik haar echt niet kwijt wil. Maar goed, ik hoop dat dat wel zo is want ook dan wil ik met haar kijken naar de mogelijkheden. Ook in de productie geldt dit hoor. Dat mensen dan toch de weg naar P&O weten te vinden van ja ik wil toch graag kijken naar wat kan ik dan van P&O verwachten. En in die zin is die drempel weer wel hoog. Of die mogelijkheid is er niet in de beleving van die mensen. FD → Ze zijn zich er dan niet van bewust dat P&O daar ook voor is.

Respondent 12 → Precies. En dat is wel iets waarvan ik graag zou willen dat.. ja dat we de verantwoordelijkheid bij de mensen neerleggen, of de mogelijkheid geven, van als je daar vragen naar hebt kom dan bij ons. En natuurlijk is dat naar aanleiding van een trigger in het gesprek met een leidinggevende door vragen van wat wil je in de toekomst en blablabla. De intentie en de serieusheid waarmee de leidinggevende naar zo'n vraagstuk kijkt daar gaat het om. En ik denk dat daar best wel veel voorbeelden van zijn.

Respondent 11 → Dat denk ik ook.

Respondent 12 → Of gewoon situaties, nu ook nog.

Respondent 11 → Ja dat denk ik ook. En dat is denk ik ook de reden waardoor we dat met name ook door een aantal situaties de afgelopen jaren dat ook onderdeel maken van de evaluatiegesprekken naar aanleiding van de proeftijd. Waarom ik in dat gesprek al zeg van goh jongens als er iets is loop dan binnen. Of als je het idee hebt dat je bij je leidinggevende toch niet helemaal komt tot dat wat je wilt loop dan gewoon binnen. Want daar waar ik kan wil ik je graag helpen. En door het daar dan al een keer neer te leggen hoop je dat het op enig moment dan weer een keer opborrelt. Dat ze denken van oh ja laat ik dan toch een keer binnenlopen.

FD → Klopt. Heb je dan het idee dat door die proeftijdgesprekken mensen ook vaker binnenlopen?

Respondent 11 → Nu nog niet. Maar de meeste mensen zijn ook niet binnen een jaar weg. Dus wat je dan probeert, en dat is dan wel iets waar we naar zoeken, is van hoe geef je dat dan een soort van opvolging. Want het enige moment wat wij als P&O echt hebben met die medewerkers is na die 6 of 8 weken. En daarna verdwijnen we eigenlijk een beetje uit beeld en komen we eigenlijk pas weer bij een gesprek als er iets negatiefs is of als er echt P&O dingen zijn waarbij we bij moeten zijn, of als iemand zijn ontslag komt indienen. Dus echt de ontwikkeling van mensen dat ligt gewoon wel heel erg bij die leidinggevendens. Daarbij zijn we dan meer bij de zijlijn betrokken zeg maar.

FD → En in hoeverre denken jullie dan dat medewerkers een drempel ervaren om met leidinggevendens in gesprek te gaan over de grotere onderwerpen?

Respondent 11 → In het kader van ontwikkeling? Dat is denk ik een beetje wat Dorith zegt. Van op het moment dat je echt helemaal iets anders wil of als je denkt van ik wil meer, dan kan ik me voorstellen dat dat wel een drempel kan zijn. Los van het feit dat ik niet zou willen dat het een drempel is natuurlijk. En dat is dan ook wat jij zegt van ook al wil ik Marie-Renee niet kwijt, ik hoop toch dat ze ermee binnenloopt als het speelt. Dan kan ik haar wellicht nog helpen. En dan kan ik haar..

Respondent 12 → Ja en het is ook dat leidinggevenden, dat is ook wel een beetje nieuw, we zijn natuurlijk ook niet heel outgoing en niet heel actief met dat soort moves bezig. Dat is niet echt iets wat bij ons heel veel speelt. Het is ook natuurlijk het niet beseffen, het je niet bedenken. Zoals die link naar HD, ik denk dat ik die niet eens spontaan zou maken. Dat is ook wel iets waar we een beetje naartoe moeten groeien.

Respondent 11 → Ja.

FD → Toevallig zei iemand dat gisteren ja, van er zijn toch weinig doorgroeimogelijkheden. Dat beeld hebben mensen dus wel.

Respondent 12 → Ja precies. Dus met dat beeld kom je ook niet verder. Dat heeft dan niet met een hoge drempel te maken maar dat heeft met een overtuiging te maken. En dat is ook zo. Dat is natuurlijk gebaseerd op een groot gedeelte van de waarheid. Maar dat wil niet zeggen dat dat niet bespreekbaar is. Om dat toch van de grond proberen te krijgen. Maar dat is natuurlijk wel een lastige situatie. Daar zit wel spanning op.

FD → Klopt. En er zijn natuurlijk meer uitdagingen dan alleen maar doorgroeien. Kijk maar naar Nicole, een ander soort functie. Die mogelijkheden zijn er natuurlijk wel. Er is echt wel meer mogelijk maar dan is het natuurlijk wel zaak dat je dat bespreekbaar maakt.

Respondent 11 → Ja, klopt.

Respondent 12 → En dan moet je natuurlijk wel leidinggevenden hebben die daar creatief in zijn. Of P&O. Die wel creatief genoeg zijn om naar zo'n situatie te kijken. En dat is dan weer een ander aspect maar dat zijn ook niet alle leidinggevenden. Net als zo'n deal nu achter in de productie. Ik weet niet waar daar de oorsprong van ligt, die mix met..

FD → Dorus en Canisius.

Respondent 12 → Ja die. Of dat dan vanuit hun ambitie dat aangeven.

Respondent 11 → Ja precies. Een vraag van Dorus. Dorus die dan binnenloopt en het lef heeft, en zich kwetsbaar opstelt. Van goh Bart zus en zo is het verhaal, kunnen we het ergens over hebben.

Respondent 12 → Klopt. En dan is Tim een hele creatieve leidinggevende, had het via iemand anders moeten gebeuren dan was het niet gebeurt. Even zwart-wit gezegd. Maar goed. Nee precies.

FD → Ja klopt. En vanuit P&O is het dan van belang dat mensen ook weten dat die mogelijkheid bestaat. Dat er dan niet eens zozeer een drempel wordt ervaren inderdaad maar dat mensen gewoon onwetend zijn. Niet weten dat die mogelijkheid bestaat. In bepaalde situaties waarvoor ze jullie dan dus wel kunnen betrekken.

Respondent 11 → Ja en kwetsbaar opstellen. Dat tracht ik in ieder geval altijd in mijn gesprekken om ze in ieder geval te laten zien dat kwetsbaar opstellen gewaardeerd wordt. In plaats van afgestraft. Dus zeggen van ik ben blij dat je voor dit bij me binnenkomt en ik waardeer het en ik ga echt kijken wat ik voor je kan doen. Ik kan niks beloven maar ik ga er naar kijken. In plaats van dat ik dan ga denken van die wil iets anders dus die is niet meer gemotiveerd. Dat is precies denk ik de angst van de mensen. En ik probeer daar vanuit mijn rol dan heel erg vanaf te blijven. Ik probeer dan juist die waardering uit te spreken dat mensen dat op tafel durven te leggen.

FD → Klopt en dat is dan ook denk ik wel heel erg hoe je daar zelf in staat en hoe je daarop inspeelt. Jij zoekt dan naar een oplossing en biedt hulp maar een

leidinggevende die denkt inderdaad wel van die is niet meer gemotiveerd en die wil niet meer. Misschien is het zaak om dat er dan eerst uit te krijgen. Om ze eerste te laten zien dat ze ook naar P&O kunnen komen voor bepaalde zaken en ook naar eigen leidinggevers durven stappen zonder daarbij de angst te hebben dat daar negatief naar wordt gekeken. Maar dat er dan juist iets positiefs uit komt. En dat leidinggevers dan ook zelf die waardering uitspreken van goh wat goed dat je daarbij voor mij komt en ik ga mijn best doen.

Respondent 12 → Klopt.

Respondent 11 → Ja.

FD → Dus het is dus misschien niet eens zo zeer die drempel maar meer angst, onwetendheid, wat gaat ermee gebeuren.

Respondent 11 → Ja inderdaad. De aannames. Het zal toch wel niet kunnen.. Ja.

Respondent 12 → Overtuigingen.

FD → Nou ten slot iets over de levensfasen. Jullie gaven tijdens onze eerste gesprekken en het vooronderzoek aan dat jullie het aan de ene kant tijdens gesprekken van belang vinden om in te spelen op de ontwikkelingen bij het bedrijf, maar aan de andere kant ook het inspelen op de levensfasen waarin mensen zich bevinden. Waarom vinden jullie dit zo belangrijk?

Respondent 11 → Nou omdat iedere medewerker zijn eigen pad bewandeld. En op enig moment ook in een andere kracht kan staan. Dus wat ik in het begin ook al zei dat moment dat je 20'er bent heb je andere ambities, heb je andere wensen dan iemand die 40 is. Of als ik naar mezelf kijk, een 30'er, zwanger van de 2^e, ik ben met andere dingen bezig dan toen ik hier 12 jaar geleden binnenkwam. Ik zoek een andere balans in mijn werk. En in werk-privé. En de ruimte die daar zit en de mogelijkheden die er zijn. En dat geldt voor iemand die 50 of 60 is geldt dat natuurlijk ook. Iemand die 60 is die begint al langzaam te denken van goh hoe kom ik goed naar mijn pensioen zeg maar. En hoe kan ik daar een goede balans in vinden. Fysiek maar ook mentaal. Je komt dan gewoon in een ander soort chemie in je lijf waardoor je daarover ook in gesprek moet zijn. Dus ik denk dat het daarom ook heel belangrijk is dat leidinggevers, en dan niet zozeer om er een etiket op te plakken van dit is een 20'er een 30'er of een 50'er, maar meer vanuit de mindset van goh er gebeuren een heleboel dingen in iemands leven, die dus een andere balans vragen vanuit je werk en vanuit ons als werkgever als goed werkgeverschap. Ik denk dat het belangrijk is om je daarvan bewust te zijn. Om daarop in te kunnen spelen. En om daar oog voor te hebben.

FD → Ja ik denk wel dat ze zich daarvan bewust zijn maar de vraag is dan hoe maak je weer die link naar het werk. Je kan je er wel bewust van zijn maar wat doe je er dan vervolgens mee. Het is dan vervolgens wel de bedoeling dat je iets met die informatie doet.

Respondent 11 → Klopt. En de vraag is dan waarom doet de ene leidinggevende er wel iets mee en de andere niet. Terwijl het allebei goede leidinggevers zijn die allebei oog hebben voor hun mensen. Maar anders daarmee omgaan.

Respondent 12 → Maar dat heeft te maken met de kwaliteit en de capaciteit.

Sommige mensen zitten zo vast in hun denkwijze waarop dingen moeten gebeuren. En moeten, en horen. Dus die krijgen zoiets dan niet bedacht.

Respondent 11 → Die zijn daar niet creatief genoeg voor.

Respondent 12 → Ja of ze maken het niet bespreekbaar. Ja en bijvoorbeeld die leidinggevendenden dan die heeft echt oog voor de mensen maar die is ook heel rigide in hoe hij denkt dat het hoort. En in zo'n situatie gaat het dan niet zoals je zou willen. En dat heeft heel veel met de mens te maken. En de aandacht voor de mens. En dan stel je de vraag van hoe wordt jij nou een goede leidinggevendende? Dat is het gesprek dat zijn leidinggevendende dan weer met hem moet voeren bijvoorbeeld. Sommige leidinggevendenden zijn gewoon in bepaalde situaties niet creatief genoeg om een oplossing te bedenken in sommige gevallen zoals bij lang verzuim of wanneer iemand beneden de maat presteert. En dan is het niet een verzoek van zou je alsjeblieft maar dan is er een noodzaak. En die krijgen dan niet bedacht wat het vervangende werk zou moeten zijn. Die zijn er ook echt.

FD → Ja nou zo'n voorbeeld als met Han en Tim. Han is daar dan misschien niet creatief genoeg in maar heeft nu wel een goed voorbeeld gezien en meegekregen door die samenwerking met Tim aan te gaan. Dus ook door het van elkaar te zien en door elkaar goede voorbeelden te geven kan die creativiteit wel worden gestimuleerd.

Respondent 12 → Ja en wat je dan hoopt is dat de leidinggevendende in het gesprek met Han terugkoppelt van wat heb je daar nou van geleerd, hoe was dat dan. Hij doet dat dan waarschijnlijk uit zekerheid, dus voelde je dan onzeker? Dat stukje reflectie wil je dat natuurlijk dan heel graag. Maar dat vraagt wel iets.

Respondent 11 → Ja dat is wel echt..

Respondent 12 → Maar goed dat is dan weer iets anders, het ging hier over levensfasen.

FD → Je geeft net al aan dat je in een andere levensfase een andere balans zoekt, en aan andere dingen behoefte hebt. Heb je daar dan ook behoefte aan tijdens de gespreksvoering? Ik weet niet zo goed hoe ik het uit moet leggen.

Respondent 11 → Nee ik snap niet helemaal wat je bedoelt.

FD → Die behoeftes die je hebt tijdens verschillende levensfasen, spreek je die ook uit tijdens gesprekken?

Respondent 11 → Ik zelf? Ja. En ik ben daar ook helemaal niet bang voor. Zowel niet richting Dorith als ook niet in een gesprek met een medewerker. Ik schaam me daar helemaal niet voor en durf dat best wel te zeggen. Ja hoor. Dat ik dan tegen een medewerker zeg van je gezin is ook belangrijk en ik ben ook graag bij mijn man en kind en hé. Ik bedoel, ja. Ik vind dat dat.. En ja dat is misschien dan meer omdat ik zo ben, ik ben dan P&O, maar ik ben ook maar gewoon een mens. Dus ik vind het ook gewoon heel erg belangrijk dat mensen zien wie ik ben. En als je nooit iets van jezelf laat zien kun je ook nooit die drempel laag houden. Je moet je ook wel eens ooit zelf kwetsbaar opstellen en je emotie laten zien. Ik ben ook niet van steen. En sommige mensen denken dat dan misschien omdat je in gesprekken soms ook wel eens heel hard moet zijn maar ik vind juist die kwetsbaarheid vanuit P&O ook laten zien, heel belangrijk. En laten zien dat het mag en niet afgestraft wordt. En juist gewaardeerd wordt. Dat is gewoon wel heel erg belangrijk. En als je zelf dat voorbeeld al niet geeft dan komt dat bij mensen nooit binnen.

FD → Ja ik vraag me dan af in hoeverre dat persoonsgebonden is en karaktereigenschappen zijn inderdaad. In hoeverre kan je dat wel van iedereen verwachten zeg maar?

Respondent 11 → Dat ze open zijn? Nee. Want dat zit ook niet in ieders aard.

Respondent 12 → Klopt en daar is het formulier nu ook voor gemaakt, dat sommige zaken in principe door de leidinggevenden op tafel gelegd zouden moeten worden. Dat zit er letterlijk in zo'n vraag. Ik weet het niet precies maar zoiets als zijn er omstandigheden waar we rekening mee moeten houden. Voor mij is dat helder. Of ja voor iedereen is dat helder alleen de guts die je dan moet hebben als leidinggevenden om die dingen dan echt op tafel te leggen.. Ja.. Net als Petra die nu zwanger is. En mannen hebben daar net zo goed last van trouwens. Er zijn mannen die er last van hebben dat de blaadjes naar beneden vallen. En die zijn er echt wel in de fabriek. En als je daar aandacht voor hebt. Maar ook jonge vaders, die willen tegenwoordig graag ook wat vaker thuis zijn. Ja als je weet dat een jongeman vader wordt waarom zou je dan niet eens zeggen van goh hoe is dat voor je of goh weet ik veel zou je niet tijdelijk minder willen werken. En sommige medewerkers zijn daar zonder enige gene doen. Er zijn ook medewerkers die juist aan de andere kant zitten en die met heel veel arrogantie vinden en zeggen van nou het moet zo geregeld worden want zo is het. Dat bestaat natuurlijk ook.

Respondent 11 → Ja mensen die als het even tegenzit helemaal leeglopen en alles op tafel gooien. Dat je dan denkt van nou haal de tissue doos maar weer tevoorschijn. En dat geeft natuurlijk niet, dat is niet erg. Maar ook dat gebeurt. Dus dat is dan inderdaad heel erg persoonlijk en dat heeft heel veel met karakter te maken.

Respondent 12 → Dat denk ik ook. Maar wat we willen is dat leidinggevenden in ieder geval ervaren dat het belangrijk is om het bespreekbaar te maken. Dat als de medewerker het dan niet bespreekbaar maakt dat jij het bespreekbaar moet maken.

FD → Ja precies dat ze zelf die mogelijkheid dan ook bieden. En als de medewerker daar vervolgens niets mee doet dan heeft de leidinggevende er wel alles aan gedaan en ligt de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf. Dan heeft de leidinggevende er wel genoeg aan gedaan om die verantwoordelijkheid ook te kunnen verleggen.

Denk je dat leidinggevenden wel genoeg bewust zijn van goh hij is net begonnen en wat wil die nu. Of hij zit tegen zit tegen zijn pensioen aan, hoe houden we hem nou nog gemotiveerd? Hebben de die mindset?

Respondent 12 → Tja..

Respondent 11 → Ik denk dat ze over het algemeen wel het besef hebben dat het zo is maar dat ze het dan wel lastig vinden om daar invulling aan te geven. Dus als je weet dat iemand binnen 2 of 3 jaar met pensioen gaat en die zegt van zo'n AWAKE dat hoeft voor mij allemaal niet zo meer, hoe ga je daar dan vervolgens mee om zeg maar. Ga je dan zeggen van goh ja prima dan doe je niet meer mee, of zeg je dan van goh ja dit is ook wel de kans waarop jij je goeie kennis nog kunt wegleren aan de jongere garde. Motiveer hun dan in ieder geval om hiermee bezig te zijn en om hun de kennis te geven voor de toekomst. Dat gesprek is denk ik wel lastig. Ik denk dat ze zich daar wel bewust van zijn maar hoe ze daar dan vervolgens mee om moeten gaan, dat is een heikel punt. Dat is denk ik wel lastig.

FD → Oké. Nou tot slot, wat is voor jullie de ideale situatie met betrekking tot het voeren van gesprekken? Tussen leidinggevenden en medewerker dan? Hoe zouden jullie het het liefste zien? Wanneer is het goed genoeg?

Respondent 11 → Pff jeetje.

FD → Wanneer is het goed genoeg? Wanneer zijn jullie tevreden?

Respondent 11 → Nou ik denk dat je dan met name terug zou moeten zien uit de verslagen die je krijgt dat mensen bezig zijn met dit soort vraagstukken. En dat je dan

niet, de reactie die je nu wel eens krijgt op dat format, van dat is een veel te uitgebreid formulier en dan moet ik alles door en dat kost allemaal te veel tijd. Moet ik dat formulier dan gebruiken? Nee. Voor mijn part pak je er één stukje uit en ga je daarover in gesprek. Het moment dat wij zien dat ze daarmee om kunnen gaan dan is het voor mij gelukt.

Respondent 12 → Eens

Respondent 11 → En weten hoe ze dat dan vorm moeten geven, ik denk dat we dan inderdaad goed bezig zijn. Dan is dat veel belangrijker dan van of iedereen een functioneringsgesprek heeft gevoerd. Want eigenlijk is dat helemaal niet relevant. Je wil gewoon dat iedereen minimaal één keer per jaar in gesprek is met zijn leidinggevende over wat speelt er nou. Waar wil je naar toe. Waar loop je tegenaan. Wat heb je nodig. Dat gesprek is denk ik veel belangrijker dan het volkalken van een formuliertje. Dat is helemaal niet zo relevant.

FD → Om jullie misschien wel tevreden te houden, van goh ik heb het ingevuld dus alsjeblieft. Doe het maar weer in de kast.

Respondent 11 → Ja en dan gaat het ook nog niet eens over hoe tevreden wij zijn maar het gaat er meer om dat je dan dus ziet dat leidinggevendens bezig zijn met het onderwerp. En dat wij dat dan een soort van los kunnen laten. Dat je ziet dat het leeft. En je wilt het zeker niet zoals nu gebruiken als een soort van wijzend vingertje van jij hebt je huiswerk niet gedaan. Dat is gewoon heel erg vervelend.

FD → Klopt. Zo'n formulier is natuurlijk een hulpmiddel maar dat kan niet voor iedereen de uitkomst bieden want iedereen is met andere dingen bezig, zit in een andere levensfase, heeft ergens anders behoefte aan, loopt ergens anders tegenaan. Dat kan ook niet in één formulier voor iedereen gelijk zijn. En ik denk dat dat de conclusie is die we mogen trekken naar aanleiding van dit interview, pak er een onderwerp uit wat op dat moment relevant is en ga daarover in gesprek. Dat is veel belangrijker dan een formuliertje afwerken en niet de diepte in gaan. Laat zien dat je in gesprek bent met je mensen en dat je ermee bezig bent. En het hoeft niet alleen formeel, ook die informele gesprekken zijn super waardevol maar maak dan wel voor jezelf die vertaalslag naar het werk en om er echt iets mee te doen. En om het dan vervolgens ook op papier te zetten. En dat hoeft niet een ellenlang papier vol te zijn maar een korte alinea wat er is besproken volstaat ook. Begrijp ik jullie dan goed?

Respondent 12 → Ja precies, goede conclusie.

Respondent 11 → Ja zeker.

FD → Hadden jullie nog iets opgeschreven wat je wilt vermelden?

Respondent 11 → Nee volgens mij zijn we overal doorheen gefietst.

FD → Nou dan wil ik jullie heel erg bedanken voor het gesprek en jullie tijd, ik kan aan de slag.

Respondent 12 → Ja graag gedaan, ik ben benieuwd.

Respondent 11 → Graag gedaan.