

# Ruimte voor talent

Een onderzoek naar het inzetten van talenten binnen de organisatie



# Ruimte voor talent

Een onderzoek naar het inzetten van talenten binnen de  
organisatie



**hogeschool**  
**Leiden**

**Anonieme versie.**

|                               |                                |
|-------------------------------|--------------------------------|
| <b>Module</b>                 | <b>Afstudeeropdracht</b>       |
| <b>Modulecode</b>             | <b>TPH48A-03</b>               |
| <b>Auteur</b>                 | <b>Max Gerardus van Weenen</b> |
| <b>Studentnummer</b>          | <b>S1071926</b>                |
| <b>Opleiding</b>              | <b>Toegepaste Psychologie</b>  |
| <b>Instantie</b>              | <b>Hogeschool Leiden</b>       |
| <b>Opdrachtgever</b>          | <b>Anoniem</b>                 |
| <b>Organisatie</b>            | <b>Organisatie X</b>           |
| <b>Plaats</b>                 | <b>Amsterdam</b>               |
| <b>Datum</b>                  | <b>29-6-2016</b>               |
| <b>Inhoudelijk begeleider</b> | <b>Lusin Garibyan</b>          |
| <b>Examinator</b>             | <b>Mirella van Leeuwen</b>     |

## Voorwoord

Deze scriptie is het resultaat van het werk dat ik het afgelopen halfjaar heb verricht om mijn studie aan de Hogeschool Leiden af te ronden. Tijdens de minor Training en coaching ontdekte ik mijn interesse in de commerciële kant van de psychologie. Gedurende mijn stage bleek dat ik de psychologie voornamelijk in wil zetten om commerciële organisaties te helpen zich verder te ontwikkelen. De minor Talentmanagement heeft mij kennis en tools opgeleverd en mijn ambitie blootgelegd om daadwerkelijk iets te willen betekenen voor dit soort organisaties. Met dit onderzoek heb ik de mogelijkheid gekregen om voor een commerciële organisatie op mijn eigen manier een bijdrage te leveren. Niemand wordt in een periode van twee jaar een expert op het gebied van arbeids- en organisatiepsychologie, maar ik kan zonder te overdrijven stellen dat mijn persoonlijke groei op dit gebied aanzienlijk is.

Ik kijk met veel genoegen terug op dit onderzoek. Het uitvoeren van dit onderzoek heb ik als zwaar maar waardevol ervaren. Hierbij geeft dit eindresultaat aan wat doorzettingsvermogen kan bereiken. Tijdens dit onderzoek heb ik nieuwe literatuur ontdekt die ik met plezier heb gelezen. Zo is Frederick Herzberg nu een van mijn favoriete psychologen, dankzij zijn sarcastische en *no-nonsense* schrijfstijl. Ook hebben artikelen met betrekking tot dit onderzoek mij geïnspireerd tot ideeën die ik zelf ooit hoop toe te passen binnen een organisatie.

Ik ben Lusin Garibyan dankbaar voor de feedback en haar rol als klankbord wanneer ik met mijn eigen gedachten in de knoop zat. Daarnaast wil ik Lia Dickhoff bedanken, die tijdens de wekelijkse intervisies als onofficiële begeleider kostbare input heeft geboden en ook hier buitenom een luisterend oor beschikbaar stelde. Ik wil mijn opdrachtgever van organisatie X bedanken omdat zij als opdrachtgever altijd voor mij klaar stond voor begeleiding en ideeën aanleverde om het project in de juiste richting te leiden. Verder heb ik haar vertrouwen als prettig ervaren waardoor ik dit onderzoek op mijn eigen manier heb kunnen uitvoeren. De eindverantwoordelijke wil ik bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren en de moeite die ze voor me heeft gedaan om dit project zo soepel mogelijk te laten verlopen. Ik ben ook dankbaar voor de enthousiaste medewerking van alle medewerkers van Organisatie X, die als respondenten of deelnemers aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Als laatste gaat mijn dank uit naar de medestudenten uit mijn intervisiegroep voor de ondersteuning en input tijdens en buiten de intervisiemomenten.

Ik hoop dat u deze scriptie met net zoveel plezier leest als waarmee ik hem geschreven heb.

Max Gerardus van Weenen  
Noordwijk  
23-06-2016

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Samenvatting .....                                       | 1  |
| Summary .....  | 2  |
| H1. Inleiding.....                                       | 3  |
| H2. Huidige en gewenste situatie .....                   | 4  |
| H3. Probleembeschrijving .....                           | 5  |
| H4. Theoretisch kader .....                              | 6  |
| 4.1 Functieverrijking .....                              | 6  |
| 4.2 Omgaan met de risico's van functieverrijking .....   | 7  |
| 4.3 Soortgelijk onderzoek.....                           | 8  |
| 4.4 Functievergroting .....                              | 9  |
| 4.5 Tweefactorentheorie.....                             | 9  |
| 4.6 Taakkenmerken model .....                            | 10 |
| 4.7 Stimuleren van nieuwe samenwerkingsverbanden.....    | 12 |
| 4.8 Conclusies vanuit het theoretisch kader .....        | 12 |
| 4.9 Deelvragen .....                                     | 13 |
| H5. Onderzoeksmethode .....                              | 14 |
| 5.1 Validiteit .....                                     | 14 |
| 5.2 Betrouwbaarheid.....                                 | 14 |
| 5.3 Onderzoeksmethodiek .....                            | 15 |
| H6. Resultaten .....                                     | 18 |
| Deelvraag 1 .....  | 18 |
| Deelvraag 2 .....  | 20 |
| Deelvraag 3 .....  | 20 |
| H7. Conclusies .....                                     | 24 |
| 7.1 Conclusie deelvraag 1.....                           | 24 |
| 7.2 Conclusie deelvraag 2.....                           | 25 |
| 7.3 Conclusie deelvraag 3.....                           | 25 |
| 7.4 Beantwoording probleemstelling .....                 | 27 |
| 7.5 Focusgroep .....                                     | 27 |
| H8. Aanbevelingen .....                                  | 28 |
| 8.1 Aanbevelingen op basis van het deskresearch .....    | 28 |
| 8.1.1 Kwartaaldoelstellingen .....                       | 28 |
| 8.2 Aanbevelingen vanuit het kwalitatief onderzoek ..... | 29 |
| 8.2.1 Procesontwerp .....                                | 29 |
| 8.2.2 Borrel .....                                       | 29 |
| 8.2.3 Communicatie.....                                  | 30 |
| H9. Implementatieplan .....                              | 30 |

## Ruimte voor talent

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 9.1 Implementatie aanbeveling 1 ..... | 30 |
| 9.2 Implementatie aanbeveling 2 ..... | 31 |
| 9.3 Implementatie aanbeveling 3 ..... | 33 |
| 9.5 Implementatie aanbeveling 4 ..... | 34 |
| H10. Discussie .....                  | 35 |
| H11. Literatuurlijst .....            | 38 |
| H11. Bijlagen.....                    | 40 |
| I - Resultaten                        |    |
| II – Verdieping theorie               |    |
| III – Job characteristics theorie     |    |
| IV – Focusgroep                       |    |
| V- Interviews                         |    |

## Samenvatting

In dit document wordt het onderzoek beschreven waarin onderzocht wordt op welke manier het voor medewerkers mogelijk gemaakt kan worden om hun talenten in te zetten binnen organisatie X.

Organisatie X is een mediabureau met ruim 7.000 medewerkers in 87 landen en heeft als doel om bekendheid en winstgevendheid te realiseren voor opdrachtgevers en hun merken. Als mediabureau is Organisatie X gespecialiseerd in de inkoop van mediaruimte en het adviseren over de soort media en het mediumtype voor specifieke doelgroepen.

Organisatie X groeit enorm, zo is hun vestiging in Amsterdam in een paar jaar van ongeveer 70 naar meer dan 130 medewerkers uitgegroeid. Deze groei heeft er echter toe geleid dat niet iedereen binnen organisatie X elkaar meer even goed kent wat onder andere een negatief effect heeft op de interne samenwerking. Het terugdraaien van de negatieve effecten van de groei benoemd organisatie X als 'Organisatie X kleiner maken' of 'Organisatie X persoonlijker maken'. Organisatie X Amsterdam is er van overtuigd dat haar medewerkers beschikken over talenten, vaardigheden en interesses welke nuttig kunnen zijn voor organisatie X. Deze worden echter niet altijd benut in de functies van de medewerkers. Om deze reden wil organisatie X Amsterdam het voor haar medewerkers die hier behoefte aan hebben mogelijk maken om hun talenten, interesses en vaardigheden in te zetten binnen de organisatie op een manier die samenwerking stimuleert.

De manier waarop talenten ingezet kunnen worden binnen de organisatie, waarmee samenwerking gestimuleerd wordt, is onderzocht door middel van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Het kwalitatief onderzoek bestond uit halfgestructureerde interviews. Er is een focusgroep georganiseerd om vanuit de conclusies tot realistische aanbevelingen te komen die passen binnen de organisatie.

Uit het onderzoek is geconcludeerd dat de medewerkers van organisatie X verschillende behoeftes hebben met betrekking tot het inzetten van hun talenten binnen de organisatie. Zo is er bij sommige medewerkers behoefte om via het inzetten van talenten variatie in vaardigheden te ervaren. Er is behoefte aan taak identiteit wanneer talenten worden ingezet. De medewerkers hebben de behoefte dat er taakbelang is bij de werkzaamheden die worden uitgevoerd om talenten in te zetten. Er is behoefte aan autonomie bij het inzetten van talenten. Als laatste hebben de medewerkers behoeftes omtrent de manier waarop feedback wordt gegeven. Wat betreft het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden willen de medewerkers dat samenwerking niet verplicht, maar wel gestimuleerd, wordt. Verder willen medewerkers elkaar beter leren kennen wat vervolgens de samenwerking binnen organisatie X zou stimuleren.

Doormiddel van aanbevelingen en een implementatie plan worden er methodes aan organisatie X voorgesteld om de behoeftes te vervullen en de doelstelling van het onderzoek te bereiken. Zo kan de samenwerking worden gestimuleerd door per afdeling kwartaaldoelstellingen omtrent samenwerking met andere afdelingen op te stellen en door de interne communicatie opnieuw in te richten. Ook kan organisatie persoonlijker gemaakt worden door maandelijks een borrel te organiseren. Als laatste kan er een nieuw organisatorisch proces worden ingevoerd welke het voor alle medewerkers die hier behoefte aan hebben mogelijk maakt om hun talenten, vaardigheden of interesses in te zetten binnen de organisatie.

## Summary

This document describes the research which explores how it can be made possible for employees to use their talents within organisation X.

Organisation X is a media company with more than 7,000 employees in 87 countries and aims to create awareness and profitability for clients and their brands. As a media agency organisation X is specialized in the purchase of media space and advising on the type of media and the media type for specific target groups.

Organisation X is growing rapidly, as is their office in Amsterdam. In a few years this office has grown from about 70 to over 130 employees. This growth has, however, led to an decrease in how well the employees know each other. which among other things has a negative effect on internal cooperation. Organisation X calls reversing the negative effects of this growth 'making organisation X smaller'. Organisation X is convinced that its employees have talents, skills and interests which may be useful for organisation X. However, these are not always used in an employees job. For this reason organisation X would like to make it possible for its employees to use their talents, interests and skills within the organization in a way the encourages cooperation.

The way in which talents can be used within the organization, in a manner that promotes cooperation, has been studied by means of desk research and qualitative research. The qualitative research consisted of semi-structured interviews. An focus group has been organized to develop realistic recommendations from the conclusions which fit the organization.

The investigation concluded that the employees of organisation X have different needs regarding the use of their talents within the organization. Some employees have the need to experience variation in skills through the use of their talents within the organization. There is a need for task identity when talents are used. The employees have the need for task significance to the work being carried out to use talents. There is a need for autonomy when using talents. Finally, the employees have needs regarding the manner in which feedback is given. Regarding the establishment of new collaborations the employees do not want cooperation to be compulsory, but encouraged. Furthermore, employees want to get to know each other better which in turn would enhance cooperation within organisation X.

Different methods to fulfil the needs and achieve the research objective have been proposed to organisation X through recommendations and an implementation plan. These recommendations state that the cooperation could be encouraged by setting up quarterly targets for each department regarding cooperation with other departments and by reforming the internal communication methods. Another recommendation states that organisation X can be made smaller by a organizing an monthly informal get-together. Lastly, a new organizational process can be introduced which makes it possible for all employees to put their talents, skills or interests to use within the organization.

## H1. Inleiding

*Dit hoofdstuk bevat de introductie van de opdrachtgever en de beschrijving van de opbouw van dit onderzoeksrapport.*

Als mediabureau is organisatie X gespecialiseerd in de inkoop van mediaruimte en het adviseren over de soort media en het mediumtype voor specifieke doelgroepen. Organisatie X helpt opdrachtgevers met het begrijpen van, navigeren in en omgaan met het medialandschap voor marketing- en reclamedoeleinden.

Door verschillende gesprekken met de opdrachtgever is de doelstelling van dit onderzoek verhelderd. Voor de opdrachtgever is het belangrijk dat er een manier komt waarop organisatie X het haar medewerkers mogelijk kan maken om hun talenten in te zetten binnen de organisatie. De reden hiervoor is dat verschillende medewerkers hun behoefte hieraan hebben uitgesproken. De doelstelling van dit onderzoek luidt dan ook:

*‘Inzicht verkrijgen in de behoeftes van de medewerkers met betrekking tot het inzetten van hun talenten en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de organisatie om op grond daarvan organisatie X te adviseren over mogelijke interventies om deze behoeftes binnen organisatie X te vervullen.’*

De term ‘talent’ wordt dikwijls op verschillende manieren geïnterpreteerd en kan hierdoor verschillende betekenissen hebben. Om dit te vermijden is er besproken hoe talent binnen dit onderzoek gedefinieerd wordt. Met de term talent wordt binnen dit onderzoek bedoeld op de daadwerkelijke talenten, maar ook de interesses en vaardigheden van de medewerkers. Een voorbeeld van een talent in deze context is bijvoorbeeld iemand die geïnteresseerd is in vissen en hier in zijn vrije tijd veel mee bezig is. Deze medewerker zou betrokken kunnen worden bij een bespreking met een klant die ook veel met vissen doet. Andere voorbeelden zijn een medewerker met leiderschapskwaliteiten of een medewerker die gemakkelijk plannings maakt met Excel.

In hoofdstuk 2 wordt de huidige en gewenste situatie beschreven. Hoofdstuk 3 beschrijft de probleemstelling samen met de doelstelling, de deelvragen en de doelgroep. In hoofdstuk 4 is het deskresearch opgenomen dat voor dit onderzoek is uitgevoerd. Hoofdstuk 5 beschrijft de onderzoeksmethode waarin onder andere de validiteit en de betrouwbaarheid beschreven staan. In hoofdstuk 6 worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk 7 bestaat uit de conclusies die op de resultaten zijn gebaseerd en hoofdstuk 8 uit de aanbevelingen die uit het onderzoek volgen. Het laatste hoofdstuk bevat het implementatieplan dat naar aanleiding van de aanbevelingen is ontwikkeld.



## H2. Huidige en gewenste situatie

*Dit hoofdstuk beschrijft de huidige en gewenste situatie. De huidige situatie geeft inzicht in de aanleiding van dit onderzoek, terwijl de gewenste situatie tot de doelstelling van het onderzoek heeft geleid.*

Organisatie X heeft met betrekking tot dit project als missie om bekend te staan als de beste en meest gewilde werkgever binnen het mediavakgebied. Men moet ervan overtuigd zijn dat organisatie X de ideale plek is om zich op persoonlijk en professioneel niveau te ontwikkelen en dat er binnen de organisatie rekening wordt gehouden met wat medewerkers willen binnen hun carrière. Hierdoor trekt de organisatie meer talent aan en heeft zij zagezegd de eerste keuze uit de grootste talenten. Om deze missie te volbrengen onderneemt organisatie X verschillende stappen. Eén van deze stappen is het verhogen van de werktevredenheid. Dit heeft geleid tot de 'Het woord is aan ons'-dag die organisatie X aan het einde van 2015 heeft georganiseerd. Deze dag had als doel om de behoeftes van de medewerkers met betrekking tot veranderingen binnen de organisatie in kaart te brengen. De medewerkers hebben toen onder andere aangegeven dat ze willen dat het mogelijk wordt om persoonlijke talenten in te zetten binnen de organisatie. Dit heeft geleid tot de uitvoering van dit onderzoek.

Verskillende medewerkers zetten in de huidige situatie reeds hun talenten in binnen de organisatie. Zo krijgt Manon Welling (Exchange Proces Manager) een halve dag per week de tijd om stoelmassages aan de medewerkers van organisatie X te geven en besteedt Robert Beekman (community manager, content creator) gemiddeld een half uur per week aan het verbeteren van de powerpointpresentaties van collega's.

Het personeelsbestand van de vestiging van organisatie X in Amsterdam de laatste jaren van ongeveer 80 naar 130 medewerkers gegroeid en de opdrachtgever heeft aangegeven dat dit project dient te helpen om de organisatie klein te maken/houden. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie persoonlijk blijft waarbij de medewerkers elkaar allemaal kennen. Dit moet worden gerealiseerd door de samenwerking tussen medewerkers van verschillende afdelingen binnen organisatie X te stimuleren. De doelstelling van de opdrachtgever is daarom als volgt geformuleerd:

*'Het kunnen inzetten van de talenten van de medewerkers binnen de organisatie om de werktevredenheid onder de medewerkers te verhogen en nieuwe samenwerkingsverbanden te creëren.'*

### H3. Probleembeschrijving

*In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling en de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek beschreven. De probleemstelling dient ertoe te formuleren wat er onderzocht moet worden om de doelstelling te kunnen bereiken. De maatschappelijke relevantie beschrijft de manier waarop dit onderzoek een bijdrage levert aan de maatschappij.*

Om het voor medewerkers mogelijk te maken om hun talenten in te zetten binnen de organisatie, op een manier die leidt tot een verhoging van de werktevredenheid, moet er bekend zijn welke behoeftes de medewerkers hierin hebben. Hierdoor is de probleemstelling als volgt geformuleerd:

*'Welke behoeftes hebben de medewerkers van organisatie X met betrekking tot het inzetten van hun talenten en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de organisatie?'*

Om de juiste deelvragen en methode te bepalen om deze probleemstelling te beantwoorden is er deskresearch uitgevoerd. De uitkomst hiervan is opgenomen in het theoretisch kader. De bevindingen van het deskresearch zijn te vinden in hoofdstuk 4.

Dit onderzoek is onderdeel van een proces binnen organisatie X om de werktevredenheid te verhogen. Het belang van werktevredenheid is de afgelopen jaren in verschillende onderzoeken aangetoond en wordt ook in het theoretisch kader van dit onderzoek behandeld. Deze onderzoeken hebben werktevredenheid gekoppeld aan de productiviteit, motivatie, werksnelheid, hoeveelheid ongelukken, algemene tevredenheid met het leven en de geestelijke en lichamelijke gezondheid van medewerkers (Landy, 1978). Door de koppeling van werktevredenheid aan de eerder genoemde factoren kan lage werktevredenheid binnen een organisatie leiden tot onder andere verminderde productiviteit, verhoogde verzuim en een toename aan uitloop van personeel. Doordat een medewerker vaak een groot gedeelte van de week op het werk doorbrengt kan lage werktevredenheid op werk leiden tot verminderde tevredenheid in andere gebieden van het leven. Dit zou vervolgens invloed kunnen hebben op de maatschappij welke reageert op deze medewerkers.

Organisatie X is slechts één van de vestigingen van organisatie X. Zo heeft organisatie X vestigingen in meer dan 87 landen die gezamenlijk meer dan 7.000 medewerkers tellen. Dit onderzoek kan met deze vestigingen gedeeld worden om deze factoren voor al deze medewerkers positief te beïnvloeden. Ook zouden de aanbevelingen van dit onderzoek bij andere organisaties dan organisatie X kunnen worden gebruikt om de werktevredenheid te verhogen en hiermee werktevredenheid en de factoren waar werktevredenheid invloed op heeft in het algemeen positief te beïnvloeden.

## H4. Theoretisch kader

*In dit hoofdstuk worden theorieën en onderzoeken behandeld om de probleemstelling mee te beantwoorden.*

Tot 1960 heerste de overtuiging dat functies vereenvoudigd moesten worden om de productiviteit te optimaliseren. Echter bleek dat wanneer iemand routinematige en repetitieve taken uitvoerde het voordeel van vereenvoudiging soms teniet werd gedaan door werktevredenheid. Er is toen voorgesteld dat functies verrijkt moeten worden op manieren die de motivatie stimuleren in plaats van de functie te vereenvoudigen tot een reeks van repetitieve taken (Oldham & Hackman, 2010). Dit voorstel is voortgekomen uit een door de Amerikaanse psycholoog Frederich Herzberg (2003) geschreven artikel, waarin hij stelt dat de werktevredenheid van een medewerker gekoppeld is aan zijn motivatie. Ook stelt hij dat de primaire determinanten die leiden tot werktevredenheid intrinsieke motivatiefactoren uit de functie betreffen. Motivatie kan worden gezien als een innerlijke kracht die individuen er toe zet om persoonlijke en organisatorische doelen te bereiken (Porter, Wrench & Hoskinson, 2007). Intrinsieke motivatiefactoren zijn factoren die positieve invloed uitoefenen op het verlangen om een activiteit te verrichten vanwege de activiteit zelf, en niet vanwege een externe consequentie, zoals een beloning. Voorbeelden van deze factoren zijn het streven naar erkenning, het hebben van een gevoel van verantwoordelijkheid of het willen leveren van prestaties (Zimbardo, Johnson & McCann, 2009). Vanuit dit voorstel is de *Job Characteristics Theory* oftewel 'functiekarakteristiekentheorie' ontstaan. Deze theorie van Oldham en Hackman (1980) geeft principes voor het verrijken van functies in een organisatorische setting. Aangezien het doel van dit onderzoek het verhogen van de werktevredenheid binnen Organisatie X is, zou dit betekenen dat de intrinsieke motivatiefactoren versterkt dienen te worden. Volgens deze theorie dienen de functies verrijkt te worden met manieren die de intrinsieke motivatie stimuleren.

### 4.1 Functieverrijking

Herzberg (2003) omschrijft het verrijken van functies als *Job Enrichment*, wat in het Nederlands vertaald wordt als 'functieverrijking'. Verder beschrijft hij functieverrijking als een organisatorische techniek waarbij functies worden aangevuld met extra verantwoordelijkheden en werkzaamheden van een ander niveau. Herzberg maakt een duidelijk onderscheid tussen functieverrijking en functievergroting; de laatste omschrijft hij als een organisatorische techniek waarbij functies horizontaal worden uitgebreid door meer taken toe te voegen. Functieverrijking daarentegen houdt in dat een functie verticaal wordt uitgebreid door een grotere variatie aan werkzaamheden binnen de functie te verzamelen, waarbij de medewerker meer autonomie krijgt.

Functieverrijking is een organisatorische techniek om functies te ontwerpen. Bij functieverrijking worden functies aangevuld met extra verantwoordelijkheden en werkzaamheden van een ander niveau. Een voorbeeld van functieverrijking is dat de medewerker die de wielen op de speelgoedauto's monteert ook verantwoordelijk wordt voor de kwaliteitscontrole van de speelgoedauto's.

Functieverrijking als organisatorische techniek heeft volgens Herzberg (2003) een positief effect op de motivatie, ontwikkeling, productiviteit en werktevredenheid van intrinsiek gemotiveerd personeel. Intrinsiek gemotiveerde medewerkers zijn medewerkers die volgens de zelfdeterminatietheorie het gevoel hebben werk te willen uitvoeren. Dit is in tegenstelling tot extrinsiek gemotiveerde medewerkers, die werk willen uitvoeren omdat er een beloning zoals geld of promotie tegenover staat (Deci &

Ryan, 2000). Functieverrijking geeft medewerkers meer verantwoordelijkheid en hierdoor autonomie in hun werk. Deze autonomie heeft een grote invloed op intrinsiek gemotiveerd personeel. Uit een studie van Richer, Blanchard en Vallerand (2002) blijkt dat medewerkers die motivatie krijgen vanuit autonomie, welke zij autonoom gemotiveerde medewerkers noemen, positiever scoren met betrekking tot werktevredenheid, algemene gezondheid, levenstevredenheid en de mate waarin zij betrokkenheid bij hun organisatie ervaren.

Er zijn echter ook nadelen en risico's verbonden aan functieverrijking. Zo betekent extra werkzaamheden of meer verantwoordelijkheid ook een zwaardere werklast. Wanneer medewerkers deze zwaardere werklast niet aankunnen of moeite hebben met het prioriteren van de verschillende werkzaamheden kan dit leiden tot een vermindering in de productiviteit en ertoe leiden dat deze medewerkers zich overbelast en moe voelen. Het is dus belangrijk om bij werkverrijking te kijken of de individuele medewerkers in staat zijn hiermee om te gaan of dat er op een bepaalde manier ruimte gemaakt dient te worden voor de extra werkdruk. Een ander risico dat speelt bij functieverrijking is dat medewerkers niet ervaren of vaardig genoeg zijn om de extra verantwoordelijkheden of werkzaamheden uit te voeren. Wanneer dit gebeurt kan dit negatieve gevolgen hebben voor de medewerker en de werkgever, waaronder een verminderde productiviteit. Het is dus belangrijk dat er bij medewerkers individueel gekeken wordt of het realistisch is om te verwachten dat de betreffende medewerker de nieuwe werkzaamheden of verantwoordelijkheden aankan. Een laatste risico ontstaat wanneer er medewerkers zijn waarvan wordt verwacht dat deze in verband met de extra werkdruk of door gebrek aan ervaring of vaardigheden niet in staat zullen zijn om de functieverrijkende activiteiten effectief uit te voeren. Wanneer dit het geval is en deze medewerkers om deze reden niet aan de slag mogen met functieverrijkende werkzaamheden kunnen zij ontevreden en verbitterd raken tegenover het management (Brookins z.j.).

## 4.2 Omgaan met de risico's van functieverrijking

Door met de eerder genoemde risico's rekening te houden kan de kwaliteit van de functieverrijking gewaarborgd worden. Er zijn verschillende methodes beschikbaar om de risico's van functieverrijking te vermijden of de impact ervan te verminderen.

### **Zwaardere werklast**

Afhankelijk van de oorzaak van de te zware werklast zijn er verschillende stappen die ondernomen kunnen worden. Door deze stappen kunnen de voordelen van functieverrijking worden benut zonder de productiviteit van medewerkers te verminderen. Een voorbeeld is het vrijmaken van een bepaalde hoeveelheid tijd voor functieverrijkende werkzaamheden. Zo hanteert Google een beleid waarbij medewerkers twintig procent van hun tijd mogen besteden aan projecten die buiten hun functie vallen, maar waarvan ze denken dat ze nuttig kunnen zijn voor de organisatie (Kingsley, 2006). Of en hoe er met een zwaardere werklast rekening dient te worden gehouden hangt af van de werkwijze binnen een organisatie.

### **Onervaren of onvaardige medewerkers**

Het is belangrijk dat er bij individuele medewerkers gekeken wordt of deze in aanmerking komen om functieverrijkende werkzaamheden uit te voeren. Wanneer de medewerker deze kans krijgt, is ondersteunend management volgens Herzberg (2003) erg belangrijk. Wanneer medewerkers niet de ervaring of vaardigheden blijken te hebben die nodig zijn, is het belangrijk dat ze vanuit het management de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben. Deze ondersteuning kan trainingen omvatten om de medewerker vaardigheden aan te leren of coaching om de medewerker te begeleiden.

Wanneer echter blijkt dat het probleem niet met training of coaching kan worden opgelost, dient er besloten te worden dat de functieverrijkende werkzaamheden voor deze medewerker gestopt moeten worden en moet dit naar de medewerker worden gecommuniceerd. Dit kan echter leiden tot ontevredenheid (Herzberg, 2003).

### **Ontevredenheid en bitterheid richting management**

Wanneer een medewerker geen functieverrijkende werkzaamheden mag uitvoeren of deze stop moet zetten, moet dit worden gecommuniceerd naar de medewerker. De wijze van communicatie is hierbij belangrijk om ontevredenheid en bitterheid van de medewerker richting het management te voorkomen. Gallo (2015) heeft in een interview met talentmanagementexpert Susan Heathfield en businessadministrationprofessor Joshua Margolis verschillende richtlijnen concreet gemaakt over het communiceren van dergelijke beslissingen naar de medewerkers. Ten eerste stelt ze dat het gesprek waarin het slechte nieuws gebracht zal worden goed moet worden voorbereid. Zo moet de bringer van het nieuws weten hoe de beslissing is gemaakt, wie er bij de beslissing is betrokken, welke mogelijkheden er zijn besproken en wat de gedachte achter de beslissing is. Tijdens het gesprek dient de bringer van het nieuws direct te zijn; hij dient geen gemengde signalen af te geven. Met gemengde signalen verwijst ze naar voorbeelden als een passieve lichaamshouding en het vermijden van oogcontact. Tijdens het gesprek dient de bringer van het nieuws uit te leggen hoe de beslissing precies tot stand is gekomen. Uit onderzoek (Brockner & Wiesenfeld, 1996) blijkt dat mensen bereid zijn om beslissingen die negatief voor hun zijn te accepteren, als ze geloven dat het beslissingsproces eerlijk was. Het kan zijn dat de bringer van het nieuws het niet eens is met de daadwerkelijke beslissing of het proces dat tot de beslissing heeft geleid. In dit geval is het belangrijk dat deze gedachte niet in het gesprek naar voren komt. Als dit wel wordt gedaan kan dit tot negatieve reacties van de ontvanger leiden. Tijdens het gesprek moet de ontvanger de ruimte krijgen om te 'luchten'; hij kan emotioneel reageren en de bezorger dient hiervoor open te staan. Belangrijk is echter dat dit niet omslaat in een discussie. Als laatste richtlijn stelt Gallo (2015) dat er gekeken moet worden naar de toekomst: wat is de volgende stap en wat is het doel? Het is bij deze stap belangrijk dat de ontvanger weet dat hij steun krijgt van de bringer van het nieuws.

### **4.3 Soortgelijk onderzoek**

In 2014 evalueerden Duffield, Baldwin, Roche en Wise een op het creëren van betekenisvolle carrièreontwikkelingsmogelijkheden gericht carrièreontwikkelingsbeleid voor verpleegsters in Zuid-Australië. Dit beleid was gebaseerd op de theorie van functieverrijking van Herzberg (2003) en streefde er net als dit onderzoek naar om medewerkers de mogelijkheid te geven om, naast het uitvoeren van hun vaste werkzaamheden, hun talenten in te zetten en te ontwikkelen binnen de organisatie. Het onderzoek concludeert dat Zuid-Australië op deze manier een succesvolle en nieuwe manier heeft gevonden om betekenisvolle carrièreontwikkelingsmogelijkheden voor ervaren verpleegsters te realiseren. Volgens het onderzoek geven de medewerkers aan dat ze een hoge mate van groei in werktevredenheid ervaren en zich in grote mate hebben ontwikkeld dankzij de functieverrijkende mogelijkheden die het project hun heeft gebracht. Ook geven verscheidene medewerkers aan dat hun toewijding in zulke mate is versterkt door het project dat het ertoe heeft geleid dat ze bij de organisatie zijn gebleven in plaats van ontslag te nemen. Het functieverrijkingsprogramma van dit onderzoek hield in dat er van medewerkers werd verwacht dat ze speciale projecten op zich namen die binnen bepaalde gebieden vielen. De gebieden waartussen onderscheid werd gemaakt waren klinische praktijkontwikkeling, leiderschapsontwikkeling, onderzoek en kennis van hulpbronnen, professionele ontwikkeling en coördinatie, management en planning. De verpleegsters mochten zelf projecten voorstellen binnen deze gebieden of

kiezen uit vanuit de organisatie aangeboden projecten. In beide gevallen diende er overeenstemming te zijn met het management van de medewerker en moest de tijd voor het project worden ingepland. Elk kwartaal diende het management een rapport aan te leveren met de hoeveelheid en het soort werk en de resultaten van de verschillende projecten die waren uitgevoerd. Een belangrijk discussiepunt van het onderzoek is dat het puur is uitgevoerd onder medewerkers die hadden geparticipeerd in de functieverrijkende projecten. De medewerkers die geen functieverrijkende projecten hebben uitgevoerd zijn niet meegenomen in het onderzoek. Hierdoor is er geen duidelijk beeld van welk effect de mogelijkheid om deel te nemen aan functieverrijkende werkzaamheden heeft op medewerkers.

### 4.4 Functievergroting

Functievergroting is net als functieverrijking een organisatorische techniek om functies te ontwerpen. Bij functievergroting worden er meer taken van hetzelfde niveau toegevoegd aan een functie. Met niveau worden de vereiste vaardigheden en verantwoordelijkheden voor de werkzaamheden bedoeld. Een voorbeeld hiervan is dat een medewerker die aan een lopende band wielen aan speelgoedauto's monteert, ook de deuren van de speelgoedauto's gaat monteren. Functievergroting heeft als doel om verveling van medewerkers te voorkomen door een grotere variatie aan werkzaamheden toe te voegen. Daarom wordt functievergroting ook wel als omgekeerde specialisatie gezien. Er zijn verschillende problemen met functievergroting die de keuze voor deze techniek in de weg staan. De taken die aan de functie worden toegevoegd kunnen op den duur namelijk saai worden voor de medewerkers waardoor er weer nieuwe taken toegevoegd moeten worden. Dit is een continu doorlopend proces, dat uiteindelijk kan leiden tot functies met een te hoge werkdruk (Herzberg, 2003).

Verder stelt Herzberg (2003) dat functievergroting vermeden moet worden omdat het voortkomt uit het verkeerd begrijpen van het probleem. Zo leidt functievergroting enkel tot een structureel grotere functie terwijl functieverrijking leidt tot mogelijkheden tot psychologische groei. Dit onderzoek zal zich om deze reden richten op functieverrijking en niet op functievergroting.

### 4.5 Tweefactorentheorie

Functieverrijking volgt uit Herzbergs tweefactorentheorie (Herzberg, 2010). In zijn artikel *One More Time: How Do You Motivate Employees?* (Herzberg, 2003) beschrijft Herzberg functieverrijking als de beste manier waarop gemotiveerd kunnen worden. In deze theorie onderscheidt hij twee soorten factoren die invloed hebben op iemands motivatie; motivatoren en hygiënefactoren.

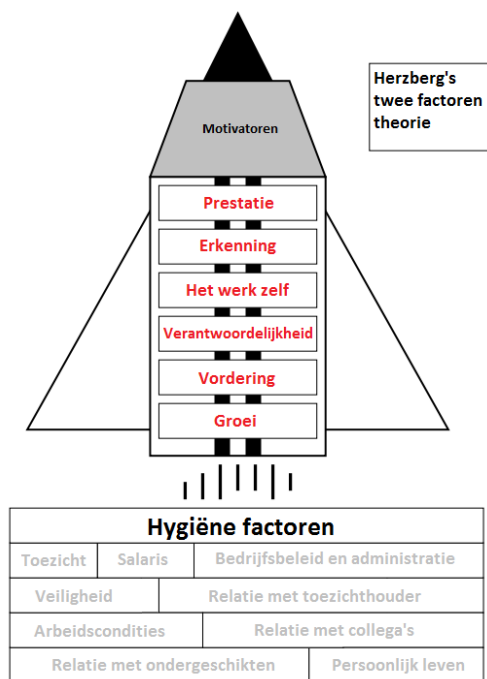
Een motivator is een factor die invloed heeft op iemands intrinsieke motivatie. Een voorbeeld hiervan is een innerlijke waarde die toegekend wordt aan een activiteit of het willen behalen van een doel, zoals het krijgen van erkenning, verantwoordelijkheid of het behalen van prestaties. Doordat Herzberg (2003) stelt dat werktevredenheid continu gekoppeld is aan motivatie kunnen motivatoren volgens deze theorie, wanneer ze aanwezig zijn, leiden tot werktevredenheid. Wanneer de motivatoren **niet** aanwezig zijn leidt dit **niet** tot werk**ont**tevredenheid.

Hygiënefactoren zijn factoren die invloed hebben op iemands extrinsieke motivatie. Voorbeelden van deze factoren zijn salaris, arbeidsvoorwaarden en de relatie met de baas en collega's. Wanneer **niet** aan **de** hygiënefactoren wordt voldaan, bijvoorbeeld wanneer iemand niet tevreden is met zijn salaris, leidt dit tot werk**ont**tevredenheid en klachten met betrekking tot de niet vervulde factoren. Wanneer **wel** aan de hygiëne factoren wordt voldaan leidt dit **niet** tot werktevredenheid.

## Ruimte voor talent

Een belangrijk uitgangspunt van deze theorie is dat de twee factoren geen tegenpolen van elkaar zijn. Zo stelt Herzberg (2003) dat het tegenovergestelde van 'werktevrede' **niet** 'werk~~ont~~tevrede', maar 'geen werktevrede' is. Het tegenovergestelde van 'werk~~ont~~tevrede' is hierdoor niet 'werktevrede', maar 'geen werk~~ont~~tevrede'.

De hygiënefactoren kunnen als een metaforisch lanceringsplatform worden beschouwd. Wanneer deze factoren niet op een correcte manier aanwezig zijn kan de raket waarmee de motivatoren bedoeld worden niet opstijgen en zal de maan, waarmee de werktevrede wordt bedoeld, nooit bereikt worden. De hygiënefactoren moeten dus vervuld worden en de motivatoren moeten aanwezig zijn om werktevrede te creëren. De verschillende motivatoren en hygiënefactoren zijn te vinden in figuur 1.



Figuur 1: Herzberg's tweefactorentheorie (Herzberg, 2010).

Wanneer er gekeken wordt naar de probleemstelling dan lijkt de behoefte om de talenten in te zetten te vallen onder de motivatoren 'het werk zelf' en 'groei'. Hiernaast lijkt de behoefte aan nieuwe samenwerkingsverbanden te vallen onder de hygiënefactor 'relatie met collega's'. Omdat dit een hygiënefactor is zou dit betekenen dat deze vervuld moet zijn om de doelstelling van het project te kunnen bereiken. Echter betekent een behoefte aan een grotere aanwezigheid van deze factor nog niet dat deze in de huidige situatie niet vervuld is. De medewerkers hebben aangegeven dat door de grote groei van organisatie X niet iedereen elkaar even goed kent en om deze reden graag nieuwe samenwerkingsverbanden ziet. Het uiteindelijke advies dat vanuit dit onderzoek ontwikkeld is biedt om deze reden mogelijkheden tot nieuwe samenwerkingsverbanden.

Deze theorie is verder uitgewerkt in bijlage II.

## 4.6 Taakkenmerken model

In de inleiding van dit theoretisch kader is geconcludeerd dat om de werktevrede te verhogen de intrinsieke motivatie verhoogd dient te worden. Om binnen een functie de intrinsieke motivatie te verhogen zijn er verschillende karakteristieken waarop gelet dient te worden bij het functieontwerp, aldus Hackman en Oldman (1975). Zij

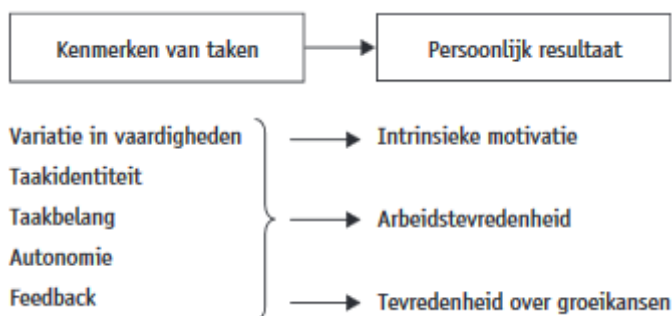


## Ruimte voor talent

beschrijven deze karakteristieken in hun *job characteristics theory*. Deze theorie lijkt op de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000), welke uitgewerkt is in bijlage II.

De job characteristics theory krijgt de voorkeur door de praktische manier waarop het model is opgebouwd, waardoor de theorie beter bruikbaar is voor dit onderzoek. De theorie beschrijft meer en beter uitgewerkte karakteristieken, die gebruikt kunnen worden voor de opzet van de onderzoeksinstrumenten. Boonzaier et al. (2001) hebben middels onderzoek een vernieuwde versie van deze theorie voorgesteld, die binnen dit onderzoek gebruikt zal worden. Dit vernieuwde model wordt het taakkenmerkenmodel genoemd. De originele theorie van Hackman en Oldman is uitgewerkt in bijlage II.

Volgens de vernieuwde theorie zijn er vijf kenmerken van taken die tot gunstige persoonlijke werkgerelateerde resultaten leiden, waaronder intrinsieke motivatie. De basis van deze theorie is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3: Het vernieuwde taakkenmerken model (Boonzaier, Ficker & Rust, 2001).

De theorie maakt onderscheid tussen de volgende vijf taakkenmerken:

### Variatie in vaardigheden

Hiermee wordt de mate bedoeld waarin een functie verschillende activiteiten omvat waarvoor verschillende vaardigheden en talenten nodig zijn. Volgens de theorie kunnen medewerkers meer betekenis halen uit functies die verschillende vaardigheden en capaciteiten vereisen (Hackman & Oldham, 1975).

### Taakidentiteit

Dit kenmerk omvat de mate waarin de functie van de medewerker vereist dat hij zich identificeert met de functie en zichtbaar resultaat aflevert. Medewerkers zouden meer betekenis vinden in een functie wanneer ze betrokken zijn bij het volledige proces, in plaats van betrokken te zijn bij slechts een onderdeel daarvan (Hackman & Oldham, 1975).

### Taakbelang

Met dit kenmerk wordt de mate bedoeld waarin een functie impact heeft op de levens van andere mensen. Deze invloed kan ofwel in de directe organisatie merkbaar zijn of in een externe omgeving. Medewerkers zullen meer betekenis vinden in een functie die leidt tot een aanzienlijke verbetering in het psychologische of fysieke welzijn van anderen (Hackman & Oldham, 1975).

### Autonomie

Met dit kenmerk wordt de mate waarin de werkzaamheden significante vrijheid bieden aan de medewerker bedoeld. Ook zelfstandigheid en bevoegdheid om plannen en



procedures omtrent het werk vast te stellen behoren tot dit kenmerk. Bij werkzaamheden met een hoog niveau van autonomie hangen de resultaten van het werk af van de initiatieven, keuzes en inzet van de medewerker in plaats van de instructies van een manager of werkprocedures. Medewerkers zullen meer persoonlijke verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen succes en falen bij het uitvoeren van werkzaamheden waarbij een hoog niveau van autonomie is (Hackman & Oldham, 1975).

### Feedback

De vijfde en laatste taakkenmerk richt zich op de mate waarin een medewerker op de hoogte is van de resultaten van zijn werk. Wanneer medewerkers heldere feedback ontvangen over hun werkprestaties hebben ze meer algemene kennis over de impact van hun werkzaamheden en over welke specifieke activiteiten ze kunnen ondernemen om hun productiviteit te verhogen (Hackman & Oldham, 1975).

Bij het ontwerpen van functies en werkzaamheden dient dus goed gekeken te worden naar de invulling van de taakkenmerken. Eén van de taakkenmerken is vaardigheidsvariatie, welke verhoogd kan worden door activiteiten toe te voegen waarvoor verschillende talenten nodig zijn. Dit sluit aan op het doel om de talenten van medewerkers te benutten in de organisatie.

## 4.7 Stimuleren van nieuwe samenwerkingsverbanden.

Een deel van de doelstelling van het onderzoek richt zich op het stimuleren van nieuwe samenwerkingsverbanden omdat de medewerkers van organisatie X hebben aangegeven hier behoefte aan te hebben. In paragraaf 4.5 over de tweefactorentheorie wordt geconcludeerd dat dit kan betekenen dat de hygiënefactor 'relatie met collega's' versterkt moet worden. Een succesverhaal omtrent het stimuleren van nieuwe samenwerkingsverbanden is dat van Revenue Technology Services (RTS). In 2002 bleek uit intern onderzoek dat de productiviteit en de potentiële inkomsten negatief werden beïnvloed doordat er geen goede samenwerking tussen de verschillende divisies van de organisatie was. Om hier verandering in te brengen stelde elke divisie drie tot vijf kwartaaldoelstellingen met betrekking tot het samenwerken met andere divisies op. In de drie kwartalen nadat RTS deze doelstellingen had gesteld is de gemiddelde integratietijd van vernieuwingen verminderd met een maand en werken de divisies samen in plaats van elkaar te gebruiken als zondebok (Mochari, 2002). De gemiddelde integratietijd van vernieuwing beschrijft hierbij hoe lang het de organisatie gemiddeld kost om vernieuwingen binnen de organisatie door te voeren.

## 4.8 Conclusies vanuit het theoretisch kader

Vanuit deze theorieën zijn verschillende conclusies te trekken met betrekking tot dit onderzoek. Doordat Herzberg (2003) stelt dat de werktevredenheid die een medewerker ervaart is gekoppeld aan zijn intrinsieke motivatie, richt dit onderzoek zich op manieren om de intrinsieke motivatie te verhogen. Dit kan door de taakkenmerken van het taakkenmerken model binnen de functies van medewerkers te versterken (Hackman & Oldham, 1975). Er wordt onderzocht op welke manier deze taakkenmerken het best kunnen worden toegevoegd aan de werkzaamheden die voortkomen uit functieverrijking. Door de taakkenmerken van het taakkenmerken model aan de functies toe te voegen via de functieverrijkende projecten kan dit volgens de theorie leiden tot een verhoging van de intrinsieke motivatie, de werktevredenheid, de productiviteit en een verlaging van werkuitval en personeelsverloop. Uit het succesverhaal van RTS kan worden geconcludeerd dat er kwartaaldoelstellingen met betrekking tot samenwerking tussen de verschillende afdelingen van organisatie X kunnen worden gesteld om nieuwe samenwerkingsverbanden te stimuleren.

## 4.9 Deelvragen

Vanuit de theorie worden er verschillende deelvragen duidelijk, die beantwoord moeten worden om de probleemstelling te beantwoorden. De probleemstelling voor dit onderzoek luidt:

*'Welke behoeftes hebben de medewerkers van organisatie X met betrekking tot het inzetten van hun talenten en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de organisatie?'*

In het theoretisch kader is geconcludeerd dat er onderzocht moet worden hoe de taakkenmerken van het taakkenmerken model toegevoegd kunnen worden aan de werkzaamheden die voortkomen uit functieverrijking. Dit zal onderzocht worden door middel van halfgestructureerde interviews. Hierdoor is de eerste deelvraag als volgt geformuleerd:

*'Welke behoeftes hebben de medewerkers met betrekking tot de taakkenmerken van het taakkenmerken model bij werkzaamheden die voortkomen uit functieverrijking?'*

De behoeftes van de medewerkers met betrekking tot het inzetten van hun talenten vallen onder de taakkenmerk variatie in vaardigheden. Deze behoeftes zullen middels halfgestructureerde interviews worden onderzocht.

De tweede deelvraag richt zich op de nieuwe samenwerkingsverbanden en is als volgt geformuleerd:

*'Welke behoeftes hebben de medewerkers met betrekking tot het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden?'*

Ook deze deelvraag zal middels halfgestructureerde interviews worden onderzocht.

Wanneer de behoeftes van de medewerkers duidelijk zijn moet er gekeken worden hoe deze bevredigd kunnen worden binnen de organisatie. De derde deelvraag is hiertoe als volgt geformuleerd:

*'Hoe denken de medewerkers van organisatie X dat hun behoeftes met betrekking tot het inzetten van hun talenten en aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de organisatie vervuld kunnen worden?'*

De ideeën van de medewerkers met betrekking tot deze deelvraag zullen ook door middel van het interview worden onderzocht.

## H5. Onderzoeksmethode

*Dit hoofdstuk beschrijft de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek en de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd.*

### 5.1 Validiteit

De validiteit van een onderzoek beschrijft in hoeverre er daadwerkelijk wordt onderzocht wat de onderzoeker wil onderzoeken. In dit onderzoek wordt de validiteit door verschillende methoden gewaarborgd.

De eerste methode die de validiteit waarborgt in dit onderzoek is triangulatie. Bij triangulatie worden er verschillende databronnen of verschillende manieren van dataverzameling gebruikt om eenzelfde vraagstuk te onderzoeken. Wanneer de gegevens uit de verschillende bronnen of verzamelmethoden overeenkomen is er sprake van validiteit. In dit onderzoek zijn om deze reden onderwerpen uit de kwalitatieve interviews die van belang bleken voorgelegd aan een focusgroep (Baarda et al., 2013).

Tijdens het onderzoek heeft de onderzoeker 27 uur per week doorgebracht op de werkvloer van de organisatie en is er een collegiale band opgebouwd met de betrokkenen. Veel tijd doorbrengen in de onderzoekssituatie bevordert de validiteit van een kwalitatief onderzoek:

*De ervaring leert dat je naarmate je langere tijd in een onderzoekssituatie doorbrengt, steeds minder als onderzoeker en meer als collega wordt gezien. Het gevolg is dat de betrokkenen minder terughoudend zullen zijn en je eerlijker en meer open informatie zullen geven (Baarda et al., 2013, p. 76).*

Een derde methode die is ingezet om de validiteit te waarborgen is het raadplegen van collega's. Elk onderdeel van het kwalitatieve onderzoek is met vier collega's individueel besproken. Ook is er een transcript door twee collega's gelabeld om met de eigen bevindingen te vergelijken. Deze methode helpt volgens Baarda et al. (2013) om de eigen vooroordelen en foute interpretaties te herkennen.

### 5.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek beschrijft in hoeverre de resultaten afhankelijk zijn van toeval. Een betrouwbaar onderzoek zou, in de ideale situatie, elke keer dat het wordt uitgevoerd dezelfde resultaten opleveren. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is door middel van verschillende methodes gewaarborgd.

Het onderzoek is dusdanig opgezet dat de betrouwbaarheid gewaarborgd blijft. Zo bestaat de onderzoekspopulatie uit medewerkers van elke afdeling van organisatie X en is de focusgroep een interdisciplinaire groep om te voorkomen dat de resultaten gebaseerd zijn op de ideeën en meningen van bepaalde afdelingen binnen organisatie X.

Een tweede methode om de betrouwbaarheid te waarborgen is transparantie. Baarda et al. (2013) stellen dat de mogelijkheid tot het navolgen en controleren van gezette methodische stappen in grote mate de betrouwbaarheid bepaald. De methodische stappen die in dit onderzoek zijn gezet zijn verderop in de paragraaf 'onderzoeksmethodiek' beschreven. Hierbij wordt ook gesteld dat dataregistratie- en data-analyseapparatuur gebruikt kan worden om de betrouwbaarheid te waarborgen. Om deze reden is de audio van alle interviews en het gesprek met de focusgroep opgenomen en zijn de transcripties opgenomen dit rapport.

### 5.3 Onderzoeksmethodiek

In het kader van transparantie en om het onderzoek te verantwoorden wordt in dit onderdeel de onderzoeksverantwoording beschreven. Dit onderdeel bestaat uit een beschrijving van de onderzoeksdoelgroep en de beschrijving en onderbouwing van de gebruikte methoden en technieken.

#### 5.3.1 Onderzoeksverloop

Het onderzoek is in Amsterdam uitgevoerd omdat de vestiging van organisatie X daar is. De specifieke behoefte van de doelgroep die de 130 medewerkers van organisatie X van de vestiging Amsterdam omvat is onderzocht door middel van deskresearch en interviews. De interviews zijn halfgestructureerd en zijn afgenomen met dertien medewerkers van verschillende afdelingen binnen de vestiging. Deze interviews zijn uitgewerkt tot de resultaten waar vervolgens conclusies uit getrokken zijn. Vervolgens zijn bepaalde onderwerpen behandeld in een focusgroep waarin het management van organisatie X was vertegenwoordigd. Dit waren onderwerpen die met het management van organisatie X besproken dienden te worden, zoals de hoeveelheid tijd die medewerkers krijgen om hun talenten in te zetten. Het project liep van 1 februari tot en met 30 juni.

#### 5.3.2 Onderzoeksdoelgroep

Om een representatief beeld te krijgen van de behoeftes van de volledige organisatie is elke afdeling en functieniveau vertegenwoordigd in de interviews. Dit betekent dat er dertien interviews zijn afgenomen. Deze dertien medewerkers zijn in overleg met de opdrachtgever en de eindverantwoordelijke geselecteerd.

#### 5.3.3 Deskresearch

Deskresearch is een onderzoeksmethode waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande gegevens (Baarda et al., 2013). In dit onderzoek is deskresearch uitgevoerd als vooronderzoek. Het doel hiervan was om het onderzoek in te kaderen, er achter te komen welke theorieën er bestaan en wat voor gelijkwaardig onderzoek er is uitgevoerd met betrekking tot het onderwerp. Aan de hand van het theoretisch kader zijn er deelvragen ontwikkeld en zijn er enkele conclusies voor de beantwoording van de probleemstelling getrokken.

#### 5.3.4 Kwalitatief onderzoek

Met kwalitatief onderzoek wordt de aard en betekenis van verschijnselen achterhaald. De nadruk ligt op subjectieve onderwerpen. Kwalitatief onderzoek is bijvoorbeeld geschikt om na te gaan hoe processen verlopen of welke motieven mensen hebben voor hun handelen. Het gaat bij deze onderwerpen dikwijls meer de diepte dan de breedte in (Brinkman, 2009, p. 22).

Reulink en Lindeman (2005) stellen dat er vaak wordt gekozen voor kwalitatief onderzoek wanneer de onderzoeksproblematiek complex en onoverzichtelijk is, zodat afbakening en inperking van het probleem nodig is. Het achterhalen van behoeftes van medewerkers is een onoverzichtelijk subjectief onderwerp dat afgebakend en ingeperkt dient te worden. Het onderzoek is namelijk niet gericht op het verkrijgen van cijfermatige gegevens of het inzichtelijk maken van causale verbanden. Om deze reden is er voor kwalitatief onderzoek gekozen. Voorbeelden van kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn halfgestructureerde interviews, focusgroepen en observaties. Zowel het interview als de focusgroepmethode zijn in dit onderzoek gebruikt.

### 5.3.5 Interviews

De interviews die voor dit onderzoek zijn uitgevoerd zijn halfgestructureerde face-to-face-diepte-interviews. Dit houdt in dat de vragen van het interview gebaseerd zijn op een vooraf ontwikkelde topiclijst, dat de interviews in een persoonlijke setting zijn afgenomen en dat deze als doel hadden om ideeën en opvattingen over een bepaald onderwerp te achterhalen.

#### **Halfgestructureerde interviews**

Baarda et al. (2013) beschrijven halfgestructureerde interviews als interviews waarbij de onderwerpen (topics) en belangrijkste vragen vastliggen. Het 'doorvragen' ligt echter niet vast. De interviewleider is bij deze vorm vrij om af te wijken van de volgorde en formulering van de vragen. De topiclijst voor dit onderzoek is ontwikkeld aan de hand van het uitgevoerde deskresearch en aangevuld met topics die de onderzoeker als relevant beschouwde.

#### **Werving respondenten**

Nadat er in overleg met de opdrachtgever en de eindverantwoordelijke was besloten dat er medewerkers van elke afdeling en functieniveau moesten worden geïnterviewd, is er door de eindverantwoordelijke een lijst opgesteld met medewerkers die aan deze eisen voldoen. Deze medewerkers zijn via een e-mail benaderd met de vraag of ze bereid waren om tijd vrij te maken voor een interview. Vervolgens is er afgesproken wanneer de interviews zouden plaatsvinden.

#### **Verloop interviews**

Wanneer van toepassing stelde de onderzoeker zich voor aan de respondent. Er werd een korte introductie van het onderzoek gegeven en het doel van de interviews werd verhelderd. Hierbij werd verteld dat de interviews niet anoniem behandeld zouden worden. Verder werd er verteld welke topics er besproken zouden worden in de interviews. Nadat alle onderwerpen waren besproken werd de respondent bedankt en eindigde het interview.

#### **Locatie**

Alle interviews zijn afgenomen in de vestiging van organisatie X. Hiervoor is gekozen omdat zowel de medewerkers als de onderzoeker tijdens het onderzoek altijd aanwezig waren op de vestiging. Voor de interviews is gebruik gemaakt van de verschillende vergaderruimtes die aanwezig zijn in de vestiging. In deze vergaderruimtes kon rustig worden gesproken.

#### **Uitwerking interviews**

De interviews zijn opgenomen zodat de onderzoeker zich volledig kon concentreren op de interviews zelf. De audiobestanden worden meegeleverd met dit onderzoeksrapport. De opnames zijn achteraf teruggeluisterd en uitgewerkt. Twee van de interviews zijn volledig uitgeschreven in de vorm van een transcript en elf interviews zijn uitgewerkt als samenvatting.

#### **Verantwoording respondenten**

Zoals in het onderdeel 'Werving van respondenten' is beschreven zijn de volgende criteria gesteld aan deelnemers van de interviews:

- Potentiële respondenten moeten werkzaam zijn bij organisatie X in de vestiging Amsterdam.

## Ruimte voor talent

- Alle functies moeten zijn vertegenwoordigd in de onderzoekspopulatie.
- Alle afdelingen moeten zijn vertegenwoordigd in de onderzoekspopulatie.

In tabel 1 is een overzicht te vinden van alle respondenten, voorzien van naam, functie en afdeling.

| Respondent | Functie                           | Afdeling                       |
|------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1          | Cliënt leader                     | ING                            |
| 2          | Connection planning manager       | Connection planning/Publishing |
| 3          | Executive                         | Digital                        |
| 4          | Executive                         | AV                             |
| 5          | Manager                           | Data & Technology              |
| 6          | Director                          | Proces                         |
| 7          | Executive                         | Business intelligence          |
| 8          | Community manager/content creator | Digital                        |
| 9          | Manager                           | Connection planning            |
| 10         | Executive                         | Business Intelligence          |
| 11         | Manager                           | AV                             |
| 12         | Director                          | Proces                         |
| 13         | Director                          | Strategy                       |

**Tabel 1: Respondentenoverzicht.**

### 5.3.6 Focusgroep

Een focusgroep is een vorm van een groepsgesprek. Bij groepsgesprekken werken reacties van een deelnemer vaak inspirerend en kan dit andere deelnemers op nieuwe gedachten brengen. Het is bij groepsgesprekken belangrijk dat deze opgenomen worden en later systematisch worden geanalyseerd. Bij een focusgroepinterview wordt aan een groep deelnemers een vraag voorgelegd. Het gaat bij deze methode om het verzamelen van de verschillende ideeën van de deelnemers met betrekking tot het vraagstuk (Baarda et al., 2013).

De focusgroep is in dit onderzoek gebruikt om aanbevelingen te kunnen ontwikkelen die realistisch zijn en passen bij de organisatie. Uit de interviews zijn behoeftes en voorstellen omtrent het vervullen van deze behoeftes voortgekomen. Door met een focusgroep, waarin het management is vertegenwoordigd, onderwerpen te bespreken konden er realistische invullingen voor behoeftes worden bedacht en keuzes worden gemaakt omtrent onderwerpen waar de onderzoeker eerder geen uitspraken over kon doen. Een voorbeeld hiervan is een realistische hoeveelheid tijd bepalen die medewerkers krijgen voor het inzetten van hun talenten.

### Verantwoording deelnemers

Het gesprek met de focusgroep is uitgevoerd met de medewerkers van 'groep delta' en de eindverantwoordelijke, die het management vertegenwoordigde. Gedurende de 'het woord is aan ons'-dag waar dit onderzoek uit voort is gekomen werden medewerkers in willekeurige groepen verdeeld om de veranderingsbehoefte te inventariseren. De groep met de naam 'delta' kwam met een voorstel dat heeft geleid tot dit onderzoek. De medewerkers van 'groep delta' komen uit verschillende afdelingen van de organisatie wat een eis was voor de deelnemers aan de focusgroep. Om deze reden is besloten om de groep op deze manier te betrekken bij het onderzoek. Tabel 2 is een overzicht van alle deelnemers aan de focusgroep.

| Respondent | Naam    | Functie                        | Afdeling          |
|------------|---------|--------------------------------|-------------------|
| 1          | Anoniem | Manager                        | AV                |
| 2          | Anoniem | Office operations & HR-manager | Office operations |
| 3          | Anoniem | Director                       | Business planning |
| 4          | Anoniem | Digital executive              | AVD               |
| 5          | Anoniem | AVD executive                  | AVD               |

Tabel 2: Deelnemers focusgroep

## H6. Resultaten

*In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. De resultaten worden per deelvraag behandeld en zijn ingedeeld in verschillende onderwerpen die uit de interviews naar voren zijn gekomen.*

### Deelvraag 1

De eerste deelvraag luidt: 'welke behoeftes hebben de medewerkers met betrekking tot variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang, autonomie en feedback bij werkzaamheden die voortkomen uit functieverrijking?' Deze behoeftes zijn onderzocht door middel van interviews met medewerkers van de verschillende afdelingen binnen de organisatie. De behoeftes en de gewenste invulling zijn in het interview per taakkenmerk behandeld.

#### Variatie in vaardigheden

Eén van de behandelde taakkenmerken is 'variatie in vaardigheden'. Naar aanleiding van de analyse van de interviews blijkt dat sommige medewerkers behoefte hebben aan een grotere variatie aan vaardigheden. Er is echter een gelijk aantal medewerkers dat aangeeft deze behoefte niet te hebben. Zo geeft respondent 6 bijvoorbeeld aan geen behoefte te hebben aan een grotere variatie aan vaardigheden omdat hij in zijn functie al de ruimte krijgt om de dingen die hij leuk vindt uit te diepen.

*"Op dit moment wordt die ruimte mij al gegeven. Dus wat ik leuk vind, om dat ook binnen mijn functie uit te diepen." – Respondent 6 bijlage V*

Respondent 6 geeft aan meer behoefte te hebben aan verdieping van zijn huidige vaardigheden. Bij dit onderwerp geven twee medewerkers aan dat ze de behoefte hebben om talenten in te zetten die afwijken van de normale werkzaamheden. Hierbij wordt wel aangegeven dat de werkzaamheden niet per se hoeven af te wijken van de normale werkzaamheden; het moet een mogelijkheid zijn.

#### Taakidentiteit

De tweede behandelde taakkenmerk is taakidentiteit. Medewerkers van organisatie X hebben op dit gebied de behoefte dat zowel de functieverrijkende werkzaamheden als de resultaten van deze werkzaamheden zichtbaar zijn. Respondent 1 benadrukt deze behoefte en geeft aan dat hij graag zou zien op welke manier de resultaten een positief effect hebben op organisatie X.

*"Ik zou het mooi vinden als op een gegeven moment bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt kan worden dat bijvoorbeeld het ziekteverzuim achteruit is gegaan. Dat zou ik zeker doen." – Respondent 1 bijlage V*

Er zijn echter ook enkele medewerkers die aangeven dat de resultaten niet inzichtelijk hoeven te zijn.



### Taakbelang

Taakbelang is een andere behandelde taakkenmerk. Elk van de geïnterviewde medewerkers geeft bij dit onderwerp aan dat de werkzaamheden die voortkomen uit het inzetten van de talenten een positieve bijdrage moet leveren aan organisatie X. Zes van de geïnterviewde medewerkers geven aan dat de manier waarop een talent wordt ingezet relevant moet zijn. Zo stelt respondent 12 het volgende:

*"De werkzaamheden moeten absoluut relevant zijn en een positief effect hebben op de mensen binnen de organisatie. Anders wordt het betaald je hobby uitvoeren." – Respondent 12 bijlage V*

Meerdere medewerkers hebben in de interviews aangegeven dat ze van mening zijn dat de manier waarop de talenten worden ingezet niet werkgerelateerd hoeft te zijn. Bij de behandeling van dit onderwerp is als laatste gebleken dat sommige medewerkers de behoefte hebben om andere medewerkers iets te bieden door hun talenten in te zetten.

### Autonomie

Bij de taakkenmerk autonomie hebben zes medewerkers de behoefte aan vrijheid bij het inzetten van talenten genoemd. Hierbij geeft een medewerker wel aan dat de vrijheid afgekaderd moet zijn. Vijf van de dertien medewerkers geven aan dat ze behoefte hebben aan vertrouwen vanuit organisatie X bij het inzetten van hun talenten. Zo geeft respondent 7 aan dat het fijn zou zijn wanneer hij het vertrouwen krijgt dat hij zelf de juiste beslissingen neemt.

*"Het is sowieso wel fijn als je ergens aan begint dat je dan ook het idee hebt dat je daar de vrijheid in krijgt en ook dat anderen er op vertrouwen dat je de goede beslissing neemt op bepaalde momenten." – Respondent 7 bijlage V*

Drie medewerkers geven aan dat ze behoefte hebben aan de bevoegdheid om zelf beslissingen te mogen nemen bij het inzetten van hun talenten. Eén medewerker uit de behoefte om de mate van vrijheid per initiatief te bepalen.

Eén medewerker geeft bij dit onderwerp aan dat hij niet wil dat er constante supervisie moet zijn op de manieren waarop medewerkers hun talenten inzetten. Twaalf van de dertien geïnterviewde medewerkers geven bij het onderwerp autonomie aan dat ze de behoefte hebben aan tijd om hun talenten in te zetten.

### Feedback

Bij de (laatste) taakkenmerk 'feedback' zijn weinig behoeftes uitgesproken. Respondent 9 geeft aan dat de feedback over het inzetten van talenten niet te zwaar gemaakt moet worden.

*"Je moet het niet te zwaar maken, dan wordt het misschien eng. Dan denk je ahh god, straks heb ik hier opeens een KPI op en dan gaat het niet goed of dan slaat het niet aan en dan heb ik mijn bonus niet. Dus ik zou het niet te zwaar maken, maar er moet wel iets gebeuren." – Respondent 9 bijlage V*

Eén medewerker geeft aan de feedback graag gestructureerd te willen ontvangen. Als laatste spreken vier medewerkers de behoefte uit om feedback face-to-face te ontvangen.



### Deelvraag 2

De tweede deelvraag luidt: 'welke behoeftes hebben de medewerkers met betrekking tot het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden?'. Deze behoeftes zijn onderzocht middels dezelfde interviews van deelvraag 1. De behoefte is onderzocht door de medewerkers te vragen welke behoeftes zij hebben omtrent het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. Uit de analyse van de interviews is gebleken dat behoeftes omtrent het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden in twee categorieën in te delen zijn, te weten behoeftes omtrent het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden en behoeftes omtrent het persoonlijker maken van organisatie X.

#### Samenwerkingsverbanden

Wat betreft het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden geven meerdere medewerkers aan dat ze niet willen dat samenwerken verplicht wordt bij het inzetten van talenten. Ook is de behoefte benoemd dat samenwerken wordt gestimuleerd bij het inzetten van talenten. Twee medewerkers benoemen tijdens hun interview de behoefte om kennis te delen binnen organisatie X als onderdeel van het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. Hierover zegt respondent 1:

*"Sommige teams opereren best als eilandjes, en ik denk dat die heel veel goeie dingen doen die best meer gedeeld mogen worden." – Respondent 1 bijlage V*

#### Organisatie X persoonlijker maken

Betreffende het persoonlijker maken van organisatie X geven meerdere medewerkers aan de behoefte te hebben om elkaar te leren kennen. Zo zegt respondent 2:

*"Wat altijd goed werkt in organisatie X kleiner maken is dat je inderdaad mensen leert kennen." – Respondent 2 bijlage V*

Betreffende dit onderwerp geeft bijvoorbeeld ook respondent 5 aan dat zijn samenwerking met collega's binnen organisatie X wordt versterkt doordat hij mensen beter leert kennen. Twee andere behoeftes die met betrekking tot het persoonlijker maken van organisatie X zijn uitgesproken zijn de behoefte aan activiteiten om organisatie X persoonlijker te maken op de werkvloer en activiteiten om organisatie X persoonlijker te maken buiten de werkvloer. Eén medewerker spreekt zich echter negatief uit over meer activiteiten buiten de werkvloer en stelt dat het een gedoe is als iedereen ergens naar toe moet en daar iets moet doen.

### Deelvraag 3

De derde deelvraag luidt: 'hoe denken de medewerkers van Organisatie X dat hun behoeftes met betrekking tot het inzetten van hun talenten en aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de organisatie vervuld kunnen worden?'. Dit heeft geleid tot ideeën en voorkeuren omtrent de eerste twee deelvragen, maar ook tot uitspraken omtrent de gewenste vormgeving, randvoorwaarden en risico's voor een eventueel proces om talenten in te zetten binnen de organisatie.

#### Talenten

Tijdens de interviews hebben de medewerkers verschillende ideeën uitgesproken over het vervullen van hun behoeftes. Zo stellen vijf medewerkers dat er een coördinator moet komen die zich bezighoudt met zaken omtrent de manieren waarop medewerkers hun talenten inzetten binnen de organisatie.

## Ruimte voor talent

Om de behoefte aan zichtbaarheid van de werkzaamheden te vervullen stelt een medewerker voor dat er meer wordt gecommuniceerd rondom de werkzaamheden.

Op het gebied van autonomie zijn er met betrekking tot het vervullen van de behoefte aan tijd om talenten in te zetten meerdere ideeën voorgesteld. Zes medewerkers geven aan dat er per initiatief gekeken moet worden hoeveel tijd de medewerkers krijgen. Een voorbeeld hiervan is respondent 11, die het volgende heeft gezegd:

*"De tijd die mensen mogen besteden aan werkzaamheden naast de functie hangt af van het project en hoeveel de organisatie er aan heeft. Dit moet per geval worden bekeken."*  
–Respondent 11 bijlage V

Zes andere medewerkers stellen dat iedereen evenveel tijd moet krijgen. Drie medewerkers stellen voor dat de betreffende medewerker zelf mag bepalen hoeveel tijd hij aan zijn talenten besteed. Zolang ze hun normale werk maar goed afronden. Vier medewerkers geven bij dit onderwerp aan dat de tijd die ze krijgen per week mag variëren. Hierbij mag een medewerker de ene week meer tijd besteden aan het inzetten van talenten als één andere week hier minder tijd aan wordt besteed.

Betreffende de behoeftes die de medewerkers hebben aan taakbelang stellen twee medewerkers dat een manier waarop medewerkers hun talenten in willen zetten goed voor organisatie X is wanneer andere medewerkers aangeven geïnteresseerd te zijn.

Bij het onderdeel feedback geeft een medewerker aan in ieder geval niet via de mail of via een online portal feedback te willen ontvangen. Meerdere medewerkers hebben voorstellen gedaan omtrent de frequentie van feedback. Zo stelt één medewerker voor dat feedback wordt gegeven wanneer er vanuit een medewerker behoefte aan is. Twee medewerkers stellen voor dat er op vaste momenten feedback wordt gegeven en drie medewerkers stellen voor de frequentie van feedback per initiatief te bepalen. Over de bron van de feedback zijn ook verschillende uitspraken gedaan. Zo stelt een medewerker voor dat feedback wordt gegeven door iedereen die met het initiatief te maken heeft. Een andere medewerker stelt voor dat de feedback gegeven moet worden door een comité dat zich bezig houdt met de initiatieven. Twee medewerkers stellen dat ze hun leidinggevende als de aangewezen persoon zien om feedback te geven en als laatste stelt een medewerker voor dat medewerkers die hun talenten willen inzetten voor organisatie X worden gekoppeld aan een collega aan wie advies en feedback kan worden gevraagd.

Tijdens de interviews hebben negen medewerkers meerdere malen gesproken over de communicatie rondom een eventueel proces waarbij medewerkers de mogelijkheid krijgen om hun talent in te zetten binnen de organisatie. Ten eerste benoemd één medewerker communicatie als de manier om de werkzaamheden en resultaten die voortkomen uit het inzetten van talenten zichtbaar te maken. Een andere medewerker stelt dat de communicatie rondom dit onderwerp kort gehouden moet worden. De medewerkers spreken in de interviews over verschillende communicatiekanalen. De meest besproken kanalen zijn de *all staff meeting* en e-mail. Over de all staff meetings zijn zes medewerkers positief gestemd en één negatief. Over de e-mail communicatie binnen organisatie X zijn vijf medewerkers positief gestemd en drie negatief. Twee medewerkers noemen verlies van communicatie als nadeel van e-mail, aldus respondent 2:

*"Er gaat veel communicatie verloren, omdat het gewoon maar rond gemaïld wordt want dan weten mensen het, maar veel te vaak weten mensen het dan nog niet."* – Respondent 2 bijlage V

## Ruimte voor talent

Een ander communicatiekanaal dat is benoemd is de website. Eén medewerker laat zich positief uit over een website als middel om te communiceren naar het personeel maar geeft hierbij wel aan dat er onvoldoende op de huidige websites wordt gekeken. Respondent 9 stelt zeepkist presentaties voor als communicatiemiddel rondom talenten die medewerkers inzetten. Zo zegt ze:

*"Dit zou via een soort zeepkist presentaties van vijf minuten op elke maandag ochtend om tien uur voor de mensen die er op dat moment zijn gedaan kunnen worden." – Respondent 9 bijlage V*

Een ander communicatiekanaal dat wordt voorgesteld is een Facebookpagina waarop informatie gedeeld kan worden omtrent het inzetten van talenten binnen de organisatie. Hierbij wordt wel gemeld dat deze pagina dan afgeschermd zou moeten zijn voor mensen buiten de organisatie.

Een andere communicatiemethode die genoemd wordt is het gebruik van functiegroepen; in kleine groepjes wordt er gecommuniceerd over het inzetten van talenten binnen de organisatie. Hierbij wordt als nadeel genoemd dat dit tijd kost. Twee medewerkers geven aan dat de communicatie omtrent het inzetten van talenten persoonlijk moet verlopen, maar geven hier geen specifieke methode voor.

## Nieuwe samenwerkingsverbanden

Betreffende het vervullen van de behoeftes omtrent het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden geven verschillende medewerkers aan dat medewerkers die hun talenten in gaan zetten gestimuleerd kunnen worden om andere mensen (die ze niet kennen) bij hun project te betrekken. Een andere medewerker stelt werkgroepen voor waarin samen aan projecten omtrent talenten wordt gewerkt. Nog een idee is het koppelen van medewerkers met aanvullende talenten, om nieuwe samenwerkingsverbanden te stimuleren. Als laatste is er voorgesteld dat flexwerken wordt ingezet om de samenwerking te stimuleren. In plaats van hoe het nu ingezet wordt binnen de organisatie zou het flexwerken echter een doel moeten krijgen. verschillende mensen zouden bij elkaar moeten gaan zitten om samen naar dit doel te werken. Meerdere medewerkers geven aan dat nieuwe samenwerkingsverbanden automatisch zullen ontstaan doordat medewerkers die hun talenten inzetten in aanraking komen met meer en andere medewerkers. Respondent 8, die zelf zijn talenten reeds inzet binnen organisatie X, zegt hierover het volgende:

*"Ik denk dat dat een beetje vanzelf gaat. Eerst zat Manon daar bij KPN haar eigen ding te doen, en nu ze masseert spreekt ze in een keer de hele organisatie. En zo zit ik er ook een beetje in. Ik ken iedereen hier bij naam omdat ik gewoon veel met verschillende mensen omga. Ik denk dat als je iets dat je leuk vindt te bieden hebt aan de organisatie en jouw collega's, dan komen de mensen vanzelf naar je toe. Dat bevordert wel de samenwerking en dat gevoel van organisatie X kleiner maken." – Respondent 8 bijlage V*

Betreffende de behoeftes omtrent het persoonlijker maken van organisatie X geven vijf medewerkers aan dat organisatie X vanzelf persoonlijker zal worden wanneer mensen hun talenten in gaan zetten binnen de organisatie. Verder stelt één medewerker dat inzichtelijkheid van de talenten die medewerkers inzetten de samenwerking zal stimuleren. Iemand anders stelt dat de talenten in groepsvorm moeten worden ingezet, wanneer het gaat om het persoonlijk maken van organisatie X. Eén medewerker stelt voor dat sommige medewerkers die een coachende rol zouden willen aannemen zich bezig houden met het samenbrengen van medewerkers in de organisatie om samenwerking te stimuleren en organisatie X persoonlijk te maken. Als laatste stellen twee medewerkers voor dat er meer activiteiten op de werkvloer worden georganiseerd. Zo zegt respondent 9:

*"Dat valt in het organisatie X kleiner maken, dat je eens iemand anders spreekt. Zet een paar flessen wijn neer en organiseer een borrel. Het hoeft niet een hele onderneming te zijn dat we met zijn allen met twintig auto's ergens naar toe moeten en daar iets gaan doen. Dan vind ik het al een gedoe. Terwijl als ik gewoon hier naar huis, naar buiten loop en er staan mensen te borrelen, dan denk ik: "ik kan ook wel even een drankje drinken"." –Respondent 9 bijlage V*

### Gewenste vormgeving

De interviews eindigden met een onderdeel waarin de medewerkers de stappen om hun talenten in te zetten binnen de organisatie doorliepen in hun ideale situatie. Acht medewerkers geven in dit onderdeel aan dat het idee dat medewerkers hebben met betrekking tot het inzetten van hun talenten eerst uitgewerkt dient te worden. Zeven medewerkers geven daarbij aan dat het idee in een plan uitgewerkt moet worden en twee medewerkers geven aan het idee met hun leidinggevende te willen bespreken.

Twee medewerkers gaven aan dat ze als volgende stap de behoefte binnen de organisatie met betrekking tot het idee gaan inventariseren. Een van de medewerkers zou dit middels een simpele toets binnen een all staff meeting doen en de tweede medewerker zou rondlopen door de organisatie en mensen vragen of ze behoefte zouden hebben aan zijn idee.

Tien medewerkers benoemde het voorstellen van hun idee als onderdeel van hun ideale proces. Eén medewerker benoemde hierbij dat het idee wordt voorgesteld door het met het management te bespreken en twee benadrukken dit juist niet te willen. Drie medewerkers zouden het idee aan een comité willen voorstellen dat zich met dit onderwerp bezig houdt.

Zes medewerkers benoemen het bepalen van de toegevoegde waarde als onderdeel van hun ideale proces. Zo zeggen twee medewerkers dat ze collega's zouden laten bepalen of het idee toegevoegde waarde voor organisatie X heeft. Een andere manier die is genoemd door twee medewerkers is het onderbouwen van de toegevoegde waarde door de medewerker zelf. Twee medewerkers zeggen in een persoonlijk gesprek tussen degene die de beslissing maakt en de medewerker vanuit wie het idee komt te willen kijken naar wat de toegevoegde waarde voor organisatie X zou zijn.

Drie medewerkers benoemen een realiteitscheck als onderdeel van hun proces. In deze check wordt er gekeken of het voorgestelde idee ook daadwerkelijk uitgevoerd kan worden. Twee medewerkers zeggen dat de leiding van organisatie X deze realiteitscheck uit zou moeten voeren.

Zes medewerkers hebben het maken van afspraken omtrent de uitvoering van hun idee in hun ideale proces opgenomen. Drie medewerkers zeggen dat de afspraken in de vorm van doelstellingen geformuleerd kunnen worden.

Kwaliteitscontrole wordt door zes medewerkers als onderdeel van hun ideale proces genoemd. Eén medewerker stelt dat er begeleiding vanuit de leidinggevende geboden moet worden. Drie medewerkers noemen evaluatiemomenten als de manier om de kwaliteit te controleren en twee medewerkers geven aan dat de resultaten bijgehouden moeten worden. Eén medewerker stelt dat de kwaliteitscontrole per project bepaald moet worden en een ander zegt dat de kwaliteit gecontroleerd kan worden door de medewerker te koppelen aan een andere medewerker die dit onderdeel op zich neemt.

Over de manier waarop de ideeën worden uitgevoerd zijn ook verschillende uitspraken gedaan. Zeven medewerkers geven aan het idee uit te willen voeren zoals gepland; twee medewerkers stellen voor dat de ideeën als een scrumsessie uitgevoerd worden.

## Ruimte voor talent

Zeven medewerkers noemen evaluatie als onderdeel van hun ideale proces. Twee medewerkers geven aan hun initiatief via een vragenlijst (die wordt ingevuld door collega's) te willen laten evalueren. Twee andere medewerkers geven aan dat de uitvoering zou moeten worden geëvalueerd middels tussentijdse feedbackmomenten.

### Randvoorwaarden

De geïnterviewde medewerkers geven ook verschillende randvoorwaarden die ze stellen voor een eventueel proces dat het medewerkers mogelijk maakt om hun talenten in te zetten binnen de organisatie. Een randvoorwaarde die door één medewerker wordt genoemd is dat er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden alvorens iemand start met het inzetten van zijn talenten binnen de organisatie. Een andere randvoorwaarde die door één medewerker wordt genoemd is dat initiatieven niet zomaar stopgezet mogen worden wanneer ze eenmaal uitgevoerd worden. Twee medewerkers geven als randvoorwaarde dat het management achter de manier moet staan waarop medewerkers hun talenten inzetten. Eén medewerker geeft als randvoorwaarde dat externe communicatie altijd eerst langs de afdeling Communicatie moet. Drie medewerkers geven als randvoorwaarde dat er een budget beschikbaar moet komen voor dit initiatief. Respondent 10 stelt dat de feedback met betrekking tot het inzetten van talenten niet te streng moet zijn en zegt hierover het volgende:

*"Het moet niet te streng zijn, dan zou ik me bijvoorbeeld al niet meer geroepen voelen om mijn talenten überhaupt in te zetten. Het moet wel leuk blijven." – Respondent 10 bijlage V*

Vier medewerkers geven als randvoorwaarde dat de bedrijfsvoering van organisatie X niet mag lijden onder deze initiatieven. Eén medewerker geeft aan dat iedereen even veel recht moet hebben om ideeën met betrekking tot het inzetten van talenten binnen de organisatie voor te stellen. Eén medewerker geeft als randvoorwaarde dat er geen verplichtingen voor anderen mogen voortvloeien uit de manier waarop medewerkers hun talenten inzetten. Twee medewerkers geven aan dat er een maximum percentage van de werktijd mag worden besteed aan deze projecten.

### Risico's

Er zijn in de interviews met de medewerkers enkele risico's genoemd met betrekking tot het succesvol uitvoeren van dit project. Eén medewerker waarschuwt voor de kans op jaloezie wanneer er onvoldoende inzichtelijkheid is over de werkzaamheden die andere medewerkers uitvoeren. Een andere medewerker geeft aan dat er binnen de eigen functie geen tijd is voor het inzetten van talenten binnen de organisatie.

## H7. Conclusies

*Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies die gebaseerd zijn op de onderzoeksresultaten uit hoofdstuk 6. Eerst worden de deelvragen beantwoord; vervolgens wordt er antwoord gegeven op de probleemstelling.*

### 7.1 Conclusie deelvraag 1

*'Welke behoeftes hebben de medewerkers met betrekking tot de taakkenmerken van het taakkenmerken model bij werkzaamheden die voortkomen uit functieverrijking?'*

Uit de resultaten blijken verschillende behoeftes omtrent de taakkenmerken. Niet iedereen hoeft zijn talenten in te zetten binnen de organisatie. De talenten die ingezet mogen worden, mogen zowel aansluiten op als afwijken van de normale werkzaamheden van medewerkers. Medewerkers moeten aangeven op welke manier de werkzaamheden die voortkomen uit hun initiatief om hun talent in te zetten zichtbaar zijn of zichtbaar

## Ruimte voor talent

gemaakt zullen worden. Er moet duidelijk gemaakt worden hoe de manier waarop medewerkers hun talenten in willen zetten binnen de organisatie een positieve bijdrage levert aan organisatie X. Er moet eveneens duidelijk gemaakt worden hoe de werkzaamheden relevant zijn voor de medewerker zelf, door aan te geven hoe het initiatief bijdraagt aan hun persoonlijke ontwikkeling. Er moeten bepaalde afspraken worden gemaakt omtrent de vrijheid die medewerkers krijgen. Hierbij moet er zo veel mogelijk vrijheid voor de medewerkers overblijven. Deze afspraken moeten bepaalde kaders bieden waarbinnen de medewerkers het vertrouwen krijgen om zelf beslissingen te nemen. Deze kaders zouden per initiatief bepaald kunnen worden. Er dient tijd vrij te worden gemaakt voor het inzetten van talenten binnen de organisatie. Als laatste moeten er structurele momenten worden afgesproken waarop medewerkers persoonlijke feedback ontvangen over de manier waarop zij hun talenten inzetten binnen de organisatie.

### 7.2 Conclusie deelvraag 2

*'Welke behoeftes hebben de medewerkers met betrekking tot het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden?'*

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat samenwerking niet verplicht moet worden bij het inzetten van talenten binnen de organisatie. In plaats daarvan moet samenwerking gestimuleerd worden. Om meer samenwerking te laten ontstaan moeten mensen elkaar (beter) leren kennen. Hiervoor dienen meer activiteiten te worden georganiseerd. De voorkeur gaat hierbij uit naar activiteiten op de werkvloer omdat deze minder tijd, geld en moeite kosten.

### 7.3 Conclusie deelvraag 3

*'Hoe denken de medewerkers van organisatie X dat hun behoeftes met betrekking tot het inzetten van hun talenten en aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de organisatie vervuld kunnen worden?'*

Uit de resultaten blijken verschillende manieren voor het vervullen van de verschillende behoeftes die in de vorige deelvragen zijn behandeld. Ook blijkt een gewenste vormgeving te bestaan van het proces dat het mogelijk maakt om talenten in te zetten binnen de organisatie. De conclusies worden per onderwerp behandeld.

#### **Inzetten talenten**

Uit de resultaten blijken verschillende manieren om de behoeftes omtrent het inzetten van talenten binnen de organisatie te vervullen. Om de werkzaamheden met betrekking tot het inzetten van talenten zichtbaar te maken moet communicatie gebruikt worden. Zo zouden er updates of presentaties omtrent de werkzaamheden gegeven kunnen worden. De communicatie zou kunnen verlopen via all staff meetings, zeepkistpresentaties, e-mail, Facebook, functiegroepjes of een website. Er is een voorkeur voor kortdurende communicatie op persoonlijke wijze.

Er moet tijd beschikbaar komen voor het inzetten van talenten binnen de organisatie. Dit kan door per initiatief de benodigde tijd te bepalen, door medewerkers zelf de verantwoordelijkheid te geven om te bepalen hoeveel tijd ze nodig hebben of door iedereen evenveel tijd (in uren of een percentage van de werktijd) te geven.

Betreffende de behoeftes omtrent bevoegdheid zou per initiatief bepaald kunnen worden hoeveel bevoegdheid er wordt gegeven. Er kan meer bevoegdheid worden gegeven wanneer een initiatief in groepsverband wordt uitgevoerd.



## Ruimte voor talent

Feedback zou gegeven kunnen worden door de leidinggevende, een comité dat zich met de initiatieven bezig houdt, een buddy aan wie de medewerker gekoppeld is of simpelweg iedereen die met het initiatief te maken heeft (gehad).

### Nieuwe samenwerkingsverbanden

Met betrekking tot het vervullen van behoeftes omtrent het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden zijn verschillende conclusies getrokken. De mogelijkheid tot het inzetten van talenten binnen organisatie X kan de samenwerking verhogen. Een andere conclusie is dat medewerkers gestimuleerd zouden moeten worden om andere mensen (die zij niet kennen) bij hun projecten te betrekken. Uit de resultaten blijkt dat dit zou gedaan zou kunnen worden door werkgroepen op te zetten of door een koppeling aan een andere medewerker met aanvullende talenten te suggereren. Verder wordt geconcludeerd dat flexwerken ingezet kan worden om samen aan talent gerelateerde projecten te werken. Als laatste is het wenselijk om presentaties en updates te geven over de wijze waarop medewerkers hun talenten inzetten.

Er is geconcludeerd dat het persoonlijker maken van organisatie X een belangrijk onderdeel is van het stimuleren van nieuwe samenwerkingsverbanden. Met betrekking tot het persoonlijker maken van organisatie X wordt er geconcludeerd dat er inzichtelijk gemaakt moet worden wat iedereen doet, middels bijvoorbeeld updates en presentaties. Het mogelijk is dat het inzetten van talenten binnen de organisatie zelf al zal leiden tot het persoonlijker maken van organisatie X. Mensen die coachende talenten willen inzetten binnen de organisatie zich bezig zouden kunnen houden met het samenbrengen van mensen binnen de organisatie. En als laatste dat er meer activiteiten op de werkvloer moeten worden georganiseerd.

### Gewenste vormgeving proces

De volgende conclusies zijn getrokken omtrent de gewenste vormgeving van een eventueel proces om talenten in te kunnen zetten binnen de organisatie (**let op! conclusies doen geen uitspraak over een gewenste volgorde.**). Er moet een coördinator komen die zich bezighoudt met initiatieven om talenten in te zetten binnen de organisatie. De ideeën moeten door de medewerkers worden besproken met de leidinggevende en uitgewerkt worden in een plan. Er moet worden geïnventariseerd of er vanuit de organisatie behoefte is aan de uitvoering van het idee. Dit zou kunnen tijdens een all staff meeting of door rondvraag te doen binnen de organisatie en mondeling de behoefte te peilen. Het idee moet worden voorgesteld aan een talentteam dat zich met de initiatieven bezighoudt. De toegevoegde waarde van het idee voor organisatie X moet worden vastgesteld. De toegevoegde waarde kan door de medewerker worden onderbouwd, in een persoonlijk gesprek met de medewerker worden bepaald of door overige medewerkers worden bepaald. De leidinggevende van de medewerker moet inschatten of het idee uitgevoerd kan worden. Er moeten afspraken worden gemaakt middels doelstellingen. De kwaliteit van het idee moet tijdens de uitvoering gecontroleerd worden. Dit zou kunnen door begeleiding vanuit de leidinggevende te bieden, door evaluatiemomenten te houden, door de resultaten bij te houden of door de medewerker te koppelen aan een andere medewerker die de kwaliteit van het initiatief controleert. Ook zou er per initiatief een methode kunnen worden bepaald om de kwaliteit te controleren. Het idee moet worden uitgevoerd. Hoe het wordt uitgevoerd zou van te voren gepland kunnen worden of het zou als een SCRUM-sessie kunnen worden uitgevoerd. Het idee moet worden geëvalueerd. Dit zou kunnen via een vragenlijst of door middel van tussentijdse feedbackmomenten.

Bij de vormgeving van het proces moeten de volgende randvoorwaarden in acht worden genomen. Zo moeten er duidelijke afspraken gemaakt worden alvorens een idee mag

worden uitgevoerd. Een project mag niet zomaar vanuit één partij gestopt worden en het management moet achter de initiatieven staan. Externe communicatie moet altijd langs de afdeling communicatie. Er moet een budget komen voor het inzetten van talenten. De bedrijfsvoering van organisatie X mag niet lijden onder de uitvoering van initiatieven. Iedereen moet even veel rechten hebben met betrekking tot het inzetten van talenten binnen de organisatie. Er mogen geen verplichtingen voor anderen voortvloeien uit de initiatieven van medewerkers en er mag niet meer dan 25 procent van de totale werktijd aan deze projecten worden besteed.

Er komende verschillende risico's kijken bij het vormgeven van het proces. Er is kans op jaloezie als de werkzaamheden die worden uitgevoerd omtrent het inzetten van talenten niet voldoende inzichtelijk zijn. Er kunnen functies zijn die geen ruimte bieden aan het inzetten van talenten.

### 7.4 Beantwoording probleemstelling

Om de doelstelling te kunnen bereiken luidt de probleemstelling:

*'Welke behoeftes hebben de medewerkers van organisatie X met betrekking tot het inzetten van hun talenten en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de organisatie?'*

Vanuit de conclusies kan de probleemstelling als volgt worden beantwoord: De medewerkers van organisatie X hebben verschillende behoeftes met betrekking tot het inzetten van hun talenten binnen de organisatie. Zo is er bij sommige medewerkers de behoefte om variatie in vaardigheden te ervaren. Er is behoefte aan taak identiteit wanneer talenten worden ingezet. De medewerkers hebben de behoefte dat de taken die worden uitgevoerd om talenten in te zetten een belang dienen. Er is behoefte aan autonomie bij het inzetten van talenten. De medewerkers hebben behoeftes betreffende de frequentie en de geveer van de feedback. Wat betreft het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden willen de medewerkers dat samenwerking niet verplicht is, maar gestimuleerd wordt. Verder willen medewerkers elkaar beter leren kennen wat vervolgens de samenwerking binnen organisatie X zou stimuleren. Door een nieuw organisatorisch proces aan de hand van de wensen van de medewerkers vorm te geven, kunnen binnen organisatie X bovenstaande behoeftes worden vervuld. Dit maakt het mogelijk om talenten in te zetten binnen de organisatie.

### 7.5 Focusgroep

*Om aanbevelingen te kunnen ontwikkelen die realistisch zijn en passen binnen de organisatie zijn er verschillende onderwerpen (die voort zijn gekomen uit de conclusies en door de onderzoeker als belangrijk werden beschouwd) besproken in een focusgroep waarin het management vertegenwoordigd was. De conclusies van de focusgroep die van belang zijn voor het onderzoek zijn in deze paragraaf opgenomen. De focusgroep is uitgebreider beschreven in bijlage IV.*

#### Eerlijkheid

Gedurende de focusgroep is het onderwerp eerlijkheid meermaals aan bod gekomen. Met eerlijkheid wordt de mate waarin de verschillende medewerkers op een vergelijkbare manier de mogelijkheid krijgen om hun talenten in te zetten bedoeld. Als voorbeeld is het in deze context oneerlijk als een medewerker vijf uur per week krijgt om zijn talenten in te zetten. Terwijl een ander hier maar twee uur per week voor krijgt. Uit de verschillende uitspraken die gedaan zijn wordt geconcludeerd dat de medewerkers binnen organisatie X volwassen genoeg zijn om met oneerlijkheid om te gaan en dat hier geen problemen uit voort zullen komen. Er hoeft om deze reden niet verder rekening gehouden te worden met eerlijkheid in de aanbevelingen.



### Tijd

Eén van de onderwerpen die besproken is in de focusgroep is de hoeveelheid tijd die beschikbaar wordt gesteld voor het inzetten van talenten binnen organisatie X. Hiertoe zijn drie verschillende methodes besproken. Er kan geconcludeerd worden dat een methode waarbij iedere medewerker een even groot percentage van zijn werktijd mag besteden aan het inzetten van zijn talenten de voorkeur heeft. Wat betreft de omvang van dit percentage werktijd kan geconcludeerd worden dat medewerkers hiervoor tien procent van hun werktijd beschikbaar dienen te hebben.

### Verantwoordelijkheid

Een onderwerp dat aan bod is gekomen tijdens het focusgroepsgesprek is aan wie de voorstellen met betrekking tot het inzetten van talenten binnen de organisatie gepresenteerd zouden moeten worden. Hierbij was ook de vraag wie de verantwoording heeft om beslissingen te nemen over wat wel en niet mag. Betreffende dit onderdeel kan geconcludeerd worden dat er een comité moet komen dat wordt opgezet om zich met dit project bezig te houden. Dit comité zou zich onder andere bezig moeten houden met de ideeën van medewerkers omtrent het inzetten van hun talenten en het stimuleren van nieuwe projecten waarbij medewerkers hun talenten inzetten.

### Samenwerking stimuleren

De manier waarop medewerkers gestimuleerd kunnen worden om samen te werken bij het inzetten van hun talenten is ook aan bod gekomen tijdens het focusgroepsgesprek. Betreffende dit onderwerp wordt geconcludeerd dat kennis een grote rol speelt bij het stimuleren van samenwerking. Hiermee wordt bedoeld dat als medewerkers weten wat hun collega's doen met betrekking tot het inzetten van hun talenten binnen de organisatie ze hier eerder gebruik van zullen maken. Ook is er geconcludeerd dat het comité (reeds in het bovenstaande onderdeel 'Verantwoording' besproken) zich bezig moet houden met het stimuleren van samenwerking.

## H8. Aanbevelingen

*Dit hoofdstuk bevat de aanbevelingen die worden gedaan op basis van de conclusies van het onderzoek.*

De aanbevelingen zijn opgedeeld in aanbevelingen vanuit het deskresearch en aanbevelingen vanuit het kwalitatieve onderzoek. Deze zijn gebaseerd op de resultaten van de onderzoeksmethoden en op het eigen inzicht van de onderzoeker. De aanbevelingen zullen gezamenlijk antwoord geven op de vraag hoe de doelstelling van de opdrachtgever voor dit onderzoek behaald kan worden. Deze doelstelling luidt:

*'Het kunnen inzetten van de talenten van de medewerkers binnen de organisatie om de werktevredenheid onder de medewerkers te verhogen en nieuwe samenwerkingsverbanden te creëren.'*

### 8.1 Aanbevelingen op basis van het deskresearch

Op basis van het uitgevoerde deskresearch dat voorafgaand aan het onderzoek is uitgevoerd zijn verschillende conclusies getrokken. Deze conclusies leiden tot de volgende twee aanbevelingen.

#### 8.1.1 Kwartaaldoelstellingen

Uit het deskresearch is naar voren gekomen dat er kwartaaldoelstellingen met betrekking tot de samenwerking tussen de verschillende afdelingen van organisatie X kunnen worden gesteld om nieuwe samenwerkingsverbanden te stimuleren. De eerste aanbeveling is om deze reden dat er in elke afdeling van organisatie X per kwartaal drie doelstellingen met betrekking tot samenwerking met andere afdelingen worden

opgesteld. Aan het eind van het kwartaal dienen deze doelstellingen geëvalueerd te worden.

## 8.2 Aanbevelingen vanuit het kwalitatief onderzoek

De conclusies van de drie deelvragen, in combinatie met de bevindingen van de focusgroep, hebben geleid tot de volgende drie aanbevelingen.

### 8.2.1 Procesontwerp

Uit de resultaten van het kwalitatief onderzoek blijkt dat de medewerkers van organisatie X behoefte hebben aan een proces met een bepaalde vormgeving dat het mogelijk maakt om hun talenten in te zetten binnen de organisatie. Om deze reden is de tweede aanbeveling om een proces te ontwerpen dat het mogelijk maakt voor medewerkers om hun talenten in te zetten binnen de organisatie. Dit proces dient afgestemd te worden op de behoeftes van de medewerkers. Dit houdt het volgende in:

- Werkzaamheden moeten inzichtelijk gemaakt worden door middel van kortdurende en persoonlijke communicatie.
- Er moet tijd beschikbaar worden gesteld voor het inzetten van talenten binnen de organisatie.
- De bevoegdheid die medewerkers krijgen moet per idee worden vastgesteld. Ideeën die in een groep worden uitgevoerd krijgen meer bevoegdheid.
- Feedback moet worden gegeven door de leidinggevende of coördinatoren die zich met de ideeën bezig houden.
- Samenwerking moet niet verplicht zijn, maar wel gestimuleerd worden.

Verder wordt aanbevolen dat dit proces rekening houdt met de gewenste vormgeving. Dit houdt in:

- Een talentteam houdt zich bezig met initiatieven om talenten in te zetten binnen de organisatie.
- De ideeën moeten worden besproken met de leidinggevende en uitgewerkt worden in een plan.
- Er moet worden geïnventariseerd of er behoefte is aan de uitvoering van het idee.
- Het idee moet worden voorgesteld aan de coördinatoren.
- De toegevoegde waarde voor organisatie X moet zichtbaar worden.
- De leidinggevende bekijkt of het idee uitgevoerd kan worden naast de functie.
- Er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt en doelstellingen worden vastgesteld.
- Er moet kwaliteitscontrole zijn.
- Het idee wordt uitgevoerd zoals in het plan is beschreven.
- De uitvoering moet worden geëvalueerd.
- Een project mag niet zomaar vanuit één partij worden gestopt' dit moet in overleg gebeuren.
- Het management moet achter de initiatieven staan die uitgevoerd worden.
- Externe communicatie moet altijd geschieden via de afdeling communicatie.
- Er moet een budget komen voor het inzetten van talenten.
- De bedrijfsvoering van organisatie X mag niet lijden onder de uitvoering van de ideeën.
- Iedere medewerker moet gelijke rechten krijgen met betrekking tot het voorstellen en uitvoeren van ideeën.
- Er mogen geen verplichtingen voor andere medewerkers voortvloeien uit de uitvoering van de ideeën.
- Er mag per week niet meer dan 25 procent van de totale werktijd aan de uitvoering van de ideeën worden besteed.

In het implementatieplan is een proces uitgewerkt zoals de onderzoeker dit aanbeveelt. Het is afgestemd op de behoeftes van de medewerkers en houdt rekening met de gewenste vormgeving.

### 8.2.2 Borrel

Uit de resultaten omtrent het stimuleren van nieuwe samenwerkingsverbanden is geconcludeerd dat het persoonlijker maken van organisatie X een belangrijke rol speelt bij het stimuleren van nieuwe samenwerkingsverbanden. Zo is er behoefte vanuit de medewerkers om elkaar te leren kennen middels activiteiten op of buiten de werkvloer. Om deze reden is de derde aanbeveling dat er eens per maand direct na werktijd een

## Ruimte voor talent

vrijblijvende borrel wordt georganiseerd. Een borrel kan eenvoudig en snel tegen lage kosten worden georganiseerd. Dit in tegenstelling tot activiteiten buiten de werkvloer, die hoge kosten met zich mee brengen. Een borrel vervult de behoefte van medewerkers om elkaar in een informele setting te leren kennen.

### 8.2.3 Communicatie

Op basis van de conclusie en de ervaring van de onderzoeker gedurende de tijd die is doorgebracht binnen de organisatie blijkt dat e-mail de meest gebruikte communicatiemethode is. Er is echter ook het meeste commentaar op. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers onder andere communicatieverlies ervaren door het gebruik van e-mail, doordat berichten niet gelezen worden. Om deze reden is de vierde en laatste aanbeveling om de interne communicatie te herinrichten. Hierbij wordt voorgesteld om de e-mail te vervangen door Slack. Slack is een programma dat in de afgelopen jaren snel aan populariteit heeft gewonnen als intern communicatiemiddel voor organisaties. Uit cijfers van mei 2016 blijkt dat maar liefst 77 bedrijven uit de Fortune 100 e-mail hebben vervangen door Slack. Warner (z.j.), oprichter van FooPlugins, stelt dat Slack de manier heeft veranderd waarop zijn organisatie werkt. De reden dat FooPlugins is gewisseld naar Slack was het feit dat de organisatie groeide. Als gevolg daarvan werd de communicatie moeilijk bij te houden. Vergelijkbaar met de situatie van FooPlugins is organisatie X in de afgelopen periode ook gegroeid en geven de medewerkers aan dat er door de sterk toegenomen hoeveelheid e-mails veel berichten niet meer gelezen worden. Dit leidt tot communicatieverlies.

## H9. Implementatieplan

*In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de aanbevelingen binnen de organisatie uitgevoerd kunnen worden. Het implementatieplan biedt een uitwerking per aanbeveling.*

### 9.1 Implementatie aanbeveling 1

De eerste aanbeveling stelt dat er op elke afdeling van organisatie X drie kwartaaldoelen opgesteld moeten worden met betrekking tot samenwerking met andere afdelingen. Om dit te bereiken kan er een vergadering met de leidinggevende van de verschillende afdelingen worden georganiseerd. In deze vergadering kunnen er voor elke afdeling individuele doelstellingen omtrent de samenwerking met andere afdelingen worden opgesteld. In een all staff meeting kunnen deze doelstellingen worden gedeeld met alle medewerkers zodat deze op de hoogte zijn een bijdrage kunnen leveren. Daarnaast kunnen de doelstellingen worden doorgegeven aan het in aanbeveling 2 voorgestelde talentteam zodat projecten die bijdragen aan de doelstellingen, gestimuleerd kunnen worden.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe deze implementatie georganiseerd kan worden:

| Wanneer             | Wie  | Wat   | Locatie   | Kosten                              |
|---------------------|--|---|-----------|-------------------------------------|
| 1 september         | Opdrachtgever of eindverantwoordelijke + leidinggevende van alle afdelingen. | Anderhalf uur opstellen kwartaaldoelen met betrekking tot samenwerking. | Showroom. | 1.5x uurloon aanwezigen.            |
| Elk nieuw kwartaal. | Opdrachtgever of eindverantwoordelijke + leidinggevende van alle afdelingen. | Twee uur kwartaaldoelen evalueren en nieuwe doelen                      | Showroom. | 2x uurloon aanwezigen per kwartaal. |

|  |  |           |  |  |
|--|--|-----------|--|--|
|  |  | opzetten. |  |  |
|--|--|-----------|--|--|

Dit implementatieplan brengt de volgende kosten/baten met zich mee:

| Beschrijving   | Kosten/baten   |
|--|--|
| Eenmalig 1.5x uurloon aanwezig.                                  | Afhankelijk van uurloon en aanwezig.   |
| 2x uurloon aanwezig per kwartaal.                                | Afhankelijk van uurloon en aanwezig.   |
| Stimuleren en versterken van samenwerking binnen de organisatie. | Draagt bij aan de realisatie van de wens van organisatie X om nieuwe samenwerkingsverbanden te stimuleren. |

## 9.2 Implementatie aanbeveling 2

De tweede aanbeveling stelt dat er een nieuw organisatorisch proces moet komen. Bij dit proces moeten de behoeftes van de medewerkers worden vervuld en de gewenste vormgeving zo veel mogelijk in acht worden genomen. Dit kan op de volgende manier worden geïmplementeerd:

Eerst wordt er een budget beschikbaar gesteld voor medewerkers, die hun talenten willen inzetten binnen de organisatie. Er wordt tijdens een all staff meeting duidelijk gecommuniceerd hoe het proces eruit komt te zien en welke randvoorwaarden er zijn. De medewerkers worden tijdens de all staff meeting aangeraden om bij deze projecten samen te werken met medewerkers die zij niet goed kennen en er wordt verteld dat er meer bevoegdheid wordt gegeven aan projecten die in groepsverband worden uitgevoerd. Voor dit proces wordt er geadviseerd om de randvoorwaarden te hanteren die zijn beschreven in de conclusie van deelvraag 3.

Er worden leden geworven voor het 'talentteam'. Dit talentteam is een comité dat bestaat uit medewerkers die minimaal twee jaar bij organisatie X werken maar niet lid zijn van het leiderschapsteam. Dit comité zou idealiter bestaan uit medewerkers die dusdanig verspreid over de organisatie zijn dat iedere medewerker een vertrouwd aanspreekpunt heeft.

Wanneer een medewerker behoefte heeft om talenten in te zetten binnen de organisatie wordt dit eerst globaal besproken met de leidinggevende. De leidinggevende kan eventueel helpen met het uitwerken van het idee dat de medewerker heeft. De medewerker werkt het idee vervolgens uit in een plan waarin de volgende vragen in beantwoord worden: welke werkzaamheden worden binnen dit project verricht? Hoe zullen de werkzaamheden zichtbaar zijn/gemaakt worden? Op welke manier levert dit project een positieve bijdrage aan organisatie X? Hoe draagt dit project bij aan de eigen persoonlijke ontwikkeling? Hoe wordt er onderbouwd dat er binnen de organisatie behoefte bestaat aan dit project?

Het plan wordt gepitcht bij het talentteam. Het talentteam beoordeelt het plan en kijkt met de leidinggevende of het plan binnen de functie van de medewerker uitgevoerd kan worden. Eventueel helpt het team om het plan te verbeteren. Hierbij suggereert het talentteam ook eventuele samenwerkingen met andere medewerkers die affiniteit met het onderwerp van het voorstel hebben. Wanneer het talentteam achter het plan staat leggen zij het voor aan het management voor officiële goedkeuring. Zodra het plan is

## Ruimte voor talent

goedgekeurd wordt de medewerker gekoppeld aan een buddy, die gedurende het project begeleiding en feedback kan geven en de kwaliteit controleert. Er worden doelstellingen bepaald en er worden kaders en evaluatiemomenten afgesproken. De medewerker krijgt vervolgens gemiddeld tien procent van zijn werktijd om aan het project te werken.

Eens per kwartaal presenteren medewerkers in maximaal vijf minuten tijdens een all staff meeting op welke manier zij hun talenten inzetten binnen de organisatie en welke resultaten er zijn behaald.

Het geadviseerde procesontwerp kan op de volgende manier worden georganiseerd:

| Wanneer      | Wie   | Wat  | Locatie         | Kosten   |
|--------------|---|--|-----------------|--|
| 25 augustus  | Opdrachtgever of eindverantwoordelijke in overleg met hoger management. | Anderhalf uur beslissingen definitief maken omtrent budget en eventuele andere zaken.  | Vergaderruimte. | 1.5x uurloon van aanwezigen.                           |
| 1 september  | Opdrachtgever, eindverantwoordelijke of Max van Weenen.                 | Half uur presentatie vormgeving proces aan volledige organisatie. Werven van leden voor talent team.   | Showroom.       | 0.5x uurloon aanwezigen.                               |
| 22 september | Opdrachtgever of eindverantwoordelijke.                                 | Eén uur briefing aan geworven talentteam omtrent werkzaamheden.  | Vergaderruimte. | 1x uurloon van aanwezigen.                             |
| 22 september | Leden talentteam.   | Twee uur per maand bijeen komen om talentteam werkzaamheden af te stemmen en uit te voeren.  | Vergaderruimte. | 2x uurloon van leden Talentteam per maand.             |
| 29 september | Opdrachtgever of eindverantwoordelijke.                                 | Half uur presenteren van het talentteam aan de hele organisatie. Mededelen dat proces officieel van start is. Simuleren om voorstellen in te dienen. | Showroom.       | 0.5x uurloon aanwezigen.                               |
| 1 oktober    | Leden talentteam.   | Eens per kwartaal tijdens een all staff meeting een half uur aan presentaties omtrent talenten   | Showroom.       | Niet van toepassing. (valt onder 2x uurloon per maand) |

## Ruimte voor talent

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  |  | organiseren en nieuwe voorstellen stimuleren. |  |  |
|--|--|---|--|--|

Dit implementatieplan brengt de volgende kosten/baten met zich mee:

| Beschrijving  | Kosten/baten  |
|---|---|
| Kosten met betrekking tot het inzetten van talenten.                                | Afhankelijk van de hoogte van het beschikbare budget en hoeveelheid projecten.  |
| 2x uurloon van leden Talentteam per maand.  | Afhankelijk van uurloon en aanwezigheid.  |
| Eenmalig uurloon van verschillende medewerkers voor voorbereiding.                  | Afhankelijk van betrokken medewerkers en uurloon.   |
| 10% totale uurloon van medewerkers die hun talenten inzetten binnen de organisatie. | Door dat de werkzaamheden een positieve bijdrage moeten leveren aan organisatie X zijn deze kosten geen abnormale onkosten maar valt het onder normale werkzaamheden. |
| Positieve effecten van vervulde taakkenmerken.                                      | Verhoogde intrinsieke motivatie.<br>Verhoogde werktevredenheid.<br>Verhoogde tevredenheid over groeikansen.   |
| Positieve effecten van verhoogde werktevredenheid.                                  | Grotere mate van betrokkenheid bij de organisatie.<br>Verhoogde productiviteit.<br>Versterkte binding aan de organisatie.   |

### 9.3 Implementatie aanbeveling 3

De derde aanbeveling stelt dat er eens per maand een borrel georganiseerd moet worden. Een borrel kan eenvoudig worden georganiseerd. Aan het begin van de eerste maandag van de maand wordt er een uitnodiging voor de borrel naar alle medewerkers van organisatie X Amsterdam verstuurd. Een medewerker van organisatie X of iemand van de interne catering zou in een half uur de borrel kunnen voorbereiden. Deze persoon kan elke eerste maandag van de maand om vijf uur verschillende dranken zoals bier, wijn en frisdrank klaar zetten in bijvoorbeeld de pierroom. Dit kan op de volgende manier worden georganiseerd:

| Wanneer                           | Wie   | Wat   | Locatie       | Kosten  |
|-----------------------------------|---|---|---------------|---|
| Elke eerste maandag van de maand. | Opdrachtgever of eindverantwoordelijke.           | Uitnodiging versturen naar vestiging voor borrel. | organisatie X | Niet van toepassing.  |
| Elke eerste maandag van de maand. | Opdrachtgever, eindverantwoordelijke of catering. | Klaarzetten borrel (wijn/bier).                   | Pierroom      | 4 kratten bier (4x 15.99 = 63,96 EUR)<br><br>10 flessen wijn rood + wit (4.49 x 10 = 44.90 EUR) |

## Ruimte voor talent

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | 10 flessen<br>frisdrank<br>(1.40 x 10 =<br>14.00 EUR)<br><b>Totaal:</b><br>122,86 euro<br>per maand. |
|--|--|--|--|--|

Dit implementatieplan brengt de volgende kosten/baten met zich mee:

| Beschrijving                       | Kosten/baten   |
|------------------------------------|--|
| Kosten drank.                      | 122.86 euro per maand.   |
| organisatie X wordt persoonlijker. | Door de borrel zullen medewerkers elkaar beter leren kennen wat betekent dat organisatie X persoonlijker wordt. Ook zal dit de samenwerking binnen organisatie X stimuleren. |

### 9.5 Implementatie aanbeveling 4

De derde aanbeveling is dat de interne communicatie hervormd en gemoderniseerd wordt door over te stappen van e-mail naar Slack. Er wordt aangeraden om eerst de gratis proefabonnement op een kleine groep medewerkers te testen. Om over te gaan naar Slack dient er een abonnement op de dienst afgesloten te worden. De eindverantwoordelijke zou dit in overleg met het hoger management kunnen regelen. Vervolgens moet Slack worden geconfigureerd voor de organisatie. De afdeling IT kan dit oppakken. Wanneer Slack klaar is voor gebruik moet duidelijk naar de organisatie worden gecommuniceerd dat de overstap naar Slack gemaakt gaat worden en wat dat inhoudt. Dit zou op de volgende manier georganiseerd kunnen worden:

| Wanneer                   | Wie                     | Wat   | Locatie               | Kosten  |
|---------------------------|-------------------------|---|-----------------------|---|
| 1 augustus                | Eindverantwoordelijke.  | Kiezen van een steekproef groep die gaat werken met de gratis versie van Slack. | -                     | -   |
| 22 augustus               | Eindverantwoordelijke.. | Eén uur evalueren van ervaringen met Slack bij steekproef groep.                | Vergaderruimte        | 1x uurloon aanwezig.  |
| 23 augustus – 31 augustus | Afdeling IT.            | Configureren Slack voor Organisatie X.  | Organisatie X         | 40x uurloon medewerker IT.                                    |
| 1 september               | Eindverantwoordelijke.  | Eén uur all staff presentatie overgang van E-mail naar Slack.                   | Voor showroom Pieroom | 1x uurloon aanwezig.  |
| -                         | -                       | Slack proef abonnement voor organisaties.                                       | -                     | Gratis.   |
| -                         | -                       | Slack Plus abonnement voor organisaties.  | -                     | 11 euro per actieve gebruiker per maand. + 15 euro per maand. |

## Ruimte voor talent

Dit implementatieplan brengt de volgende kosten/baten met zich mee:

| Beschrijving  | Kosten/baten  |
|---|---|
| Kosten Slack.   | 11 EUR per actieve gebruiker per maand.<br>+ 15 euro per maand.   |
| Eenmalige uurloon van medewerkers voor voorbereiding. | Afhankelijk van uurloon en aanwezigheid.  |
| Verbeterde interne communicatie.                      | Snellere communicatie zonder communicatie verlies.  |
| Verbeterde samenwerking.                              | Slack stimuleert samenwerking door kennis en informatie inzichtelijk te maken tussen verschillende afdelingen en teams. |

## H10. Discussie

*In dit hoofdstuk wordt een kritische blik geworpen op onderzoek en worden aanbevelingen gedaan voor een eventueel vervolgonderzoek.*

### Feedback

Uit de resultaten van deelvraag 1 zijn enkel behoeftes omtrent bepaalde methodes van feedback gekomen. Er is echter niet op basis van de resultaten te concluderen of de medewerkers van organisatie X wel of geen behoefte hebben aan feedback. Vermoedelijk komt dit doordat de medewerkers van organisatie X dusdanig gewend zijn aan feedback dat, wanneer gevraagd naar behoeftes omtrent feedback, automatisch werd gedacht aan voorkeursmethoden van feedback in plaats van de behoefte aan feedback an sich. Om deze reden zou er bij vervolgonderzoek onderzocht kunnen worden of de medewerkers van organisatie X behoefte hebben aan feedback over werkzaamheden die zij uitvoeren met betrekking tot het inzetten van hun talenten.

### Onderzoeksmethodiek

Tijdens onderzoek zijn half gestructureerde interviews afgenomen om de behoeftes van medewerkers te inventariseren. Eveneens is er een focusgroepsgebesprek uitgevoerd waarbij het management werd vertegenwoordigd om te kijken hoe deze behoeftes konden worden vervuld binnen de organisatie. Uit de half gestructureerde interviews is echter gebleken dat het onderwerp dusdanig breed en complex is dat de respondenten het moeilijk vonden hun behoeftes te formuleren en uiteenlopende antwoorden gaven. Veel van de behoeftes zijn door slechts een enkele medewerker benoemd, waardoor niet gesteld kan worden dat het een behoefte van een meerderheid in de organisatie betreft. Tijdens het gesprek met de focusgroep bleek het omgekeerde. Het doel van dit gesprek was om inzicht te krijgen in de meningen omtrent haalbare manieren om de in de interviews verzamelde behoeftes te vervullen. Gedurende het gesprek bleken de deelnemers vaak geneigd om de verschillende behoeftes te bespreken, waarbij ze elkaar op ideeën brachten. Hierdoor was het lastig om uitsluitend de voorafgestelde onderwerpen te bespreken. Om deze reden zou het voor dit onderzoek verstandig geweest kunnen zijn om de behoeftes van medewerkers middels focusgroepen te verzamelen en de realiteitscheck met het management uit te voeren middels een halfgestructureerd face-to-face-interview.

### Organisatie X persoonlijker maken

Voorafgaand aan het onderzoek bleek dat de medewerkers behoefte hadden aan het inzetten van hun talenten binnen de organisatie en het persoonlijker maken van organisatie X. Het persoonlijker maken van organisatie X is vervolgens beschreven als



## Ruimte voor talent

het stimuleren van nieuwe samenwerkingsverbanden. Gedurende het onderzoek bleek echter dat dit geen sluitende beschrijving is. Om deze reden is bij deelvraag 2 in de resultaten naast de categorie 'behoeften omtrent het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden' de categorie 'behoeften omtrent organisatie X persoonlijker maken' toegevoegd. De eerste richt op het stimuleren van nieuwe samenwerkingsverbanden en de laatste op het zorgen dat medewerkers elkaar kennen. Gezamenlijk omvatten deze twee categorieën de behoeftes die de opdrachtgever wil vervullen. Echter had dit, als dit eerder was geconstateerd, kunnen leiden tot een andere opzet van de topiclijst die is gebruikt voor de interviews. De resultaten waren vermoedelijk gelijkwaardig geweest alleen was de uitwerking eenvoudiger en makkelijker te beschrijven geweest.

### Deelvraag verwijderd

In het plan van aanpak was een vierde deelvraag opgenomen. Deze richtte zich op hoe het management van organisatie X dacht dat de behoeftes van de medewerkers vervuld zouden kunnen worden. Deze deelvraag zou beantwoord worden door middel van een focusgroep, die uit het volledige management van organisatie X zou bestaan. Toen het daadwerkelijke onderzoek werd gestart bleek echter het volgende:

1. De interviews met de medewerkers gaven een ruime hoeveelheid opties ter vervulling van hun behoeftes.
2. De onderzoeker bleek in staat om de haalbaarheid van de meeste voorgestelde methodes te kunnen beoordelen.
3. Het was onrealistisch om met het volledige management van organisatie X alle individuele behoeftes en de voorgestelde methodes om deze te vervullen te behandelen.

Om deze reden is er besloten deze deelvraag te verwijderen. Het focusgroepsgesprek is alsnog uitgevoerd met een groep deelnemers waarin het management vertegenwoordigd was, echter zijn alleen die onderwerpen behandeld waarover de onderzoeker meer informatie nodig had of waarover de onderzoeker met de resultaten uit het onderzoek geen uitspraken kon doen.

### Uitwerking interviews

Van de dertien interviews zijn er twee uitgewerkt als transcript en de rest als samenvatting. Bij de samenvattingen zijn de uitspraken die van belang leken direct ingedeeld in onderwerpen. Deze onderwerpen zijn variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang, autonomie, feedback, samenwerkingsverbanden en praktijk. Informatie die niet binnen deze onderwerpen paste, is niet uitgewerkt in de samenvattingen. Bij de analyse van de interviews bleek echter dat er uitspraken waren die wezen op behoeftes die op het eerste gezicht niet opvielen. Om deze reden zijn alle samengevatte interviews teruggeluisterd om de resultaten aan te vullen met relevante informatie die niet was opgenomen in de samenvattingen. In verband met tijdsgebrek zijn de samenvattingen niet aangevuld. Dit kan afdoen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Om de betrouwbaarheid te waarborgen dient in plaats van de samenvattingen de meegeleverde audio gebruikt te worden.

### Vervolgonderzoek

De tweefactorentheorie en het job characteristics model herkennen beide de invloed van de extrinsieke motivatoren op de intrinsieke motivatie en de werktevredenheid. De tweefactorentheorie beschrijft deze extrinsieke motivatoren als hygiënefactoren en het job characteristics model beschrijft deze als *context satisfaction*. Het is volgens de theorie belangrijk dat binnen organisatie X aan deze hygiënefactoren voldaan wordt om

het effect van dit onderzoek te maximaliseren. Deze hygiënefactoren vallen echter buiten de functieverrijkende projecten waar dit onderzoek zich op richt. De hygiënefactoren omvatten delen van de organisatiestructuur waar dit onderzoek niet over gaat, zoals het salaris van medewerkers. Om deze reden zou er in een vervolgonderzoek onderzocht kunnen worden of de hygiënefactoren binnen organisatie X zijn vervuld. Dit zou de effectiviteit van de aanbevelingen waarborgen. De zelfdeterminantietheorie stelt dat er bij extrinsieke motivatie rekening gehouden dient te worden met het feit dat extrinsieke motivatie de intrinsieke motivatie kan verdringen (Deci & Ryan, 2000). Om deze reden zou bij dit vervolgonderzoek ook onderzocht moeten worden of hygiënefactoren niet als beloning worden ingezet.

### Brede deelvraag

De derde deelvraag van het onderzoek luidde:

*'Hoe denken de medewerkers van organisatie X dat hun behoeftes met betrekking tot het inzetten van hun talenten en aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de organisatie vervuld kunnen worden?'*

Deze deelvraag bleek erg breed. De medewerkers hadden bijna allemaal hun eigen ideeën voor het realiseren van elke van de door hun benoemde behoeftes. Het was onrealistisch om elk geopperde idee te behandelen in de resultaten. Om deze reden zijn vergelijkbare ideeën zo veel mogelijk samengevoegd. Hierdoor gingen er echter wel details van de gewenste uitvoering verloren. Ook zijn de ideeën die niet relevant waren voor de invulling van de behoeftes uit deelvragen 1 en 2 niet mee genomen in de resultaten. Zelfs na veelvoudig kritische herziening zijn de resultaten bij dit onderwerp zeer uitgebreid. Voor dit onderzoek zijn de resultaten zoals deze nu zijn beschreven nodig en kunnen deze niet verder samengenomen worden. Echter zou in het vervolg deze deelvraag beter ondervraagd kunnen worden nadat de daadwerkelijke behoeftes van de interviews duidelijk zijn. Op deze manier kunnen de ideeën specifiek op de behoeftes uitgevraagd worden. Ook kan deze deelvraag beter via een focusgroep worden beantwoord zodat de ideeën door de groepsdiscussie beter uitgedacht en direct beoordeeld worden.

## H11. Literatuurlijst

- Baarda, B., Bakker, E., Fisher, T., Julsing, M., Peters, V., Velden, T. van der, & Goede, M. de. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (3e ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey.. *South African Journal of Business Management*, 32(1), 11-34.
- Brinkman, J. (2009). *Cijfers spreken: Statistiek en methodologie voor het hoger onderwijs* (4e ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996, september). An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures. *Psychological Bulletin*, pp. 189-208. Geraadpleegd van <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/405/BrocknerReactionsToDecisions.pdf>
- Brookins, M. (z.j.). *The Advantages & Disadvantages of Job Enrichment*. Geraadpleegd op 9 februari, 2016, van <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-job-enrichment-11960.html>
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Duffield, C., Baldwin, R., Roche, M., & Wise, S. (2014). *Job enrichment: creating meaningful career development opportunities for nurses*. Geraadpleegd van [https://www.researchgate.net/publication/235824301\\_Job\\_enrichment\\_Creating\\_meaningful\\_career\\_development\\_opportunities\\_for\\_nurses](https://www.researchgate.net/publication/235824301_Job_enrichment_Creating_meaningful_career_development_opportunities_for_nurses)
- Elling, R., Andeweg, B., de Jong, J., & Swankhuisen, C. (2010). *Rapportagetechnieken*. Delft: Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.
- Gallo, A. (2015, 30 maart). *How to Deliver Bad News to Your Employees*. Geraadpleegd op 10 februari, 2016, van <https://hbr.org/2015/03/how-to-deliver-bad-news-to-your-employees>
- Grit, R., & Gerritsma, M. (2012). *Competent adviseren: Professioneel aan het werk!* (2e ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Herzberg, F. I. (2003, januari). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Geraadpleegd op 9 februari, 2016, van <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees/ar/1>
- Herzberg, F. I. (2010). *The Motivation to Work* (12e ed.). Londen, Engeland: Transaction Publishers.
- Kingsley, A. (2006, 18 mei). *Google's "20 percent time" in action*. Geraadpleegd op 9 februari, 2016, van <https://googleblog.blogspot.nl/2006/05/googles-20-percent-time-in-action.html>
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 278-296.
- Landy, F. J. (1978). An opponent process theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 533-547.
- Mochari, I. (2002, 1 februari). *Hands On: Works Well With Others: Giving employees*

quarterly goals has helped Revenue Technology Services Corp. to improve cooperation.. *Inc. Magazine*, 23(2), 36-38. Geraadpleegd van <http://www.inc.com/magazine/20020201>

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1975). Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. Geraadpleegd van [http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20\(1975\)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf](http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20(1975)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf)

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1980). *Work Redesign*. New York, Amerika: Pearson Education.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479. Geraadpleegd van <https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/5339439/FutureOfJobDesign--Final.pdf?sequence=1>

Porter, H., Wrench, J. S., & Hoskinson, C. (2007, 1 februari). The Influence of Supervisor Temperament on Subordinate Job Satisfaction and Perceptions of Supervisor Sociocommunicative Orientation and Approachability. *Communication Quarterly*, pp. 129-153. Geraadpleegd van [https://www.academia.edu/6058964/Porter\\_H.\\_Wrench\\_J.\\_S.\\_and\\_Hoskinson\\_C.\\_2007\\_.Superior\\_subordinate\\_relationships\\_Understanding\\_the\\_effects\\_of\\_a\\_supervisor\\_s\\_temperament\\_on\\_employee\\_motivation\\_job\\_satisfaction\\_perception\\_s\\_of\\_a\\_superior\\_s\\_socio-communicative\\_style\\_and\\_superior\\_s\\_level\\_of\\_approachability.Communication\\_Q.](https://www.academia.edu/6058964/Porter_H._Wrench_J._S._and_Hoskinson_C._2007_.Superior_subordinate_relationships_Understanding_the_effects_of_a_supervisor_s_temperament_on_employee_motivation_job_satisfaction_perception_s_of_a_superior_s_socio-communicative_style_and_superior_s_level_of_approachability.Communication_Q.)

Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd van [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2\\_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)

Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113

Warner, A. W. (z.j.). 7 Reasons Why Slack Team Communication Strengthens Our Business [Blogpost]. Geraadpleegd op 16 juni, 2016, van <http://fooplugins.com/slack-team-communication-tool/>

## H11. Bijlagen

### I - Resultaten

*'Welke behoeftes hebben de medewerkers met betrekking tot de taakkenmerken van het taakkenmerken model bij werkzaamheden die voortkomen uit functieverrijking?'*

| Categorie                                 | Groen = positief<br>Zwart = neutraal<br>Rood = negatief                                   | Aantal unieke personen |
|---|---|------------------------|
| <b>Kenmerk "Variatie in vaardigheden"</b> | - Behoeftte om via dit project meer variatie in vaardigheden te kunnen ervaren.           | 2x                     |
|   | - Geen behoefte om via dit project meer variatie in vaardigheden te ervaren.              | 2x                     |
|   | - Behoeftte aan verdieping van huidige vaardigheden                                       | 1x                     |
|   | - Vaardigheden mogen afwijken van de normale werkzaamheden.                               | 2x                     |
|   | - Vaardigheden hoeven niet af te wijken van vaste werkzaamheden.                          | 3x                     |
| <b>Kenmerk "Taak identiteit"</b>          | - Behoeftte dat functieverrijkende werkzaamheden zichtbaar zijn.                          | 4x                     |
|   | - Behoeftte dat de resultaten van functieverrijkende werkzaamheden intern zichtbaar zijn. | 7x                     |
|   | - Resultaten hoeven niet inzichtelijk te zijn.  | 3x                     |
| <b>Kenmerk "Taakbelang"</b>               | - Behoeftte dat de werkzaamheden positieve bijdragen leveren aan organisatie X.           | 13x                    |

## Ruimte voor talent

|                            |   |    |
|----------------------------|---|----|
|                            | - Behoefte om andere iets te bieden door talenten in te zetten.               | 2x |
|                            | - Behoefte dat de werkzaamheden relevant zijn voor de medewerker.             | 7x |
|                            | - De werkzaamheden hoeven niet werk gerelateerd te zijn.                      | 4x |
| <b>Kenmerk "Autonomie"</b> | - Behoefte aan vrijheid bij het inzetten van talenten.                        | 6x |
|                            | - Vrijheid moet afgekaderd zijn.  | 1x |
|                            | - Behoefte aan vertrouwen vanuit organisatie X bij het inzetten van talenten. | 5x |
|                            | - Er moet geen constante supervisie zijn.                                     | 1x |
|                            | - Behoefte dat er tijd vrij wordt gemaakt om je talenten in te zetten.        | 8x |
|                            | - Behoefte aan bevoegdheid om zelf beslissingen te mogen nemen.               | 3x |
|                            | - Behoefte om autonomie per initiatief te bepalen.                            | 1x |
| <b>Kenmerk "Feedback"</b>  | - Feedback moet niet te zwaar gemaakt worden.                                 | 1x |
|                            | - Behoefte om de feedback gestructureerd te ontvangen.                        | 1x |
|                            | - Behoefte om feedback face-to-face te ontvangen.                             | 4x |

## Ruimte voor talent

*'Welke behoeftes hebben de medewerkers met betrekking tot het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden?'*

| Categorie  | Groen = positief<br>Zwart = neutraal<br>Rood = negatief                              | Aantal unieke personen |
|--|--|------------------------|
| <b>Behoeften samenwerkingsverbanden</b>            | - Samenwerken moet niet verplicht zijn bij het inzetten van je talenten.             | 3x                     |
|  | - Behoeftte aan stimulatie van samenwerkingsverbanden bij het inzetten van talenten. | 2x                     |
|  | - Behoeftte aan het delen van kennis binnen organisatie X.                           | 2x                     |
| <b>Behoeften organisatie X persoonlijker maken</b> | - Behoeftte om elkaar te leren kennen.   | 3x                     |
|  | - Behoeftte aan activiteiten om organisatie X kleiner te maken buiten de werkvloer.  | 3x                     |
|  | - Is een gedoe.  | 1x                     |
|  | - Behoeftte aan activiteiten om organisatie X kleiner te maken op de werkvloer.      | 3x                     |



## Ruimte voor talent

'Hoe denken de medewerkers van organisatie X dat hun behoeftes met betrekking tot het inzetten van hun talenten en aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de organisatie vervuld kunnen worden?'

| Categorie                                 | Groen = positief<br>Zwart = neutraal<br>Rood = negatief  | Aantal unieke personen                       |
|---|--|--|
| Vervullen behoeftes inzetten van talenten | <b>Taak identiteit</b><br>- Updates of presentaties omtrent werkzaamheden talenten<br>- Zichtbaarheid door communicatie.   | 1x<br>1x                                     |
|   | <b>Autonomie</b><br>Tijd vrij maken:<br>- Medewerkers zelf laten beslissen<br>- Iedereen evenveel tijd<br>- Moet per initiatief bekeken worden<br>- Tijd is gemiddeld per week<br>Bevoegdheid:<br>- Bevoegdheid per project bepalen.<br>- Meer bevoegdheid in groepsverband. | 12x<br>3x<br>6x<br>6x<br>4x<br>2x<br>1x      |
|   | <b>Taakbelang</b><br>- Goed voor organisatie X als mensen aangeven geïnteresseerd te zijn.   | 2x   |
|   | <b>Feedback</b><br>- Niet via mail of portal<br>Frequentie:<br>- Per project bepalen.<br>- Op vaste momenten.<br>- Wanneer er vanuit iemand behoefte aan is.<br>Feedback gever:<br>- Iedereen die er mee te maken heeft<br>- Buddy<br>- Leiding<br>- Comité                  | 1x<br>3x<br>2x<br>1x<br>1x<br>1x<br>2x<br>1x |
|   | - Behoefte omtrent communicatie.<br>- Communicatie omtrent deze onderwerpen het liefste kort.  | 9x<br>1x                                     |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |

|  |  |    |
|--|--|----|
|  | <b>Voorkeur medium:</b>  |    |
|  | <b>Zeepkist presentatie</b>  |    |
|  | - positief   | 1x |
|  | <b>All staff meeting</b>   |    |
|  | - Positief   | 6x |
|  | - Negatief   | 1x |
|  | - Vaker maar korter.   | 1x |
|  | - Meer persoonlijke dingen   | 1x |
|  | <b>Email</b>   |    |
|  | - Positief   | 5x |
| <b>Vervullen behoeftes aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden</b> | - Negatief   | 3x |
|  | - Communicatie verlies.  | 2x |
|  | <b>Facebook</b>  |    |
|  | - Positief   | 1x |
|  | - Moet afgeschermd zijn.   | 1x |
|  | <b>Functie groepjes</b>  |    |
|  | - Positief   | 1x |
|  | - Kost veel tijd.  | 1x |
|  | <b>Website</b>   |    |
|  | - Positief   | 1x |
| <b>Vervullen behoeftes organisatie X persoonlijker maken</b>         | - Wordt onvoldoende op gekeken door onbekendheid met.                              | 1x |
|  | <b>Persoonlijk contact</b>   |    |
|  | - Positief   | 2x |
|  | - Aanmoedigen om andere mensen die elkaar niet kennen bij je project te betrekken. | 3x |
|  | - Opzetten van werkgroepen.  | 1x |
|  | - Gebeurd vanzelf door de mogelijkheid om je talenten in te zetten.                | 3x |
|  | - Presentaties en updates geven over hoe mensen hun talenten inzetten.             | 1x |
|  | - Aanvullende talenten koppelen.   | 1x |
|  | - Flexwerken met een doel.   | 1x |
|  | - Meer activiteiten op de werkvloer organiseren.                                   | 2x |
|  | - Inzichtelijk maken wat iedereen doet.  | 1x |
|  | - Gebeurd vanzelf door de mogelijkheid om je talenten in te zetten.                | 5x |
|  | - Coachfuncties inzetten om mensen samen te brengen.                               | 1x |
|  |  |    |

|   |  |                                  |
|---|--|----------------------------------|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verplichten dat de projecten in groepsverband worden uitgevoerd.</li> </ul>   | 1x                               |
| <b>Gewenste vormgeving proces voor het inzetten van talenten.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er moet een coördinatie voor de initiatieven met betrekking tot het inzetten van talenten komen.</li> </ul>   | 5x                               |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Idee uitwerken.</b></li> <li>- Uitwerken in een plan.</li> <li>- Bespreken met leidinggevende.</li> </ul>  | 8x<br>7x<br>2x                   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Behoefte inventariseren</b></li> <li>- All staff meeting</li> <li>- Rond lopen</li> </ul>  | 2x<br>1x<br>1x                   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Idee voorstellen</b></li> <li>- Aan een comité.</li> <li>- <b>Niet aan management</b></li> <li>- Aan management.</li> </ul>  | 10x<br>3x<br>2x<br>2x            |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Toegevoegde waarde bepalen.</b></li> <li>- Medewerkers laten bepalen.</li> <li>- Bepalen in een persoonlijk gesprek.</li> <li>- Bepalen door onderbouwen.</li> </ul>   | 6x<br>2x<br>2x<br>2x             |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Realiteitscheck.</b></li> <li>- De leiding voert de realiteitscheck uit.</li> </ul>  | 3x<br>2x                         |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Afspraken maken.</b></li> <li>- Doelstellingen</li> </ul>  | 6x<br>3x                         |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Kwaliteitscontrole.</b></li> <li>- Begeleiding vanuit leiding.</li> <li>- Evaluatie momenten.</li> <li>- Resultaten bijhouden.</li> <li>- Per initiatief bekijken.</li> <li>- Koppelen aan andere medewerker.</li> </ul> | 6x<br>1x<br>3x<br>2x<br>1x<br>1x |
|   | <b>Uitvoering:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zoals gepland.</li> <li>- Als SCRUM sessie.</li> </ul>   | 7x<br>2x                         |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Evaluatie.</b></li> <li>- Via vragenlijst.</li> <li>- Tussentijdse feedback.</li> </ul>  | 7x<br>2x<br>2x                   |
| <b>Randvoorwaarden voor het inzetten van talenten</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duidelijke afspraken voor start.</li> </ul>   | 1x                               |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Projecten niet zomaar stoppen</b></li> </ul>   | 1x                               |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management moet er achter staan</li> </ul>  | 2x                               |

## Ruimte voor talent

|                 |  |    |
|-----------------|--|----|
|                 | - Externe communicatie moet altijd langs afdeling communicatie.          | 1x |
|                 | - Er moet een budget komen voor het inzetten van talenten.               | 3x |
|                 | - Bedrijfsvoering organisatie X mag er niet onder leiden                 | 4x |
|                 | - Iedereen moet even veel rechten hebben.                                | 3x |
|                 | - Er mogen geen verplichtingen voor andere uit projecten komen.          | 1x |
|                 | - Mag niet meer dan 25% van totale werktijd aan deze projecten besteden. | 2x |
| <b>Risico's</b> | - Kans op jaloezie bij onvoldoende inzichtelijkheid werkzaamheden.       | 1x |
|                 | - Geen ruimte binnen functie om talenten in te zetten.                   | 1x |

## II – Verdieping theorie

### Twee factoren theorie

Doordat de hygiëne factoren en motivatoren los van elkaar een effect uitoefenen op de arbeidstevredenheid, onderscheid Herzberg (2010) in zijn theorie drie situaties. Deze ontstaan namelijk door situaties waarin de hygiëne factoren vervuld zijn en situaties waarbij deze niet vervuld zijn te combineren met situaties waarbij motivatoren aanwezig zijn en situaties waarbij deze afwezig zijn.

#### **Ideale situatie:**



In deze situatie zijn alle hygiëne factoren vervuld, dit betekent dat er in deze situatie geen werk ontevredenheid is. De motivatoren in deze situatie zijn aanwezig waardoor er intrinsieke motivatie ontstaat wat volgens Herzberg (2003) continue gekoppeld is aan werktevredeheid. Dit wordt gezien als de ideale situatie. In deze situatie zullen medewerkers intrinsieke motivatie (en dus werktevredeheid) ervaren en weinig klachten hebben (Herzberg, 2010).

#### **Neutrale situatie:**



In deze situatie zijn alle hygiëne factoren vervuld waardoor er extrinsieke motivatie ontstaat. Dit betekent dat er in deze situatie geen werk ontevredenheid is. De motivatoren in deze situatie zijn niet aanwezig waardoor er geen intrinsieke motivatie en hierdoor ook geen werktevredeheid ontstaat. Dit wordt gezien als een neutrale situatie. In deze situatie zullen medewerkers weinig klachten met betrekking tot de hygiëne factoren hebben maar ook niet intrinsiek gemotiveerd zijn (Herzberg, 2010).

**Negatieve situatie variant 1:**



In deze situatie zijn de hygiëne factoren niet vervuld. Dit betekent dat er in deze situatie werkontevredenheid is en de medewerkers klachten zullen hebben met betrekking tot de onvervulde hygiëne factoren. De motivatoren zijn in deze situatie aanwezig waardoor er intrinsieke motivatie ontstaat. In deze situatie zullen medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn, maar door veel klachten met betrekking tot de onvervulde hygiëne factoren zullen de medewerkers werkontevredenheid ervaren (Herzberg, 2010).

**Negatieve situatie variant 2:**



In deze situatie zijn de hygiëne factoren wederom niet vervuld. Dit betekent dat er in deze situatie werkontevredenheid is. De motivatoren zijn ook niet aanwezig waardoor de medewerkers niet intrinsiek gemotiveerd zullen zijn en er hieruit geen werktevredenheid ontstaat. In deze situatie zullen medewerkers veel klachten hebben met betrekking tot de niet vervulde hygiëne factoren en zullen ze niet intrinsiek gemotiveerd zijn. In deze situatie zal er dus werkontevredenheid heersen (Herzberg, 2010).

### Zelfdeterminatietheorie

De zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000) is een bekende theorie van welke zich richt op de menselijke motivatie. De theorie stelt dat er drie basisbehoeftes zijn die, indien bevredigd, leiden tot het optimale functioneren en de algemene cognitieve groei van een persoon. Deze drie basisbehoeftes zijn:

#### **Autonomie**

De behoefte om de vrijheid te ervaren om eigen keuzes en beslissingen te nemen.

#### **Competentie**

De behoefte om in staat te zijn om taken succesvol uit te voeren.

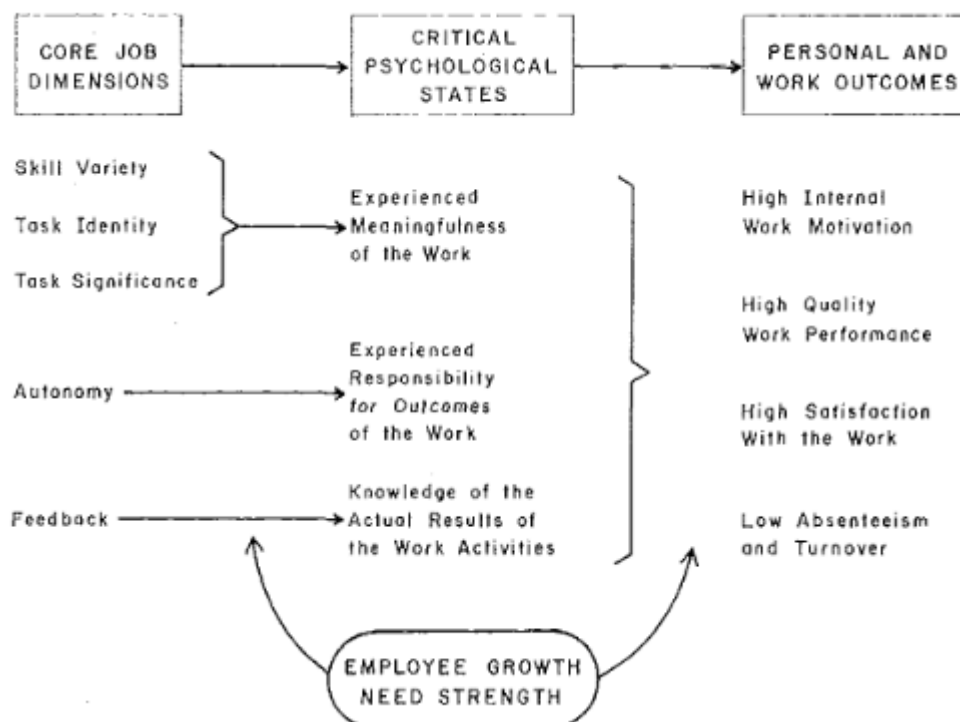
#### **Verbondenheid**

De behoefte om een emotionele band met anderen te hebben.

Ook stelt de theorie dat extrinsieke motivatie de intrinsieke motivatie kan verdringen doordat de persoon de extrinsieke beloning als een oorzaak voor het eigen gedrag gaat zien (Deci & Ryan, 2000).

### III – Job characteristics theorie

Volgens deze theorie zijn er vijf kernfunctie karakteristieken die drie kritieke psychologische staten uitlokken welke tot vele gunstige persoonlijke en werkgerelateerde resultaten leiden, waaronder hoge intrinsieke werkmotivatie. De basis van deze theorie is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Job characteristics model (Hackman & Oldham, 1975).

De theorie maakt onderscheid tussen de volgende vijf kern karakteristieken:

#### **Skill variety**



## Ruimte voor talent

Skill variety kan worden vertaald naar vaardigheidsvariatie. Hiermee wordt de mate bedoeld waarin een functie verschillende activiteiten omvat waarvoor verschillende vaardigheden en talenten nodig zijn. Volgens de theorie kunnen medewerkers meer betekenis halen uit functies die meerdere verschillende vaardigheden en capaciteiten vereisen. Deze kern karakteristiek kan leiden tot de psychologische staat 'ervaarde betekenis van het werk' (Hackman & Oldham, 1975).

### Task identity

Deze karakteristiek kan worden vertaald naar taakidentiteit. Deze karakteristiek omvat de mate waarin de functie van de medewerker vereist dat hij/zij zich identificeert met de functie en werk aflevert met een zichtbaar resultaat. Medewerkers zouden meer betekenis kunnen vinden in een functie wanneer ze betrokken zijn bij het volledige proces in plaats van dat ze een onderdeel zijn van het werk. Deze kern karakteristiek kan net als de vaardigheidsvariatie leiden tot de psychologische staat 'ervaarde betekenis van het werk' (Hackman & Oldham, 1975).

### Task significance

Taaksignificantie is de Nederlandse vertaling van deze karakteristiek. Met deze karakteristiek wordt de mate bedoeld waarmee een functie impact heeft de levens van andere mensen. De invloed kan ofwel in de directe organisatie zijn of in een externe omgeving. Medewerkers zullen meer betekenis vinden in een functie die leidt tot een aanzienlijke verbetering in de psychologische of fysieke welzijn van anderen. Deze kern karakteristiek is de derde die kan leiden tot de psychologische staat 'ervaarde betekenis van het werk' (Hackman & Oldham, 1975).

### Autonomy

Autonomy wordt in het Nederlands vertaald naar autonomie. In deze theorie wordt met deze karakteristiek de mate waarin de werkzaamheden significante vrijheid bieden aan de medewerker bedoeld. Ook zelfstandigheid en bevoegdheid om plannen en procedures omtrent het werk vast te stellen behoren tot deze karakteristiek. Bij werkzaamheden met een hoog niveau van autonomie hangen de resultaten van het werk af van de initiatieven, keuzes en eigen inzet van de medewerker in plaats van de instructies van een manager of werk procedures. Medewerkers zullen meer persoonlijke verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen succes en falen bij werkzaamheden waarbij een hoog niveau van autonomie is. Deze kern karakteristiek kan leiden tot de psychologische staat 'ervaarde verantwoordelijkheid voor de uitkomsten van het werk' (Hackman & Oldham, 1975).

### Feedback

De vijfde en laatste karakteristiek richt zich op de mate waarin een medewerker op de hoogte is van de resultaten van zijn werk. Wanneer medewerkers heldere uitvoerbare feedback krijgen over hun werkprestaties hebben ze meer algemene kennis over de impact van hun werkzaamheden en over welke specifieke activiteiten ze kunnen ondernemen om hun productiviteit te verbeteren. Deze kern karakteristiek kan leiden tot de psychologische staat 'Kennis van de daadwerkelijke resultaten van de werkzaamheden' (Hackman & Oldham, 1975).

De theorie stelt dat wanneer deze vijf kern karakteristieken aanwezig zijn dit leidt tot de volgende drie kritieke psychologische staten:

### Experienced meaningfulness of the work

Direct vertaald heet deze psychologische staat 'ervaarde betekenis van het werk'. Deze staat beschrijft tot welke mate een medewerker zijn werkzaamheden als betekenisvol en waardevol beschouwt en in hoeverre de medewerker vindt dat de werkzaamheden de tijd waard zijn (Hackman & Oldham, 1975).

### **Experienced responsibility for outcomes of the work**

Deze psychologische staat zou worden vertaald naar 'ervaarde verantwoordelijkheid voor de uitkomsten van het werk'. Met deze staat wordt de mate waarin de medewerker zich persoonlijk toerekeningsvatbaar en verantwoordelijk voelt tegenover de resultaten van het werk dat hij/zij uitvoert bedoeld (Hackman & Oldham, 1975).

### **Knowledge of the actual results of the work activities**

'Kennis van de daadwerkelijke resultaten van de werkzaamheden' is de Nederlandse vertaling van deze psychologische staat. In deze theorie wordt hiermee de mate waarin de medewerker continue weet en begrijpt hoe effectief hij zijn werk uitvoert bedoeld (Hackman & Oldham, 1975).

Volgens de theorie zullen deze drie psychologische staten leiden tot vier resultaten:

Het eerste resultaat is 'high internal work motivation' wat vertaald wordt naar hoge intrinsieke werk motivatie. Het tweede resultaat is 'high quality work preformance' wat vertaald wordt naar hoge kwaliteit werk prestaties. Het derde resultaat is 'high satisfaction with the work' wat vertaald wordt naar hoge tevredenheid in het werk. Het laatste resultaat is 'low absenteeism and turnover' wat vertaald wordt naar lage werkuitval en personeelsverloop (Hackman & Oldham, 1975). In 1980 hebben Hackman en Oldham via revisies in het boek Work Design de resultaten 'werkuitval en personeelsverloop' echter verwijderd uit het model en 'hoge kwaliteit werk prestaties' opgebroken in de resultaten: Kwaliteit van het werk en kwantiteit van het werk (Hackman & Oldham, 1980).

Als laatste beschrijven Hackman en Oldham (1975) een moderator genaamd "Growth need strenght" welke invloed heeft op zowel de relatie tussen de karakteristieken en de psychologische staten als de relatie tussen de psychologische staten en de resultaten. Hier hebben ze in een publicatie uit 1987 nog twee moderators aan toegevoegd namelijk "Knowledge and skill" en "Context satisfaction" (Kulik, Oldham & Hackman, 1987).

### **Growth need strength**

Deze originele moderator zou vertaald worden naar 'de kracht van de groei behoefte' en omschrijft de kracht van een medewerkers behoefte aan persoonlijke prestatie, groei in kennis en ontwikkeling. Deze moderator beïnvloedt hoe positief een medewerker zal reageren op werkzaamheden bij welke de karakteristieken dusdanig aanwezig zijn dat de potentie tot de psychologische staten en daarop volgende resultaten erg hoog is (Hackman & Oldham, 1975). Een medewerker met een sterke kracht van de groeibehoeft zal een functie nodig hebben waarbij de karakteristieken erg duidelijk aanwezig zijn terwijl een medewerker met een zwakke kracht van de groeibehoeft juist een negatieve houding zou kunnen hebben tegenover een functie waarbij de karakteristieken duidelijk aanwezig zijn (Hackman & Oldham, 1980).

### **Knowledge and skill**

Deze eerste toegevoegde moderator wordt vertaald naar 'kennis en vaardigheid'. De theorie stelt dat adequate kennis en vaardigheid ervoor zorgt dat de psychologische staten eerder worden ervaren en de beste resultaten worden behaald. Een gebrek aan

## Ruimte voor talent

kennis en vaardigheid onderdrukt de psychologische staten en leidt tot negatievere resultaten (Kulik, Oldham & Hackman, 1987).

### Context satisfaction

De laatste moderator wordt vertaald naar 'context tevredenheid'. Deze moderator beschrijft de invloed van hygiëne factoren zoals de relatie met de managers, salaris of de collega's op de theorie. Wanneer de context tevredenheid hoger is, oftewel wanneer de hygiëne factoren vervuld zijn, reageren de medewerkers positiever op werkzaamheden bij welke de karakteristieken dusdanig aanwezig zijn dat de potentie tot de psychologische staten en bijbehorende resultaten hoog is (Kulik, Oldham & Hackman, 1987).

Wanneer de vijf kern karakteristieken sterk aanwezig zijn is de kans groot dat de drie psychologische staten ontstaan. Deze psychologische staten kunnen vervolgens leiden tot de positieve resultaten. De neiging van sterk aanwezige kern karakteristieken om te leiden tot de positieve resultaten is geformuleerd in de 'motivating potential score' wat vaak wordt afgekort naar 'MPS'. Dit zou vertaald worden naar 'potentiele motivatie score' en wordt door Hackman en Oldham (1980) beschreven als een indicatie van de mate waarin werkzaamheden de medewerker kan motiveren en daardoor zal leiden tot de positieve resultaten. Hoe hoger de MPS voor werkzaamheden is hoe groter de kans op de positieve resultaten. Deze MPS kan worden berekend met de kern karakteristieken via de volgende formule:

$$MPS = \frac{\text{Vaardigheidsvariatie} + \text{Taak identiteit} + \text{Taaksignificantie}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Feedback}$$

Deze formule betekent dat werkzaamheden met een hoge MPS score op zijn minst hoog moet scoren op één van de kern karakteristieken die leidt tot de psychologische staat 'ervaarde betekenis van het werk'. Dit zijn vaardigheidsvariatie, taak identiteit en taaksignificantie. Hiernaast dienen deze werkzaamheden ook hoog te scoren op de karakteristieken autonomie en feedback. Werkzaamheden waarbij er weinig autonomie of feedback aanwezig is zal snel een lage MPS behalen omdat autonomie en feedback de enige kern karakteristieken zijn welke kunnen leiden tot de psychologische staten 'ervaarde verantwoordelijkheid voor de uitkomsten van het werk' en 'kennis van de daadwerkelijke resultaten van de werkzaamheden' echter wanneer vaardigheidsvariatie, taak identiteit of taaksignificantie zwak aanwezig is bij werkzaamheden hoeft dit niet per se te leiden tot een lage MPS score omdat deze elk leiden tot dezelfde psychologische staat.

Bij het ontwerpen van functies en werkzaamheden dient dus goed gekeken te worden naar de invulling van de kern karakteristieken. De karakteristieken autonomie en feedback moeten in ieder geval sterk aanwezig zijn en vaardigheidsvariatie, taak identiteit en taaksignificantie dienen samen ook een hoge score te bereiken. Deze kunnen elkaar echter opvangen wanneer een van deze karakteristieken in zwakkere mate aanwezig is. Voor dit project betekent dit dat het doel om de werktevredenheid te verhogen bereikt kan worden door de MPS te verhogen. Dit kan weer worden gedaan door de kern karakteristieken sterker aanwezig te laten zijn binnen de functies van de medewerkers. Één van de kern karakteristieken is vaardigheidsvariatie welke verhoogd kan worden door activiteit toe te voegen voor welke verschillende talenten nodig. Dit sluit aan op het doel om de talenten van medewerkers te betrekken in de organisatie.

### IV – Focusgroep

*In dit onderdeel vindt u alle onderwerpen welke in de focusgroep zijn behandeld. In het rapport zelf zijn alleen de conclusies van de relevante onderwerpen opgenomen.*

#### **Eerlijkheid**

Gedurende de focusgroep is het onderwerp eerlijkheid meerdere malen aan bod gekomen. Voorbeelden hiervan zijn wanneer er werd gesproken over een situatie waarbij de ene medewerker meer tijd krijgt om aan zijn talenten te besteden dan een andere of dat een medewerker niet de kans krijgt persoonlijke talenten in te zetten omdat het niet mogelijk is binnen de functie die deze medewerker heeft. Anoniem gaf hierbij aan dat de medewerkers binnen organisatie X volwassen genoeg zijn om daar mee om te gaan en de eindverantwoordelijke stelt dat hier geen problemen uit voort zullen komen.

#### **Soorten talenten**

Tijdens de focusgroep gaf de eindverantwoordelijke aan dat ze een verschil ziet tussen twee soorten manieren waarop talenten ingezet kunnen worden binnen de organisatie. Een manier is middels leuke projecten die bijvoorbeeld bijdragen aan de engagement binnen organisatie X en de tweede manier is door een specialisme aan te bieden aan de organisatie. Ze geeft hierbij aan dat de tweede methode een zwaarder en zakelijk karakter heeft waarbij organisatie X talenten van medewerkers welke zij buiten organisatie X hebben ontwikkeld, wanneer organisatie X deze als nuttig voor de organisatie beschouwd, afnemen als opdrachtgever.

#### **Tijd**

Een van de onderwerpen die besproken is in de focusgroep is de hoeveelheid tijd die beschikbaar wordt voor het inzetten van talenten binnen organisatie X. Hierin zijn drie verschillende methodes besproken. De eerste methode was dat er per initiatief gekeken moet worden naar hoeveel tijd er beschikbaar komt voor het inzetten van talenten. Iedereen gaf aan dit een goede methode te vinden. Hierbij werd ook aangegeven dat er dan per initiatief gekeken moet worden of het misschien deels in de vrije tijd uitgevoerd moet worden, maar dat als het toegevoegde waarde heeft voor organisatie X de voorbereiding ieder geval tijdens werktijd mag.

Een andere methode die besproken is dat medewerkers zelf mogen bepalen hoeveel tijd ze besteden aan het inzetten van hun talenten zolang ze hun KPI's maar behalen. Na een korte discussie bleek dat de meesten het in theorie een leuk idee vonden maar dat het moeilijk goed uit te voeren zou zijn. De groep was namelijk in overeenstemming dat als de medewerkers meer vrijheid krijgen de KPI's belangrijker worden en dat bijna niemand hierop zat te wachten. Verder zijn er meerdere nadelen besproken welke een organisatiestructuur die puur op KPI's bouwt met zich mee brengt.

Een laatste methode om de hoeveelheid tijd te bepalen die medewerkers aan hun talenten mogen besteden was een globale aanpak waarbij iedereen evenveel tijd krijgt per week om aan talenten te werken. Na een discussie bleek iedereen dit de beste manier te vinden zolang de manier waarop de talent wordt ingezet daadwerkelijk iets bijdraagt aan organisatie X. Wat betreft de hoeveelheid tijd werd er verwezen naar een 70 – 20 methode waarbij 70% van de werktijd besteed wordt aan de algemene uitvoering van werk en 20% wordt gebruikt voor het leren van nieuwe dingen. Hierop gebaseerd wordt er een vaste tijd van 10% van de werktijd voorgesteld die medewerkers mogen besteden aan het inzetten van talenten binnen de organisatie.

#### **Verantwoording**

Een onderwerp dat aan bod kwam tijdens de focusgroep was aan wie de voorstellen met betrekking tot het inzetten van talenten binnen de organisatie gepresenteerd zou moeten worden en wie de verantwoording heeft om beslissingen te maken over wat wel en niet mag. Hierbij vertelde de eindverantwoordelijke dat ze zich zou kunnen voorstellen dat de ideeën langs haar zouden gaan en dat afhankelijk van de inhoud van

het project de juiste mensen worden betrokken om te beslissen of het uitgevoerd mag worden of niet. Een andere optie die besproken is is een comité dat wordt opgezet om zich met zaken omtrent dit project bezig te houden. Zoals het project is besproken in de focusgroep zou dit comité zich onder andere bezig houden met voorstellen van medewerkers omtrent het inzetten van hun talenten en het stimuleren van nieuwe projecten waarbij medewerkers hun talenten inzetten. Anoniem stelt bij het voor het stimuleren van nieuwe projecten voor dat dit comité eens per jaar nieuwe initiatieven uitkiest welke uitgevoerd mogen worden en medewerkers dan aansporen om nieuwe voorstellen in te dienen. Dit zou er ook voor zorgen dat het project niet doodbloed.

### **Samenwerking stimuleren**

De manier waarop medewerkers gestimuleerd kunnen worden om samen te werken bij het inzetten van hun talenten is ook aan bod gekomen in de focusgroep. De opdrachtgever gaf hierbij aan dat vooral kennis gebruikt kan worden om samenwerking te stimuleren. Ze stelt hierbij dat door mensen te laten weten dat samenwerken mag en waarom het nuttig kan zijn om samen te werken mensen dit sneller zullen doen. Anoniem stelt dat het comité wat ook in het bovenstaande onderdeel 'Verantwoording' is besproken zich bezig zou kunnen houden met het stimuleren van samenwerkingen tussen medewerkers. Hij geeft aan dat dit comité dit bijvoorbeeld kan doen door bij de voorstellen van ideeën te kijken naar wie er misschien bij de projecten betrokken kan worden. De opdrachtgever geeft ook aan dat ze van mening is dat er vooral kennissessie gegeven moeten blijven worden binnen de organisatie omdat dit kan leiden tot meer samenwerking.

### **Ordelijkheid**

Tijdens de focusgroep is er gesproken over een situatie waarbij alle medewerkers een goed voorstel indienen met betrekking tot het inzetten van hun talenten. In zo'n situatie zouden er zo'n 130 medewerkers tegelijk nieuwe projecten opzetten wat tot een chaotische situatie zou kunnen leiden. De mening van de focusgroep was dat er niet per se rekening gehouden zou moeten worden met deze situatie omdat ze verwachten dat dit niet gebeurt. Echter mocht het toch gebeuren dat een zeer grote hoeveelheid mensen hun talenten willen inzetten en hier een goed voorstel over indienen dan werd er voorgesteld om de projecten of in clusters uit te voeren waar projecten die op elkaar lijken aan elkaar gekoppeld worden of dat er een vast moment in de week komt waarop er aan talenten wordt gewerkt. Over deze laatste methode werden echter nog wel wat nadelen genoemd zoals mensen die niet werkzaam zijn op het gekozen moment.

## V- Interviews

*In dit onderdeel zijn alle uitgewerkte interviews opgenomen. Als eerste vindt u de interviews welke zijn uitgewerkt als transcript. De interviews welke als samenvatting zijn uitgewerkt vindt u na de transcripten. De audio bestanden van deze interviews worden meegeleverd met dit onderzoeksdocument.*

### **Interview respondent 1**

M = Max van Weenen

R1 = Respondent 1

Duur 40:24.

-Introductie interview -

M: Wat is je functie?

R1: Ik ben client leader binnen organisatie X. En die rol ehh zal ik een klein beetje toelichten. Binnen organisatie X heb je vier client leaders, die verantwoordelijk zijn voor een team. En ehm mijn team bestaat op dit moment uit 32 mensen binnen verschillende functies, en daar doe ik een stuk HR voor. Dus ehh ik doe onder andere gespreken met ze, hoe het met ze gaat, waar ze staan, waar ze naar toe willen. En daarin begeleid ik ze. En daarnaast ben ik ehh financieel verantwoordelijk voor het pakket. Dus ik heb dan een klanten pakket met iets te veel klanten haha, nee hoor, maar zeg ehh 20 klanten, 25. En daar ehh.

M: Dat zijn er behoorlijk wat.

R1: Dat zijn er behoorlijk wat. Dus daar moet ik voor zorgen dat ehh de contracten kloppen, dat we daar ehh rentabiliteit, of dat we rendabel zijn op die klanten. En dan nog een stukje commerciële verantwoordelijkheid, dus wat ehh, ehh doen de mensen in je team? Hoeveel uur hebben ze daar voor nodig? En ook naar de klanten toe; wat wordt er gevraagd? Wordt het allemaal binnen het contract opgevangen? Moeten we de uren bij begroten? En ehh bijvoorbeeld new business trajecten begeleiden.

M: Dat is een hele boel.

R1: Dat is een heleboel, wel heel leuk.

M: Vooral die twee dingen die je ook zegt, die lopen echt heel erg best wel veel uit elkaar als ik het zo hoor. Van ehh van een stukje HR van waar willen mensen naar toe dat is echt op de persoon gericht ehh en dan die andere dan dat van die klanten is best wel wat meer commercieel naar buiten.

R1: Ja, nee, klopt.

M: Hoe is dat zo gekomen?

R1: ehh, dat die functie ontstaan is of dat ik dat ben gaan doen? hehe. Nee ik denk dat je binnen de organisatie.. ehh.. umm.. het is een klein beetje op sommige vlakken een schaap met vijf poten. Want in bijvoorbeeld een Unilever team is het nog veel erger want Adva is inhoudelijk ook heel sterk

M: Ja

R1: En die is ook strategisch verantwoordelijk. Dus het is breed.. een hele brede functie. ehhmm ik heb de mazzel dat ik een HR achtergrond heb. Dus dat het voor mij weer makkelijker is om met het team te schakelen en en te kijken. uhm waar moeten we op sturen?

## Ruimte voor talent

M: hmmhmm

R1: ehmm maar je hebt wel in een team iemand nodig die de coördinatie overall doet.

M: Ja.

R1: En ik denk dat het daar uit voort gekomen is.

M: hmmhmm

R1: En inhoudelijk ehh heb je natuurlijk alle specialisten die vervolgens weer het plan gaan maken.

M: Ja.

R1: Dus het is veel coördineren

M: Ja.

R1: Ja.

M: Zorgen dat iedereen al die onderdelen blijft doen dat het allemaal vlekkeloos blijft lopen eigenlijk dus.

R1: Ja klopt.

...

M: Klinkt als een uitdaging.

R1: Goed he?

M: Ja

R1: Ja mooi he

M: Hoelang doe je dat al?

R1: Ik doe dat hier vijf en een half jaar..

M: Hmmhmm

R1: En ik heb het hiervoor bij een ander mediabureau ook vijf jaar gedaan.

M: Oke.

R1: Ja.

M: Dus je bent gelijk met deze functie ook hier binnen gekomen?

R1: Ja, ja. Op ING met ING. Dus ik werkte bij het vorige mediabureau op ING.

M: Ja.

R1: Toen ging ik pitchen, en die gingen naar organisatie X toe. En toe heeft Ruud gevraagd of ik hier..



## Ruimte voor talent

M: Haha!

R1: Ja.

R1: Met ING naar toe wilde komen.

M: En dat is toen ehh gebeurd?

R1: Klopt.

R1: Ja, en toen ING neergezet en toen heeft Henk-jan het overgenomen.

...

R1: Mooi hé?

M: Zo. haha. Dat is echt, ja. Dat is echt een mooie overstap. Ging dat een beetje ook okay gewoon in een keer zo'n switch hierheen naar organisatie X toe?

R1: Oh, maar dat is altijd lastig. Want je weet bij het oude bureau wat je allemaal hebt.

M: hmmhmm

R1: En hoe je moet zijn en hoe het geregeld is en dat soort zaken. En als je naar een nieuw bureau gaat daar gelden andere regels. Er zijn andere mensen. Zaken worden anders aangevlogen. Je werkt met een Group M samen waar je eerst niet mee samenwerkte. Die hebben ook bepaalde.. ehh.. afspraken en dingen. Dus het is wel voor iedereen, voor mij, voor de klant heel even wennen. Maar het is dan aan mij om te zorgen dat het allemaal goed land en dat er een goed team komt te staan die dan weer voor ING alles goed oppakt.

M: En is dat goed geland?

R1: Ja.

M: Hehe.

R1: Naar mijn idee is dat allemaal.. In het begin heb je altijd wat hiccups. Maar ehh.. Naar mijn idee loopt dat als een tierelier nu.

M: Ja?

R1: Ja. En door Henk-jan is dat dan weer.. uhmm. Verder gebracht.

M: Ja.

R1: Nou.

M: Nou je geeft aan dat. Dat je een hele hoop doet inderdaad.

R1: Ja.

M: Dus echt ook verschillende kanten op.

R1: Ja.

## Ruimte voor talent

M: Heb je dan ook voorkeuren? echt favorieten en ehh mindere punten die je daar in ehh..

R1: Ehh. Altijd. uhhmm.. Omdat je verantwoordelijk bent voor het financiële deel van klant moet je zorgen dat bijvoorbeeld aan het begin van het jaar ehh.. strafplannen gemaakt wordt. Dus hoeveel denk jij het aankomende jaar aan die klant te gaan besteden? Hoeveel mensen heb je daar voor nodig? hoeveel uur worden er ingezet? Wat gaan de mensen daar voor doen? ehh. dat is altijd even een opgaven. En dan moet je dat natuurlijk ook maandelijks bijhouden en rapporteren en aangeven waarom dingen wel of niet lukken. En.. dan moeten intern alle systemen wel mee werken wil je dat een beetje soepeltjes kunnen doen.

M: Ja.

R1: En dat is niet altijd het geval.

M: Okay.

R1: Dus het is. ehh. umm. Dat is een wat lastiger onderdeel. Ook omdat ehh financieel voor mij. ehh.. iets minder mijn aandacht heeft. dus dat vind ik dan al wat minder leuk. En als de systemen dan niet helemaal meewerken dan wordt het een vrij administratief proces. Want je moet ook best wel veel handmatig doen. En mensen achter hun broek aan zitten als ze hun uren niet geschreven hebben. ehhmm. Dus dat is voor mij ehh wat ik ehh.. umm... hoe zeg je dat? Meer een uitdaging om dat goed te doen vindt.

M: Ja.

R1: En ik vindt met mensen werken, Dus dat hele HR stuk. En de klanten, zorgen dat klanten ehh, ehh.. meer uit halen dan dat we contractueel hebben afgesproken. Dat vind ik wel een uitdaging.

M: Een leuke uitdaging?

R1: Een leuke uitdaging.

M: Een leuke uitdaging.

R1: Ja absoluut. Dus dat mensen op een goede plek zitten. Dat we samen kunnen kijken hoe ze kunnen doorgroeien. En dat klanten, ehh.. umm. Ja dat we daar commercieel voordeel bij hebben.

M: Gaaf.

R1: Ja he?

M: Ja.

R1: Nou man.

M: Haha. Goed. Om eventjes door te gaan inderdaad echt naar deee. Naar de projecten waarvoor ik hier bezig ben.

R1: Ja.

M: Ehh. Nog eventjes de herhaling die je nu waarschijnlijk al vijftig keer hebt gehoord. Maar dit project is dus voortgekomen uit organisatie X day waarin ehmm.. Bij vooral bij

## Ruimte voor talent

Najat ehh.. door is gekomen dat ehh de behoefte bij de medewerkers heel erg speelt om organisatie X kleiner te maken

R1: Ja.

M: Omdat organisatie X is groter geworden, 130 medewerkers, volgens mij ondertussen alweer meer sinds ik hier zit. En niet iedereen kent elkaar meer even goed. Wat de mensen leuk vinden, of soms zelfs de naam. ehmm. En de behoefte is dat dat weer kleiner wordt.

R1: Ja.

M: Dat iedereen elkaar wel weer kent.

R1: Ja.

M: En de tweede kant ervan is dat ..ehh mensen graag de mogelijkheden krijgen om, ja ehh. hun werk aan te vullen met hun talenten, vaardigheden en interesses.

R1: Ja.

M: Nou die hebben we dus door midden gesneden. Liza doet het inzichtelijk maken voor de organisatie. Dat iedereen weet dat jij goed bent met powerpoint, dat iedereen makkelijk kan zien.. ehh. Die persoon is goed met powerpoint.

R1: Ja.

M: Weet je, morgen zal je meer horen als het goed is tijdens..

R1: Ja.

M: Ik ben er dan helaas niet. ehmm. Over ehmm hoe ze dat precies van plan is aan te pakken.

R1: Oké.

M: Ehh en ik richt me dus inderdaad echt op dit onderdeel. Van ehmm. Hoe kunnen we het mogelijk maken. En dan is mijn vraag eerst aan jou: Tot hoeverre deel jij de behoefte om organisatie X kleiner te maken? En toe hoeverre deel jij de behoefte om ehmm. Je talenten, vaardigheden of interesses in te kunnen zetten nog naast je huidige functie?

R1: ehmm.. oh... ehh allebei.

M: Laten we bij één beginnen.

R1: Ja.

M: Kleiner maken.

R1: Kleiner maken.

M: ja

R1: Ehh. ja kleiner maken daar zijn nu meningen over verdeeld hoe je dat zou kunnen doen. Want we hebben toen inderdaad in projectgroepjes gekeken hoe kun je nou

## Ruimte voor talent

Organisatie X kleiner maken en dan krijg je heel snel ehh de feesten, partijen, barbeknoeis en ehh dat soort dingen.

M: ja

R1: Terwijl ik zie organisatie X kleiner maken ook op de werkvloer.

M: Ja

R1: Dus echt ehh wat jij ook aangaf in eerste instantie, oké waar liggen mensen hun talenten, en hoe gaan we die beter benutten?

M: Hmmhmm

R1: En dan door de organisatie heen om niet continue overal het wiel te hoeven uitvinden. Dus als bijvoorbeeld volgens mij zag ik je net naar binnen lopen met Frank?

M: Ja.

R1: En Frank die kan iets wat niemand binnen deze organisatie kan. En omdat zijn functie er op is gericht om overal oplossingen voor te verzinnen. En dat weten weinig mensen. En op dat vlak zou ik willen dat hij zichtbaarder wordt binnen de organisatie. Bijvoorbeeld meerdere teams daar een rol in kan spelen. Dus dat vind ik meer met kleiner worden en als we dan de vier verschillende teams hebben die ehh op sommige vlakken best als eilandjes opereren denk ik dat er bijvoorbeeld in het Unilever team heel veel goeie dingen worden gedaan die meer gedeeld mogen worden.

M: Ja.

R1: En dat we daar soms misschien wel eens iemand uit moeten pikken om ergens anders neer te zetten en in een team gewoon eens even mee te laten kijken van hoe doen we dat dan op Eneco of hoe kan je dat dan op chanel doen? Ik noem maar wat. En dat doen we te weinig. Dus op dat vlak zeker. En ik dat de helft van de andere helft de naam niet weet.

M: Haha.

R1: En dat is dan bijvoorbeeld zo'n uitje wat we nu weer gaan doen heel goed voor.

M: Ja, naar Portugal?

R1: Ja.

M: En als je dan bijvoorbeeld net zegt iemand uit een team pakken en dan bijvoorbeeld ergens anders neer zetten, hoe zie je dat dan helemaal voor je?

R1: Ehhmm.. Nou dat je als er bijvoorbeeld bij Unilever op het vlak.. content vlak veel gedaan wordt.

M: Hmmhmm

R1: En dat zij vooruitstrevend zijn met eh.. uumm.. bijvoorbeeld Insta.. Instagram al gebruiken.

M: Ja.

## Ruimte voor talent

R1: Dan denk ik dat we sneller bijvoorbeeld connection planners of ehh digitale team daar van op de hoogte moeten brengen.

M: Hmmhmm

R1: Dat het breder verspreid wordt. En dat het niet in het Unilever team blijft hangen.

M: Ja.

R1: En ehh.. weet je er zijn altijd wel mensen die even een mailtje naar all sturen. Maar wij hebben bijvoorbeeld met het team elke maand één team meeting. Dan zitten we echt met 32 mensen bij mekaar om even met elkaar te delen wat er allemaal speelt. En dan nodig ik af en toe van de verschillende disciplines mensen uit die even vertellen waar zij mee bezig zijn. Zoals bijvoorbeeld vanuit ehh, ehh business intelligence.

M: hmmhmm

R1: ehh maar dat zou eigenlijk over de teams heen moeten doen, dat ik bijvoorbeeld een keer Adva uitnodig om te vragen van joh, wat doen jullie nou eigenlijk allemaal?

M: Ja.

R1: En dat het dan meer gaat spelen.

M: Ja. En dan denk je dat die ehh.. dat het doel om het ehh, om organisatie X kleiner te maken, om die samenwerkingen tussen die verschillende eilandjes zoals je zij, dat dat wordt opgepakt.

R1: Ja, en ik denk dat het flexwerken absoluut ook een onderdeel van is.

M: Ja.

R1: Mits we dat goed aanvliegen. Dus dat zijn we nu ook met een projectteam aan het bekijken, hoe je dat succesvoller kan maken.

M: Ja.

R1: Niet flexen om te flexen, maar echt met een doel.

M: Ja, ja. Dat is inderdaad ook een interessant onderdeel, maar daar zullen we niet te diep op ingaan.

R1: Nee, maar wel even voor jou. Stel dat je bijvoorbeeld een ehhe een dag ehh een Eneco team maakt en dat ook echt het Eneco team bij mekaar gaat zitten, en dat je ze alleen bij mekaar zet maar dat je dan ook een soort van kick-off in de ochtend doet. van joh oké, we zitten bij mekaar. Het doel van vandaag is wel dat, dat, dat en dat. Dat je er eigenlijk een soort van SCRUM-sessie van maakt. En daar binnen zou je dan bijvoorbeeld iemand van ehh een Unilever als we even in de lijn blijven, kunnen uitnodigen om te zeggen: "Joh, we zijn van dat en dat merk. Hebben op content dat en dat gedaan. Misschien goed voor jullie om even voor Eneco mee te nemen." En dan maak je het concreet. Zo zie ik het.

M: Ja.

R1: Ja.

M: Nee, klinkt goed! dat zijn al hele leuke concrete ideeën die je daar hebt.

## Ruimte voor talent

R1: Ja.

M: Dat is over het organisatie X kleiner maken.

R1: Ja.

M: Ehh.. Het bijna nog grotere onderdeel ben ik gewoon heel erg benieuwd naar welke behoeftes jij zou hebben, persoonlijk. Want bij jou is het leuk omdat je zowel als vanuit je HR en je grote management rol ook ehhm, dus ook ja, een management blik er op kan geven. Dus ik ben eigenlijk steeds geïnteresseerd in twee visies van jou. Je echt je persoonlijke behoeftes.

R1: Ja.

M: En je behoeftes over jou team misschien.

R1: Ja.

M: Dus, maar geef dus vooral door wat jij interessant vind.

R1: En wat ik interessant vind om naast mijn huidige werkzaamheden als projecten op te pakken.

M: Ja.

M: En laten we dan beginnen bij ehh, want ik heb ehh. Dit onderdeel uitgesplitst in ehh, in verschillende takken.

R1: Oké.

M: Ik zal ze eerst even opnoemen.

R1: Ja.

M: De, we hebben de variatie in vaardigheden

R1: ja..

M: Wat daar mee wordt bedoeld zijn de, ja, welke verschillende talenten kan je inzetten. En dan wil ik dus ook horen van wat vind je wat ingezet mag worden, wat niet, wat zou je zelf in willen zetten.

R1: Ja.

M: Wat moet er, ja dat eigenlijk. Dus tot hoe ver moet dit ook afstand hebben van je huidige werk, mag het ook hetzelfde zijn als je werk. Dat soort dingen.

R1: Oké.

M: Komen we straks helemaal opnieuw op terug hoor.

R1: Ja.

M: Tweede is taak identiteit. Taak identiteit is tot hoeverre jij ehhm, de bekende persoon, dat mensen jou moeten zien bij wat je doet. Een heel goed voorbeeld hiervan is MamaChi. Iedereen weet Manon Welling.

## Ruimte voor talent

R1: Ja.

M: Van de massages is. Dus die heeft heel veel Taak indenditeit. Want iedereen weet dat zij dat doet en wat ze doet.

R1: Ja.

M: Dus dat is helemaal duidelijk.

M: Dan hebben we taakbelang.

R1: Ja..

M: Taakbelang is tot hoeverre de werkzaamheden die je gaat doen ook daadwerkelijk een effect op moeten hebben op mensen binnen of buiten de organisatie.

R1: Ja.

M: Dus hoe belangrijk de taak is. Dus een verschil of ehh mensen mogen basketballen of dat..

R1: Of tanden flossen, of dat het echt ehh..

M: Precies. Dus dat hoeven, dat deel hebben we dus daar gaan kijken wat je behoeftes daar in zijn in hoeverre wat jou mening daar over is. En het laatste punt is ehh. Autonomie.

R1: Ja..

M: Dat is dus hoeveel vrijheid mensen krijgen. Want ik heb gemerkt dat wanneer je mensen inderdaad taken gaat geven zoals bijvoorbeeld masseren.

R1: Ja.

M: Dan vallen ze opeens buiten de standaard hiërarchie. Ummm, waar je normaal je manager, die gaat er over of je je targets behaald.

R1: Ja.

M: Wordt er niet in de gaten gehouden of je genoeg mensen masseert.

R1: Nee.

M: Dat hoeven we helemaal niet in te doen, dat het geregeld moet worden.

R1: Hoe flexibel is dat?

M: Hoe flexibel.. ehh. wie houdt in de gaten wat er wordt gedaan. Dat zijn de dingen waar ik graag doorheen wil lopen.

R1: Ohh okay, wat goed. En ik mag ze ook samen?

M: Ja hoor, dat mag ook inderdaad, zolang we maar goede invulling.

R1: Dan hoor ik van jou nog wel ehh waar ik ehh wat op mis.



## Ruimte voor talent

M: Precies. Dan ehh..

R1: Okay. Want ik ben wel van mening dat het relevant moet zijn.

M: Oké.

R1: Want anders denk ik dat je het ehh leuk in je vrije tijd mag doen.

M: Ja. Tot hoeverre?

R1: Nou weet je, ik vind dat ehh.. MamaChi.. Vindt ik ehh leuk.

M: hmmhmm.

R1: Uummm. Alleen ik vindt dat altijd een beetje link. Want als zij iets mag, waarom zou een ander dat dan niet mogen?

M: Ja.

R1: Dus dat vindt ik, weet je ik vind het heel goed voor de organisatie omdat het ehh.. ehh.. uit vorige werkgevers heb ik ook geleerd dat het met ziekte verzuim en met ehh, ehh RSI arm, hoe noem je dat allemaal ehh het helpt absoluut.

M: Ja.

R1: En we hadden in eerste instantie twee dames die dat deden van buitenaf. En die, eens in de zoveel tijd hier naar toe kwam dat je je kon inschrijven en dat je dan wel 15 euro zelf betaald en dat ehh..

M: Ja.

R1: Dat soort zaken. Dus ik ben absoluut voorstander van alleen ik vind het altijd lastig, waarom mag zij dit nu wel beoefenen, en waarom mag een volgende die bijvoorbeeld elke donderdag zorgen dat er taart is?

M: Ja.

R1: Ik noem maar wat.

M: Hmmhmm

R1: Dat vindt ik een lastige. Dus ik ben blij dat ik daar geen keuzes over hoeft te maken van waar ligt dan die scheidslijn.

M: Ja.

R1: Dus. ik... Weet je ik vindt dit niet relevant en wel relevant. Want het is goed voor ons, maar moet het iemand zijn die dat binnen de organisatie is?

M: Oké.

R1: Dus dat vindt ik een lastige.

M: Ja.

## Ruimte voor talent

R1: En als ik ehh, dus wat ik zeg, ik vindt dat het relevant moet zijn. Maar als ik naar mijzelf kijk, heb ik heel veel naast organisatie X gedaan ehmm.. bij de mediawerkgroep.

M: Oké.

R1: En de mediawerkgroep is een overkoepelend orgaan voor mensen uit de branch.

M: Hmmhmm.

R1: En daar worden heel veel dingen voor georganiseerd waar mensen bij elkaar kunnen komen voor inhoudelijke sessies. maar ook om te netwerken.

M: Hmm.

R1: Dus ik heb ehhe geloof vier jaar lang programma commissie gedaan. En dan heb je elke maand uhh middag die je organiseert voor je branchegenoten ehmm waarbij ze dus anderhalf á twee uur een bepaalde sessie over een onderwerp krijgen wat op dit moment relevant is. En aansluitend een netwerkborrel.

M: Ja.

R1: Dus voor mijn functie was dat heel relevant omdat ik veel meer mensen leer kennen. En als ik een keer wat nodig heb. of als ik iets wat dan ook, dat ik het makkelijker voor mekaar krijg.

M: Ja.

R1: En ik heb gemerkt dat het bij mij heel erg geholpen heeft, Ehh want ik ben daarna ook de congrescommissie gaan doen. Dus één keer per jaar het mediacongres.

M: Oh toe maar, ja.

R1: Het mediacongres haha, en die ehh, umm die heb ik twee keer georganiseerd. En daar ben je een jaar mee bezig. Daar moet je heel veel mensen voor benaderen. Je planningsvaardigheden. En je contacten..

M: Haha

R1: Alles speelt daar in een grote rol. Dus dat is voor organisatie X interessant. Omdat overal je naam op komt te staan. en dat je er bij betrokken bent geweest en noem allemaal maar op. En voor mijzelf interessant omdat mijn netwerk daar heel groot van geworden is. En wat ik net al zij als je iets nodig heb, mensen zijn eerder genegen om iets voor je te doen.

M: Ja.

R1: Dat is hmm 99% vrije tijd, wat je daar aan besteed.

M: Oké.

R1: En ehhe. en ja, omdat het voor mijn eigen ontwikkeling leuk is en het toevoegt aan het mediavak, vond ik het leuk om te doen. En zou ik dat mensen in mijn team ook absoluut aanraden om ook te doen.

M: Oké.

## Ruimte voor talent

M: Heb je hier toen ook tijd voor gekregen binnen..

R1: Ja hoor, absoluut.

R1: Ruud is groot voorstander ervan, die is zelf ook voorzitter geweest van de MBG.

M: Hmmhmm

R1: En ik merk dat ehh als je daarvoor ehh weet ik veel, aan het einde van de dag twee uur moet vergaderen elke zoveel weken, dat dat geen enkel probleem is.

M: Oké.

R1: Dus ik heb hier absoluut genoeg tijd voor gekregen.

M: Oké.

R1: Ja.

M: en als we dan weer terugkoppelen naar dat met MamaChi.

R1: Ja..

M: Ehhmm, hoe vind je dan die scheidslijn? waar je het net over had. Vind je het lastig dan om ehh.. om aan te raken, wat wel. wat niet?

R1: Ja. Omdat ik dit vind ik echt zakelijk.

M: hmmhmm

R1: En voegde iets toe voor organisatie X.

M: Ja.

R1: En voor mijn eigen ontwikkeling.

M: Ja.

R1: Ehh. Maar die eigen ontwikkeling is wel weer in het verlengde van het mediavak.

M: Ja.

R1: Dus dat ehh vind ik.. MamaChi vind ik heel leuk voor Manon. En wat ik zij, ik vind het goed voor de organisatie omdat er minder ziekteverzuim hopelijk daardoor is.

M: Ja..

R1: Alleen ehmm. Wat ik zeg, waar is de scheidslijn?

M: Ja. Zou je MamaChi dan nog wel, of nog niet doen?

R1: Ik zou het door een externe partij laten doen.

M: Oké. Ja.

R1: Ja.

## Ruimte voor talent

R1: En dat is nogmaals niks ten nadele van Manon.

M: Nee, nee, nee. Maak je geen zorgen hoor haha.

R1: Nee maar buiten dat, maar dat dat ik vind het moeilijk wat je dan tegen..

M: Ja.

R1:.. een ander gaat zeggen die ook met een initiatief komt.

M: Ja.

R1: Misschien wil er wel iemand handoplegging doen of ehh haha weet ik veel.

R1: En ga je daar dan nee tegen zeggen?

M: Ja..

R1: Dat vindt ik moeilijk.

M: Dat snap ik.

M: En nu is het natuurlijk een heel erg lastig punt om die scheidingslijn te doen. En nu ga ik jou niet vragen ummm om die scheidingslijn neer te zetten. Maar iemand moet dat doen natuurlijk.

R1: Ja.

M: Iemand gaan bepalen, wat wel. Wat niet? Wie zou jij het liefste hebben die dat doet?

R1: Ehh, gewoon het hele LT.

M: Het hele LT?

R1: Ja.

M: En het LT bestaat uit?

R1: Vijf personen.

M: Dat zijn?

R1: Sanne van strategie, en ehh Ruud en Michel en Saskia en Adva.

M: Oké.

R1: Ja.

M: En dat die ehh bepalen wat wel en niet.

R1: Ja. En dat ze daar gewoon een beleid in ehh weet je dit doen we wel want. Dit is relevant voor de organisatie, Ziekteverzuim neemt af, blah blah blah. Dat doen we niet want het is eigenlijk alleen maar hobby van iemand prive. Noem maar wat.

M: Oké.

R1: Zoiets.

## Ruimte voor talent

M: En dat zijn dan die van die dingen.. want die eerste dingen voor de blah blah blah die je zij zijn dus eigenlijk al voorwaarden die jij ehhhh daarin hebt. Dus dat relevantie voor de organisatie..

R1: Ja.

M: Heb je daar nog meer aan toe te voegen, welke je daar bij zou willen?

R1: Ehhmm.. uhh..

M: In dat beleid, je hoeft niet dat hele beleid nu natuurlijk uit te werken. Maar zo ver jij vindt dat er dingen mee worden genomen?

R1: Nee maar dingen als wij ergens in inverteren dat het links of rechtsom wel umm organisatie X goed moet doen.

M: Ja.

R1: Ehh en 't umm.. toegevoegde waarde brengt tot de functie van die persoon.

R1: Dus daar moet wel relevantie zitten.

M: Ja, oké. En hoe zou dat het beste aangekaart kunnen worden denk je?

R1: In welk opzicht bedoel je dat? aangekaart? Als in naar de organisatie toe?

M: Ja, ja. Op welke manier kan dat aan de organisatie laten zien ehh of er waarde in zit?

R1:...pff... ja... Dat is een goede. Ik denk dat je inderdaad gewoon per keer inzichtelijk moet maken, niet naar de hele organisatie, maar..

M: Oké.

R1:...naar de betreffende persoon die iets vraagt, of iets willen, waarom wel of niet langs een bepaalde richtlijn waarom iets wel of niet kan.

M: Ja.. Duidelijk..

R1: Ja.

M: Goed. Dan hebben we de variatie vaardigheden volgens mij redelijk duidelijk.

R1: Ja.

R1: Even iets heel anders.

M: Hmm?

R1: Ik heb ook wel projecten opgepakt. voor bijvoorbeeld een partij als Pink Ribbon.

M: Ja.

R1: Dat doe je dan ook gewoon binnen je werkzaamheden. Maar daar gebruik je dan weer je netwerk voor. En Pink Ribbon wilde bijvoorbeeld ehh, ehh gratis advertenties. ehh charitatieve oplossingen.

## Ruimte voor talent

M: Ja.

R1: En daar hebben wij dan ons netwerk voor gebruikt om bij exportanten te vragen van joh, als jij ruimte over hebt, zouden we dat dan voor Pink Ribbon kunnen gebruiken?

M: Ja, leuk.

R1: Dat soort dingen om naast je werk te doen voor een goed doel

M: Hmm

R1: Wat je dan bijvoorbeeld ook weer.. ehh.. weet je eens in het jaar ehh hebben wij de AMMA uitreiking. Ja. uhh wat je het jaar daarvoor allemaal gepresteerd hebt. dat soort dingen kunnen daarin meegenomen worden. en ehh zet je als organisatie weer even op een hoger niveau.

M: Ja.

R1: En dan vind ik het ook relevant om dat te doen.

R1: Dus P.E.R price als dat relevant is, vind ik dat ook een toevoeging.

M: Ja.

R1: Ja.

M: Ja.

R1: Oké.

M: En umm. Duidelijk. En zeg nu trouwen ehh vari.. we hebben nu taakbelang hebben we nu eigenlijk uitgesproken.

R1: Ja.

M: Inderdaad. Want tot hoeverre is het belang.. ehh al komt ie heel erg in de buurt van variatie van vaardigheden. Maar daar had ik dan wel nog een vraagje op. Tot hoeverre moeten de projecten die hieruit voort gaan komen, de werkzaamheden die mensen mogen gaan doen..

R1: Ja..

M: Ehh variëren van de vaste werkzaamheden?

R1:..Moeten?

M: Ja.

R1: Nou, dat moet niet.

M: Oké.

R1: Wat mij betreft.. nee.

M: Nee?

## Ruimte voor talent

R1: Nee. Als het een verlengde is van je functie dus waar dingen, beetje zoals voorbeeld dat Pink Ribbon, dat is gewoon mijn huidige baan.

M: Ja.

R1: Alleen dan belangeloos.

M: Ja.

R1: Dus dan, dan ehh gebruik ik mijn contacten en mijn ehh, ehh, coördinatie vermogen, hoe zeg je dat? om dingen goed te kunnen regelen.

M: hmmhmm.

R1: Ehh.. voor een project ehh wat iets voor de PR voor organisatie X doet. ehh maar wat wel in het verlengde van mijn huidige ligt.

M: Ja.

R1: Dus dan, dan hoeft het voor mij niet, ehh hoe zeg je dat? anders te zijn dan mijn huidige functie.

M: Goed. dus dan mag het daar dus gewoon bij aansluiten?

R1: Ja. Absoluut. Ja.

M: En als je daar dan mee bezig bent. Ehh, dan komen we bij autonomie denk ik aan.

R1: Ja.

M: ehh. Ook al is het een verlenging van de baan. Hoeveel vrijheid moeten mensen daarin krijgen?

R1: Ja dat hangt er een beetje van af wat haalbaar is naar je functie. Want het mag niet ten koste gaan van mijn huidige baan.

M: Nee.

R1: Dus. Op het moment dat ik voor de MGBG of voor Pink Ribbon iets naast mijn werkzaamheden doen. Wat deel ook tijdens mijn werk, eehmm moet ik wel mijn andere dingen kunnen blijven doen.

M: Oké.

R1: Dus, ik vind niet dat het ten koste van eehmm mijn huidige klanten mag gaan.

M: Nee.

R1: Dus ehhh, dus deels zal het investering in mijn eigen tijd zijn en de tijd die ik het op kantoor doe moet ik wel echt zorgen dat het kan.

M: Kunnen we daar een maximum en een minimum aan koppelen? ..Qua tijd.

R1: Even denken... umm.. nou ik denk dat... ik vind één uur per week.

M: één uur per week?

## Ruimte voor talent

R1: Zoiets?

M: Ja.

R1: Ja.. Vind ik moeilijk. Maar zoiets.

M: En is dat je minimum of je maximum?

R1: Ehh. maximum.

Maximum één uur per week. Ja.

M: Oké.

R1: Ik zet even te kijken, of je doet gemiddeld. De ene keer kan het twee uur zijn, de andere keer niks.

M: Hmmhmm,

R1: Dus gemiddeld een uur per week. Zoiets.

R1: Ja.

M: Ja?

R1: Ja.

M: Oké.

M: Prima. En ehh daarnaast. Hoeveel bevoegdheid dan? Hoeveel bevoegdheid mogen mensen krijgen bij dit soort functie?

R1:..Qua bevoegdheid om wat te doen?

M: ehh. dan zal ik even een voorbeeld geven.

R1: Ja.

M: Om bijvoorbeeld ehh bedrijfs.. Nederlandse woord even kwijt.. Resources in te zetten, voor dit soort projecten.

R1: Ummm..

M: Bevoegdheden die buiten de normale functie vallen.

R1: Hmm ik zou dat wel in overleg willen doen.

M: Oké.

R1: Want er hangt er een beetje van af weet je. In sommige functies kunnen mensen best wel beslissen van oké. Ik kan best die data weggeven want het is een stuk investering. En ik weet dat ik links of rechtsom weer of veel PR voor terug krijg of we komen op die of die lijsten te staan of wat dan ook. Maar mensen die in wat lichtere functies zitten kunnen dat misschien niet altijd goed beoordelen dus dan zou ik wel afstemmen van joh, ik zou die en die data moeten gebruiken om dat te kunnen doen. Is dat akkoord?



## Ruimte voor talent

M: Oké, en met wie zou dat afgestemd moeten worden?

R1: Umm, dat hangt een beetje van het project af waar de mensen mee bezig zijn. Dus ik zou in eerste instantie zeggen de leidinggevenden.

M: Oké.

R1: Ja. En als het wat meer ehh media, PR gericht is, dus dat je meer in de kijker bent. Dan zou ik het even met Ruud afstemmen.

M: Ja.

M: Ehh deze projecten, het is natuurlijk fijn als deze ook bijdragen aan het kleiner maken van de organisatie. En dan voornamelijk ook door die eilandjes kleiner te maken.

R1: Ja.

M: Dus samenwerkingen te stimuleren. Heb jij ideeën hoe dat gedaan kan worden middels deze projecten?

R1: Nou ik vindt het wel dat we daar intern wel mee bezig zijn.

M: hmmhmm

R1: Dus dat we ehh, de organisatie laten kijken hoe we op bepaalde vlakken dingen beter kunnen doen en dat we daar teams van maken. En die dan zelf gaan kijken hoe ze dat zouden doen.

M: Ja.

R1: En die vrijheid zoals het de laatste keer gedaan is, ehh zit je en dus met andere mensen om de tafel, omdat die teams gewoon ingedeeld waren, random, door de organisatie heen. ehh dus en je maakt het kleiner door dat je elkaar leert kennen, en je geeft mensen het gevoel dat ze zelf mogen beslissen wat er binnen organisatie X gebeurt. En je ziet dat dingen doorgevoerd worden. Dus dat het ook echt effect heeft.

M: Ja.

R1: En dat vindt ik wel heel goed.

M: Ja, want wanneer is dat de laatste keer ingezet?

R1: Nou bijvoorbeeld. ehh weet je dat ging over ehh we hadden allemaal groepjes gemaakt, en mensen mochten over verschillende dingen inspraak hebben over hoe ze dat zouden willen. en neem dan bijvoorbeeld duurzaam. Wij hadden het hele kantoor ongeveer volstaan met blikjes, en ehh dan hadden een team bedacht we moeten eigenlijk zo'n kraan maken waar je ehh spa rood uit kan halen, waar je gehupsaflubst water uit kan halen..

M: Ja, ik weet ook niet precies wat het is, haha.

R1: Drie knoppen en dan een soort siroop er bij, zodat je gewoon limonade kan maken en dat we dan voor klanten wel gewoon de blikjes houden. Maar voor de rest dat we de blikjes er uit gooien.

M: Ja.

## Ruimte voor talent

R1: En dat is doorgevoerd.

M: hmmhmm

R1: Weet je, dat soort dingen. En met organisatie X kleiner maken, daar hadden we laatst ook die battle, ik weet niet of je dat gezien had,

M: Ja, daar was ik bij ja.

R1: Ja. Dus dat die twee meiden gingen vertellen, joh als wij het mochten zeggen dan zouden we dat gaan doen. En als we.. en daar is er ook een uit gekomen. En ja dat soort dingen, die vindt ik wel heel goed. Dus dan heb je meer iedereen bij elkaar betrokken, en men ziet ook echt dat het echt door gaat. Dus dat mensen gehoord worden.

M: Is dat dan ook inderdaad de manier om dat te doen? Bijvoorbeeld bij die all staff meeting, met die battles.

R1: Vindt ik wel leuk. Maar ik vind dat de all staff te lang duurt. Dus je zou het misschien vaker kunnen doen maar dan gewoon kort. Even een update. En ik vindt het ook leuk als er wat meer persoonlijke dingen in zitten. Dus dat ze nu weer gezegd hebben; die gaat ons verlaten, en die komen er bij, en dat soort zaken. En dan even wat gekke dingen over mensen. Dat maakt het persoonlijker en leuker en dan raak je wat meer met elkaar betrokken. En als gewoon wat vaker doet. Ik geloof dat ze vroeger bij organisatie X elke maandag ochtend bijvoorbeeld starten met zoiets.

M: Oh ja?

R1: Dat lijkt me wel weet je, zorg dat er wat croissants staan. En dat je even bij mekaar bent.

M: Ja.

R1: En dan is het een half uurtje dat er iemand even op een zeepkist staat. En even wat dingen roept. En dan gewoon kort. En maar met grote regelmaat. Ik denk dat je het zo kleiner maakt. En af en toe wat andere mensen er misschien op laten staan die wat meegemaakt hebben. Maar goed.

M: Ja.

R1: Ja.

M: Oké.

R1: Zo.

M: Mooie invulling. Ja. Laatste was dan. We hebben nog een klein beetje overgeslagen. Dat is de taak identiteit. ehhmm dus zoals MamaChi. Iedereen weet wie MamaChi is. En waar ik vooral hier bij op doel komt vaak voor uit; hoe zichtbaar zijn de resultaten? Op het moment dat iedereen ziet wat er gebeurt, weten mensen wat iemand doet. Ehhmm. Wat voor beeld heb jij daar bij? Bij de zichtbaarheid van de resultaten?

R1: Umm.. Nul.. Maar.. Wat ik zij. Als je op een gegeven moment bijvoorbeeld inzichtelijk maakt dat door MamaChi bijvoorbeeld het ziekteverzuim achteruit is gegaan.

M: Ja.

R1: Ehh dat zou ik mooi vinden om te laten zien.

## Ruimte voor talent

M: Oké.

R1: Dus dat het echt een toevoeging heeft.. gebracht. Want nu gaan er af en toe een mailtjes door het pand van ehh; Ja we gaan flex werken. En dan stuurt iemand anders weer van: Ja maar de bureaus zijn allemaal van verschillende hoogtes..

M: Yep haha.

R1:..Dus ik krijg overal pijn. Waarop iemand anders, Manon dan weer zegt, ja dan moet je naar MamaChi. En dan denk ik ja.. Maar dat helpt niet. haha.

M: Ja.

R1: Weet je, als je niet goed zit, dan is het leuk om even behandeld te worden, maar dat staat er los van. Maar ehh overall. Om te horen van joh. ehh. Sinds ehh tweeduizend zoveel hebben we zoveel ziekteverzuim, dat en dat en dat. Stel dat je daar wat in kan terug zien.

M: Ja.

R1: Dat zeker delen.

M: Oké.

R1: En dat vindt dan wel een mooie graadmeter. En daarom hebben we het gedaan, en daarom voegt het wat toe, en is het niet alleen maar omdat we het lekker vinden.

M: Ja.

R1: Of ik noem maar wat.

M: En waar zou je dat dan willen laten zien?

R1: Ummmm... Ja dat kan je of. In zo'n all staff een keertje op de zeepkist delen. Of gewoon in de mail.

M: In de mail.

R1: Dat maakt me niet zoveel uit.

M: nee.

R1: Als je het maar zichtbaar maakt.

M: En dan zichtbaar aan wie allemaal?

R1: De hele organisatie.

M: De organisatie?

R1: Ja hoor.

M: Oké. En hoe zit het met buiten de organisatie?

R1:..Dat hangt van het onderwerp af.

## Ruimte voor talent

M: Ja.

R1: Weet je als het echt extreem is. Dan zou je er ook nog wel mee naar buiten kunnen komen gaan. Zo van organisatie X heeft dit geïntroduceerd, en we hebben dat, deze resultaten behaald. Ja. dat zou nog best kunnen. Maar weet je, het voegt ook niet zo heel veel toe aan de media.

M: Nee.

R1: Binnen je core business zegt het verder niks. Dus ik zou het toch maar laten.

M: Oké

R1: Ja.

M: Oké duidelijk.

R1: Ja.

M: Dan wil ik even naar het laatste onderdeel toe.

R1: Oké.

M: En dat is een lekker creatief

R1: Oh jeetje,

M: Beetje onderdeel.

R1: Ja.

M: Ehmm dan begin ik eerst even hiermee, gewoon om eens te kijken. Zou jij iets hebben waarvan je zegt; Dat zou ik eigenlijk, dit is een vaardigheid, interesse of een talent van mij, die ik zou willen inzetten naast mijn functie op het moment. Als een voorbeeld.

R1: Hmmmmmmm... uhhh... Nou... Eh Waar ik vooral goed in ben is het mensen overal bij te betrekken. Dus als ik zie dat er iets speelt binnen de organisatie, dat ik dan zorg dat er iets voor komt. Dus in de zin dat we laatst gedaan hebben. Ik merk dat heel veel mensen het vervelend vinden om te presenteren.

M: Hmmhmm

R1: En moeilijk vinden en ehh en dood eng vinden. En dat vinden we eigenlijk allemaal wel een beetje. Dus toen ben ik met Wouter, Wouter is van Brand New Telly. Dat reclamebureau dat hier naast zit. Die kan dat heel goed. En dan hebben we samen umm ehh een presentatie gegeven, hoe zou je dat nou moeten doen?

M: Ja.

R1: En daar zijn heel veel mensen op af gekomen. Moeten nu eigenlijk weer een vervolg gaan geven. Dus waar meer mijn talent zit is zorgen dat er dingen komen. Dus ehh niet zozeer dat ik een talent heb, als wel dat ik de boel wel bij mekaar regel. En ehh en dat is hetzelfde als met de MBG waar ik in gezeten heb. ehh het regelen van zaken.

M: Ja.

## Ruimte voor talent

R1: En ook voor Pink Ribbon. Zorgen dat het geregeld wordt en dat er connecties aangeboden worden. Dus ehh getting things done. Dat is meer mijn ding.

M: Oké.

R1: Als ik iets zeg. Dan kan je er van op aan dat het geregeld wordt.

R1: Dat het gaat gebeuren.

R1: Ja.

M: Oké.

R1: Ja.

M: Nou, stel we pakken deze.

R1: Ja.

M: Ehmm en je wilt hier iets mee gaan doen naast je functie.

R1: Ja.

M: Zou je daar een voorstelling van kunnen maken, wat je dan precies zou kunnen doen hiermee?

R1: Umm.. Nou wat ik nu voornamelijk merk is dat ik de vraagbaak ben.

M: Ja..

R1: Dus of dingen nou, of klanten nou van mij zijn of van andere teams dat mensen heel snel de neiging hebben om naar mij toe te komen om te vragen; joh hoe zit dit, hoe gaan we dat doen en ehh.. maar hoe je daar echt een project van kan maken.. Dat vindt ik een lastige.

M: Roep eens iets, doe lekker gek.

R1:... Nee ik denk dat het dan meer dan in dat netwerken zit.

M: Ja.

R1: Als mensen iets willen, ehhm dat we samen gaan kijken hoe je dat voor elkaar kan krijgen. En welke personen we daarbij moeten betrekken, of dat nou intern of extern is.

M: Ja.

R1: Maar dat we zorgen dat, dat gaat gebeuren.

M: Als ik dat de noemer iets van Netwerk coach geef, zit ik dan in de buurt?

R1: Ja hoor. Vind ik leuk.

M: Als we die dan even pakken. Jij wilt netwerkcoach gaan worden!

R1: Ja! Nou!

M: Binnen organisatie X.

## Ruimte voor talent

R1: Ja!

M: Je kan niet wachten.

R1: Hahaha ja.

M: Ehh, als we dit proces gaan doorlopen. van, nu zit het in je hoofd, jij denkt getting things done is je slogan nu, en je wilt netwerkcoach worden.

R1: Ja.

M: Ehh, kan je mij dan nu helemaal de stappen doorlopen die jij nu gaat zetten om te zorgen om te zorgen dat je, hoe jij zou willen dat het verloopt, dus niet hoe het nu gaat. Maar echt hoe jij zou willen dat het gaat lopen. tot dat het echt ingang is gezet, en hoe dan nog de nacontrole gaat.

R1: Hmm..

M: Zodat ik een beeld krijg van hoe jij zou willen dat het proces verloopt.

R1: Hoe ik dat.. Ik denk dat ik dat voor mezelf natuurlijk even op papier ga zetten van wat is dan een netwerk coach. Wat valt daar allemaal onder.

M: hmmmhmm

R1: Ehh.. En wat ik er voor mijzelf dan uithalen. wat voor toegevoegde waarde kan ik aan andere bieden?

M: Ja.

R1: Weet je, Netwerkcoach is een leuk woord. Maar wat is dat nou eigenlijk.

M: Ja.

R1: En op het moment dat dat op papier staat en ik dat met LT heb afgestemd van joh, Dit zijn mijn kwaliteiten en dat je dan ook voor de organisatie door die en die manier in kunnen zetten. Dat je bijvoorbeeld tijdens de eerst volgende all staff ehh gewoon eens verteld joh, ehh dit is wat ik wil doen. En dan om die rede, en jullie zouden hier bij gebaad zijn want dat en dat en dat en dat en ehh, ehh ik ga dan en dan geef ik twee sessie. En dan ga ik jullie even vertellen wat de mogelijkheden zijn hoe we daar op in kunnen spellen en daar kan je dan op inschrijven.

M: Ja.

R1: Zo zou ik dat kunnen doen.

M: Oké.

R1: En dat we dan weer ehh nog eventjes met een email eventjes samenvatten de organisatie in sturen. En dan is het aan de mensen zelf.

M: Ja. Dus je hebt je plan geschreven. Je hebt het aan het management gegeven. Die heeft het blijkbaar geaccepteerd.

R1: Ja. Met willicht nog wat op en aanmerkingen. Ja.

## Ruimte voor talent

M: Om ehh, want als het niet gelijk goedkeuren, wat gebeurt er dan?

R1: Ja dan gaan we even sparren, over waar liggen dan de bezwaren, en hoe zouden we dat dan anders in moeten richten wil het rendabel voor de organisatie zijn en interessant voor mij. En als je daar samen uitkomt ehh dan ga je het presenteren.

M: Dan ga je het presenteren voor de organisatie en ook nog een bedrijfsmail voor mensen die het na willen lezen en dan ga je het uitvoeren.

R1: Ja.

M: Oké. en dan?

R1: En dan.

M: Hehe.

R1: En dan ehh dan natuurlijk in termijnen evalueren.

M: Evalueren. Ja.

R1: Dus even kijken van joh, we hebben het nu een half jaartje gedaan. Wat heeft het opgeleverd. Wat voegt het toe aan de organisatie? Is het meer een project van Respondent 1 of ehh..

M: Ja.

R1: Of ook voor organisatie X. Of ehh moeten we daarmee naar buiten treden noem maar op. En dan ga je kijken of je het gaat continueren.

M: Prima.

R1: ja?

M: Als dat zo in werking wordt gesteld voor iedereen. Als iedereen..

R1: De kans heeft..

M: Deze kans krijgt op deze manier om op deze manier het proces te doorlopen.

R1: Ja.

M: Zou je dan helemaal tevreden zijn?

Ja. Absoluut.

M: Dan gaan we..

R1: En dat je dan inderdaad vanuit de organisatie een soort van ehh.. ehh.. maatstaffen maakt van oké, als iemand iets wilt, dan moet het wel aan dat, dat, dat en dat en die eisen voldoen willen we het goedkeuren.

M: Ja.

R1: En dan gaan we een test periode in, kijken we wat het oplevert, en van daaruit kunnen we bepalen hoe en wat.

## Ruimte voor talent

M: Duidelijk.

R1: Yes?

M: Dan heb ik genoeg informatie.

M: Heb jij nog vragen aan mij?

R1: Nee. Ik ben wel heel benieuwd wat er uit komt.

M: Ja, dat kan ik nu nog niet vertellen natuurlijk haha.

R1: Haha, nee ik heb niks specifiek.

M: Nee?

R1: Goed dat je dit doet.

- Einde interview. –



## **Interview respondent 2**

M = Max van Weenen

R2 = Respondent 2

Duur 37:52

- Introductie Interview -

12:40

M: Goed, voor wat we gaan doen met het project, is dat eeh, ja dat mensen naast hun functie mogelijkheden krijgen om via projecten, al dat niet, na via Manon Welling die een halve dag per week neemt om dus puur te masseren en geen andere dingen te doen. Eehm, of Robert die het wat anders pakt, die gewoon af en toe wat vijf minuten pakt om even iemand te helpen met een PowerPoint presentatie of wat dan ook. Op die manier, ja dingen in te kunnen zetten die ze leuk vinden naast hun functie.

R2: Ja.

M: Eerste insteek, wat vind je daarvan? Dat mensen daar, als iedereen daar de ruimte voor zou krijgen?

R2: Eehm, eerste reactie. Nee, nou dat is al meteen tweelijdig, want dat heeft natuurlijk voor en nadelen.

M: Ja, Ik hoor het graag allemaal.

R2: Ja, nee, nou de eerste reactie. Voordeel is dat dat heel leuk is voor mensen dat zij, eehm, iets waar hun hart in zit of wat ze heel leuk vinden om te doen, dat ze een beetje zoals ik, dat ik mijn specialistische kennis kan delen met mensen. Nou dat hoeft dan niet per se werk gerelateerd te zijn, maar als jij met dat wat jij leuk vindt verder kunt. Als je daar nog wat meer mee kunt doen, binnen deze werkomgeving, is dat natuurlijk prachtig. Als je dat kunt combineren.

R2: Nou ja, het nadeel kan zijn dat als je er, uhm, ja als je daar tijd in gaat steken dat je dan aan je feitelijke functie daar waar je in principe voor bent ingedeeld, minder tijd voor zal hebben.

M: Ja.

R2: En dat dat zou kunnen betekenen dat organisatie X daar meer mensen voor moet aannemen of dat de tijddruk, werkdruk, te hoog zou worden. Dus dat moet dan wel goed op elkaar afgestemd worden. Er moet wel tijd voor zijn, of gemaakt worden, om dat te kunnen doen.

M: Ja, hoe kan dat worden gedaan denk je?

R2: Ja, eeh, kijk als dat links en rechts een keer vijf minuten is á la Robert, ik kan zijn tijd, werkdruk niet inschatten..

M: Nee

R2: ..maar dan lijkt me dat te overzien.

M: Hmhm.

R2: Eehm, als je daar een ehm halve dagtaak aan hebt ja, dat betekent dat je vrijgemaakt moet worden. En dat, dat kan over naar andere mensen toe, maar over het

## Ruimte voor talent

algemeen heeft iedereen het redelijk druk. Dus dat betekent dat je daar dan extra mensen voor gaat aannemen.

M: Oké.

R2: En dan betekent dat er hogere personeelskosten gemaakt worden door organisatie X, en dat is altijd, eeh, dat is altijd geweest een redelijk heet hangijzer.

M: Ja, oké. Dus als je, in je eerste opzicht zeg je leuk, als mensen de kans ook krijgen om dit soort dingen te gaan doen.

R2: Ja.

M: Maar het kost wel extra tijd en in dat geval zullen er misschien nieuwe mensen aangenomen moeten worden om dat op te vangen.

R2: Ja.

M: En dat is een pijnlijk punt eeh.

R2: Ja.

M: Oké, kan je daar iets meer over vertellen?

R2: Waar, over het pijnlijke punt?

M: Over het pijnlijke punt, ja daar ben ik eigenlijk wel benieuwd naar ja. Als je daar eeh..

R2: Nou nee kijk, eeh. Ik denk dat eeh. De kosten van het personeel zal ongetwijfeld de grootste kostenpost zijn van een bedrijf als organisatie X waar je diensten verkoopt.

M: Ja.

R2: Eehm, eehm, en ik, ik weet dat er, ik werk nu zeventien jaar bij dit bedrijf, dat er altijd druk staat op de salarissen.

M: Ja.

R2: Om er maar één te noemen. En eeh, mensen zouden, ik denk het gros van de mensen hier zouden misschien wel iets meer willen verdienen, of verwachten dat ze iets harder kunnen groeien dan ze nu groeien. Maar de standaard boodschap, vrijwel ieder jaar, is dat vanuit internationaal geen toestemming wordt gegeven om meer dan, zo veel, personeelskosten te maken. Om meer personeelskosten te maken. Eeh, dus dan hebben we het al over salarissen van mensen die hier gewoon hun werk doen..

M: Ja.

R2: ..zoals ze dat zouden moeten doen. Eeh, dus op het moment dat je daar dan, dat je extra personeel nodig hebt omdat je het personeel wat er al zit ook leuke dingen wil kunnen laten doen..

M: Ja.

R2: ..eeh, dan wordt dat eeh, dan drukt dat nog meer op die kosten. Dus dat, dat, ik vraag me af of ze, of internationaal daar a toestemming voor gaat geven, en als ze dat dan doen, betekent dat dus ook dat de mensen die hun werk hier gewoon al doen, dat daar dan ook druk komt te liggen op eventuele salarisstijgingen.

M: Ja, oké, duidelijk. En je geeft inderdaad al aan al mensen, om mensen dingen te laten doen die ze leuk vinden om te doen. Heb je daar verdere eisen aan? Als mensen dit

## Ruimte voor talent

soort projecten gaan doen, mogen ze alles doen wat ze leuk vinden?

R2: Eehm, nou ja, mits nuttig voor organisatie X.

M: Mits nuttig voor organisatie X, oké.

R2: Ja, nee ja, ik bedoel als jij heel goed kunt basketballen dan is het niet de bedoeling dat jij elke dag een half uur gaat staan basketballen in de tuin, omdat je dat nou eenmaal zo goed kan.

M: Hmhm..

R2: Daar zie ik geen toevoegde waarde voor organisatie X.

M: Goed. Dus jij zegt van nou als mensen die gaan doen dit soort extra dingen, en er wordt tijd voor gemaakt, moet het nuttig zijn voor organisatie X.

R2: Ja.

M: Wie mag bepalen of dat nuttig is?

R2: Ik denk ehm, het management.

M: Zou jij dat fijn vinden, als het management eehm. Stel jij eehm, stelt iets voor wat je wilt gaan doen.

R2: Hmhm

M: Eehm, en daar moet tijd voor worden vrijgemaakt.

R2: Ja

M: Dan zou het management degene zijn waarvan jij zou willen dat die daar uitspraak over doet.

R2: Ik denk dat die, in the end, daarvoor, ja daarvoor verantwoordelijk zijn, ja. ja.

M: Eehm.

R2: Heb je daar een andere opzet voor in gedachten?

M: Nee helemaal niet, nee ik probeerde het gewoon eventjes zo eeh, zo specifiek mogelijk te krijgen.

R2: Oké, ja, ja.

R2: Nee, zij zijn degene die de mensen betalen uiteindelijk..

M: Hmhm

R2: en eehm, ja dat vind ik dat zij dat ook bepalen.

M: Ja, nee, dat is duidelijk. Eeh, bijvoorbeeld bij Manon Welling is eeh, iedereen weet dat zij Mama Chi is en die dit, dat zij dit doet. En iedereen weet ongeveer ook geloof ik dat je bij Robert kan zijn voor, voor je PowerPoint op te laten leuken.

R2: Hmhm

M: eehm, dit valt een beetje onder taakidentiteit. Zo heet dat officieel.

R2: Oké

M: Dat je weet wie er bij welke taak vindt. In hoeverre vind jij het belangrijk dat eehm,

## Ruimte voor talent

als straks mensen gaan werken aan verschillende, aan dit soort projecten, dat het voor iedereen duidelijk is wat diegene doet?

R2: Eeh, bedoel je dat wij, eeh, dat je dan, om het even op mezelf te betrekken, dat ik van 130 man weet wat ze doen, of gaat het even alleen over de speciale dingen?

M: Om de speciale dingen.

R2: Eehm, vind ik dat, jeetje ja, eehm. Ik denk dat, je moet het in ieder geval weten als het voor jou relevant kan zijn. Maar dat ligt dan ook weer een beetje aan het specialisme.

M: Hmhm.

R2: Eehm, ik, ja goed, in ieder geval voor die mensen, voor wie het relevant kan zijn, die moeten het in ieder geval weten. En dat is een 'need to know' en voor de rest is het een 'nice to know' dat je..

M: Ja.

R2: ..meer uit interesse weet van oh ja dat is grappig die doet dat of dat erbij. Ja.

M: Oké, en op welke manier zou dat inzichtelijk gemaakt kunnen worden denk je?

R2: Eeh, ik denk eehm, ja dit is, dat is een hele goede want dan kom je ook een beetje aan de communicatie binnen dit bedrijf. Dat is af en toe ook nog wel een lastige.

M: Kijk, dit vind ik interessant.

R2: Ja, dat is en blijft een lastige. Het moment dat er iets gecommuniceerd moet worden aan het personeel..

M: Ja.

R2: ..eeh dan is er toch al vaak een onderstroom van geruchten. En mensen die wel iets weten, en mensen die deels iets weten en dat loopt al een tijdje, voor dat het, en dat om dat voor te zijn moet er ook heel snel gecommuniceerd worden.

M: Hmhm.

R2: Dus dat wordt wel zo goed mogelijk opgevangen, maar dat lukt ook niet altijd. Dat is één ding. En aan de andere kant, je kan wel iedereen over alles willen informeren, maar als ik kijk in mijn mailbox, hoe ongelofelijk veel mails ik nog moet lezen.

M: Ja

R2: Eeh, ja voordat je een mail binnen krijgt, dan is eeh, dat is een nice, de 'nice to know' zeg maar, die, je scant hem even en het is een 'nice to know' oké ik ga die wel een keer goed lezen. En de mails waar je echt iets mee doen, daar ga je dan mee werken. Maar op een geven moment gaan er zo veel mails van moet ik ooit eens lezen. En als er dan ineens iemand mij verteld van oh ja maar eeh, nou ja, dit is even als voorbeeld van, dan kun je bij Robert terecht, weet je dat is toen gemaild. Ja, sorry dat is dan, dat stond dan in één van die mailtjes die er dan onderin hangen.

M: Ja.

R2: Maar dat vind ik een lastige, hoe krijg je dat goed..

M: Ja.

R2: ..hoe krijg je het personeel goed geïnformeerd.

## Ruimte voor talent

M: Wat is daar een betere manier voor, hoe zou jij dat doen?

R2: Wat eehm, ja nou, ik heb daar niet een kant en klare oplossing voor. Eehm, wat over het algemeen het beste werkt is eeh, persoonlijk contact.

M: Oké.

R2: Dat je mensen toespreekt. Maar massale personeelsvergaderingen, ja, dat kan werken, dat is sowieso wel goed voor de eendracht, maar als je dan dertig man staat toe te spreken en ik begrijp dat is niet voor iedereen alles even interessant. En het gros wordt toch per mail opgelost omdat het zo lekker snel gaat, maar dat is ook weer te vluchtig.

M: Oké.

R2: Dus je zou eigenlijk dan met mensen moeten gaan praten in kleinere groepjes, misschien functiegroepjes. Maar ja, dat kost ook weer tijd. Ik vind hem echt moeilijk.

M: Hmhm.

R2: Ik weet het, ik kan niet eeh één, twee, drie een oplossing voor. Ik denk eeh, ja nee, je ziet ook dat eeh er wordt wel een website ingericht waar dingen op te vinden zijn, maar die weten mensen ook over het algemeen niet te vinden, daar wordt ook onvoldoende op gekeken.

M: Oké, hoe komt dat?

R2: Onbekendheid met. Je moet er een keer naar toe gaan om je eigen te maken, om er echt in rond te kijken dat je weet dat oh ja dit zit er en dat zit er.

M: Ja.

R2: En nou, als ik een vraag heb dan kan ik misschien daar terecht. Of niet. En eeh, er gaat heel veel communicatie verloren, omdat het gewoon maar rondgemaild wordt want dan weten mensen het, maar veel te vaak weten mensen het dan nog niet. En ik denk dat persoonlijk contact nog steeds het beste is en daar gaat tijd in zitten, dus daar zit het, daar wringt het.

M: Ja.

R2: Ja.

M: Oké.

R2: Ja, ik heb geen oplossing.

M: Dat is eehm, dat hoeft ook niet. Misschien had je iets, maar dan neem ik dat sowieso mee als punt.

R2: Ja.

M: Een ander punt is eeh, de autonomie, wanneer mensen gaan werken aan dit soort projecten naast hun functie..

R2: Ja.

M: ..dan vallen ze eigenlijk buiten dus de normale functie en buiten de normale managementtak of wat dan ook..

R2: Oké

## Ruimte voor talent

M: ..eehm, kijk wanneer Manon aan het masseren is dan is er niemand, dan heeft ze daar geen baas boven zeg maar.

R2: Oké.

M: Tot hoeverre vind jij dat dat, hoe dat geregeld moet worden met de vrijheid die je daarin krijgt, de verantwoordelijkheid?

R2: Eehm, ja. Nou is het voorbeeld van Manon, waarbij die massages niet direct werk gerelateerd zijn.

M: Hmhm.

R2: Dat vind ik dan nog niet zo, ik bedoel dat is eigenlijk alsof je, we hebben hier wel vaker masseurs op de werkvloer gehad. Die werden gewoon extern hier naartoe gehaald en die zaten een dag in een zaaltje en daar kon je je voor inschrijven.

M: Ja.

R2: Dus dat is het inhuren van een extern iemand die hier iets, iets komt doen.

M: Ja.

R2: Ja, ik denk dat dat niet heel veel anders is voor Manon. Met een dergelijke bezigheid. Op het moment dat een Robert aan de slag gaat met jou stuk is dat natuurlijk iets anders. Maar dan is dat veel meer werk gerelateerd. En dat zie ik dan ook niet echt als heel erg apart, apart werk waarbij dan ook weer managementstructuren moet worden afgesproken. Eehm ja, dus dan hebben we net die twee voorbeelden en dan ligt het er wel echt helemaal aan wat voor specialisme iemand zou hebben.

M: En..

R2: Ik weet niet of je daar dan een aparte managementstructuur voor zou moeten hebben. Ik weet even geen voorbeeld waarbij ik bedenken van ja daar moeten dan andere structuren voor afgesproken worden.

M: Nee.

R2: Nee.

M: En de resultaten die daar uit komen, uit deze projecten.

R2: Hmhm.

M: Eehm tot hoeverre moeten die eehm, inzichtelijk, tot hoeverre moeten die duidelijk zijn.

R2: Eehm, worden mensen met die specialisme, worden daar KPI's mee afgesproken?

M: Op het moment wordt er eigenlijk nog vrijwel, zoals die van Manon en Robert zijn voorbeelden die ik nu pak..

R2: Ja.

M: ..omdat ze heel erg lijken op wat ongeveer gaat komen, maar ze vallen er natuurlijk nog buiten.

R2: Ja, ja, ja.

M: Dus op het moment is er nog niks.

R2: Nee, want dat, dat is natuurlijk de eerste vraag. Als jij mensen toestaat om eeh, om

## Ruimte voor talent

eeh, met hun specialisme aan de slag te gaan..

M: Ja.

R2: .. dan kun je je afvragen waarom doe je dat, doe je dat om die specifieke werknemer zich gelukkiger te laten voelen, want dan hangen daar dan weer, daar hangen dan bepaalde voordelen, voor organisatie X dan even, hangen daar mee samen. Dus het feit dat je iemand misschien langer aan je kan binden dan wanneer je het niet had gedaan, maar als dat weer tot doel heeft om het functioneren van organisatie X te verhogen in de zin dat wij dan ineens ongeloofelijk gelikte presentaties hebben of eeh, weet je dan moet je, dan kun je daar van tevoren afspraken over maken. We hebben een bepaalde doelstelling. We willen dat aan het einde van het jaar dat zoveel mensen zeggen van nou, dat zag er allemaal geweldig uit.

M: Ja.

R2: Maar dan moet je van tevoren wel bedenken waarom laten we iemand iets doen. En gaan we daar afspraken over maken, of is het gewoon leuk om te hebben.

M: Oké, ja, duidelijk. Is dat dan ook jou voorstel zeg maar daarin, dus om met KPI's bijvoorbeeld te werken? Begrijp ik dat goed?

R2: Eehm, nou ik denk dat je daar in ieder geval over moet nadenken. Want dat ligt ook weer aan het soort specialisme en het nut, als dat er al, is voor organisatie X. Gaan we daar bepaalde doelstellingen aan verbinden of, of niet, of is het gewoon nice to know?

M: Ja, want wat vind jij daar zelf aan? Moet het tot een daadwerkelijk een nuttig resultaat leiden?

R2: Eehm, nou ja uiteindelijk is het wel een bedrijf hier. Ik bedoel we zijn geen eeh, dagbesteding of zoiets eeh. Dus ja uiteindelijk zou het wel nuttig moeten zijn, maar nogmaals als het nut is dat iemand daar ongeloofelijk goed van in z'n vel komt te zitten die misschien eeh, weg zou gaan. Als het een minimale investering is zeg maar ten opzichte van dat geluk ofzo dan is dat al minder uit te drukken in economische waarde ofzo. Dan is dat ook oké.

M: Ja, en hoe kan dat worden ingeschat?

R2: Ja, ja dat is eeh, als jij het idee hebt dat iemand eeh. Ja nee, dat zijn zachte waarde, dat kan je, dat kan je, dat moet je in een gesprek doen, daar kan je geen cijfers aan hangen.

M: In een gesprek tussen wie en wie?

R2: Tussen degene die een specialisme heeft en hoe hij dat zou willen uitdragen en ik denk ook wederom management.

M: Management?

R2: Ja.

M: Oké, laatste punt, we gaan er best snel doorheen. Dan eeh, is samenwerking. Eén van de doelen is natuurlijk dat als mensen met deze projecten aan de slag gaan, dat het ook bijdraagt aan nieuwe samenwerkingsverbanden, om ook weer organisatie X kleiner te maken. Op welke manier kan dat worden gestimuleerd via deze projecten?

R2: Eeh, even kijken hoor. organisatie X kleiner maken door deze projecten?

M: Ja.

## Ruimte voor talent

R2: Eehm, wat sowieso overall altijd goed werkt in organisatie X kleiner maken is dat je inderdaad mensen leert kennen, mensen die in de andere kant van het pand werken en, als is het maar met een organisatie X uitje dat je wordt ingedeeld in teampjes om allerlei maffe opdrachten uit te voeren, maar daar leer je mensen beter mee kennen. En dat werkt enorm in het verkleinen van de organisatie. En op het moment dat iemand een specialisme heeft waardoor hij in contact komt met mensen waarmee je normaal gesproken niet direct mee werkt, dan werkt dat sowieso ook in het verkleinen van organisatie X. Dus dat is gewoon het beter leren kennen van. Mensen buiten je usual groepje zeg maar.

M: Ja.

R2: Dus, ja in die zin werkt dat vanzelf.

M: Dat werkt vanzelf?

R2: Ja.

M: Oké.

R2: Denk ik.

M: Nee, ja. Super.

M: Eehm, als we dan het hele proces zeg maar doorlopen. Stel, eehm, laat ik het eens aan jou vragen. Heb jij bijvoorbeeld iets waarvan je zelf denkt van dat zou ik willen inzetten naast mijn functie? Een vaardigheid, een interesse, een talent, wat ik op het moment niet doe?

R2: Nee.

M: Stel je hebt er dan wel één.

R2: Oké, ja.

M: Als in dat maakt niet uit natuurlijk.

R2: Ja, ja.

M: Maar stel je hebt dan nu iets waarvan je zegt eehm. Laten we, want je spreekt Frans, en Italiaans toch?

R2: Ja.

M: Stel, je had de behoefte om dit in te gaan zetten naast je functie om daar iets mee te gaan doen.

R2: Hmhm.

M: Kan je mij dan even meelopen, hoe jij in de ideale situatie zou willen dat het proces gaat om dat werkelijkheid te maken. Dus echt van stap 1 van het bedenken tot het uitvoeren hier in de organisatie.

R2: Eehm. eehm. Stel, even, stel dat ik hier Italiaanse les zou willen geven binnen het bedrijf. Als voorbeeld.

M: Ja.

R2: Eehm, dan eehm, zal ik dat voor mezelf eerst moeten uitwerken hoe ik dat dan zou willen aanpakken. Klassikaal of individueel, of eeh, hoe vaak, hoe intensief. Dat soort dingen. Dat moet ik voor mezelf verder uitwerken.



## Ruimte voor talent

M: Goed.

R2: Dan moet er behoefte geïnventariseerd worden.

M: Oké, op welke manier?

R2: Eehm, dan eehm moet er weer zo'n verdomde mail uit. Nee hoor, dat moet je navragen. Zijn er mensen die dat leuk zouden vinden. Op het moment dat je dan weet dat er voldoende belangstelling is..

M: Hoeveel ongeveer?

R2: ..eehm. Hoeveel ongeveer? Ja, dat ligt er ook een beetje aan of je het individueel of klassikaal. Laat ik er vanuit gaan dat we klassikaal, klasjes wilde maken van in ieder geval een man of 5, minstens. En ook weer niet te groot, dus maximaal weet ik veel, 20 ofzo. Dat is al een behoorlijke klas. Eehm, dan eehm. Dan, dan, even nadenken hoor. Ja, dan moet dat management besproken worden, hoeveel uren in de week ik daaraan kwijt zou zijn. Met het voorbereiden van lessen, met het geven van de lessen en ook, afijn, de nazorg zeg maar. Eehm, en dan moet daar tijd voor vrijgemaakt kunnen worden binnen mijn huidige takenpakket.

M: Oké.

R2: En dat betekent dat ik bepaalde taken zou moeten kunnen overdragen aan iemand anders.

M: Ja.

R2: Om die tijd te hebben. Eeh, dan moet ik ook met management afspreken eehm, hoelang het moet duren en of het een bepaald doel dient. En, we moeten kijken of we KPI's erop gaan zetten. Of er een ruimte ook is, heel praktisch, waar we kunnen zitten.

M: Ja.

R2: Eehm. Even kijken hoor. Eeh, er moet lesmateriaal bij elkaar gaan scharrelen. Eeh, wat kan ik nog meer verzinnen. Eeh, ja en we moeten, ja dat had ik al gezegd, we moeten KPI's afspreken, we moeten kijken wanneer is het een succes en wanneer niet.

M: Ja.

R2: En dan eeh, op een gegeven moeten we eraan beginnen. Ja, ik weet niet, misschien sla ik nu dingen over, maar dit is even. Eerste gedachten.

M: Nou volgens mij klinkt het inderdaad redelijk eeh, dus, anders loop ik het nog even een keertje voor je door misschien dat je dan iets opkomt. Je zegt dan eeh, ik ga eerst voor mezelf uitwerken wat ik precies wil gaan doen, dus klassikaal, individueel, welke manier, wat ik nodig heb. En dat draag ik dan voor aan het..

R2: Management.

M: ..Management, oké. En die besluit dan of het een goed idee is of niet en eeh wat je daar voor nodig hebt, of je dat krijgt.

R2: Ja.

M: Eehm, vervolgens ga je, moet je eerst ook nog, je moest ook de behoefte even aantonen. Je wou dan, stel dat je een klasje van 5 in jou geval doet.

R2: Ja.

M: Dan neem ik aan dat je minimaal dit klasje wil, kunnen vullen.

## Ruimte voor talent

R2: Ja, minimaal 5 ja.

M: Ja. Oké, dus je loopt dan rond en je gaat kijken of je daar die 5 voor kan vinden. Dan kun je ook bij het management aandragen, kijk dit wil ik doen, deze mensen heb ik, dit zijn de behoeftes, we kunnen het doen. Mag ik het? Dan stelt het management, stel dat die zegt van ja, we zien het nut hiervan in, dat wordt het gedaan. En dan kan je de spullen regelen en dan kan je het gaan uitvoeren. En dan heb je je KPI gesteld, dus om te kijken wanneer het een succes. En stel dat het een succes blijft, blijkt. Wat dan?

R2: Dan, ja, dan is er misschien daarna een volgende groep die geïnteresseerd is, of misschien wil je met deze groep nog een soort, hoe noem je dat, gevorderde cursus doorgaan ofzo.

M: Ja. En als het geen succes blijkt, wat dan?

R2: Dan stoppen we er mee.

M: Dan stoppen we er mee?

R2: Ja.

M: Oké.

R2: Ja, of het moet aangepast kunnen worden waardoor het wel een succes is.

M: Ja. Die mogelijkheid moet er dus wel ook zijn?

R2: Ja, ja, ja, dat kan ook.

M: Prima.

R2: Als het in die vorm niet werkt, maar in een andere vorm wel dan is dat ook nog een optie.

M: Stel dat, stel dat aan eind van het jaar, dit helemaal mogelijk is, dat iedereen op deze manier dingen voor kan stellen en dat er serieus naar wordt gekeken en dit soort projecten uit de grond springen.

R2: Ja.

M: Zijn er dan nog dingen waarvan je zegt dat moet erbij, of zou je dan denken ah dat is een succes, dat is goed?

R2: Hoe bedoel je, zouden er nog dingen bij?

M: Als, nou, we hebben het nu zo doorlopen, zou je dan tevreden zijn? Laat ik het gewoon zo zeggen.

R2: Als aan het eind van het jaar er dit soort projecten lopen?

M: Ja, op deze manier, zoals je het net hebt besproken.

R2: Eehm, ja ik denk het wel. Ik moet het wel even laten bezinken.

M: Ja, natuurlijk.

R2: Want het klinkt nu als er heel veel van dat soort projecten door elkaar lopen, klinkt het voor mij nu even heel rommelig.

M: Oké.

R2: Zo van, komen we dan nog wel voldoende aan ons echte werk toe zeg maar.

## Ruimte voor talent

M: Ja.

R2: Maar, misschien is het allemaal wel te overzien.

M: Ja. Is daar misschien nog iets om eeh, ja, om in mee te nemen? Op welke manier kan die rommeligheid worden weggenomen?

R2: Eehm, nou weet ik eigenlijk niet. Misschien heeft dat ook even tijd nodig. Ik moet het even laten landen denk ik dan ja.

M: Ja, oké. Super, dan weet ik genoeg.

- Einde interview -

**Interview respondent 3**

**Leeftijd:** 24

**Geslacht:** Mannelijk

**Hoelang werk je al bij organisatie X?**

3.5 jaar.

**Wat is je functie?**

Exchange executive digital (digital planner)

**Wat houdt dat precies in?**

Implementatie van de plannen en optimalisatie van campagnes.

**Hoelang heb je deze functie?**

2 jaar.

**Ben je de manager van medewerkers? Zo ja, hoeveel? Hoelang al**

Nee

**Hoe bevalt je werk?**

Leuk. Werken op het digitale gebied wat zich continue blijft ontwikkelen. Kan zijn toegevoegde waarde snel bewijzen. Hiernaast heeft hij hele leuke directe collega's.

**1. Variatie in vaardigheden**

Respondent 3 geeft aan dat de vaardigheden niet vak inhoudelijk hoeven te zijn 15.20.

Hij geeft aan dat er in het vakgebied ruimte is voor leuke dingen en dingen om jezelf te ontwikkelen 16.38.

Respondent 3 stelt dat de vaardigheden niet hoeven af te wijken van het vaste takenpakket 17.25.

**2. Taakidentiteit**

Respondent 3 geeft aan dat hij de resultaten van de projecten transparant zou willen hebben. 27.54. Door het transparant te houden zien medewerkers ook dat de verdeling eerlijk is. 28.55.

Respondent 3 geeft aan vooral face-to-face te bespreken waar mensen mee bezig zijn. 29.55.

**3. Taakbelang**

Respondent 3 geeft aan dat de projecten een toegevoegde waarde moeten hebben voor het bedrijf. Dit vult hij later aan met "voor het grootste gedeelte van het bedrijf". 31.56.

## Ruimte voor talent

Hij stelt dat de werkzaamheden geschikt zijn om als project naast de vaste werkzaamheden uit te voeren als de medewerker kan aangeven dat hij X percentage organisatie X's medewerkers aan het denken kan zetten. 33.50. Dit zou bijvoorbeeld aangetoond kunnen worden via een simpele toets die via de mail aan alle medewerkers wordt verstuurd. 35.05. Een ander alternatief dat respondent 3 geeft is bij een all staff meeting kijken of er mensen in geïnteresseerd zijn. Hij stelt dat als 30 medewerkers van het bedrijf aangeven geïnteresseerd te zijn, dit voldoende is. 35.20.

### 4. Autonomie

Respondent 3 geeft aan veel vrijheid te willen bij de projecten naast de vaste functie. 36.24.

Respondent 3 verteld overtuigd te zijn dat als je mensen loslaat, je het meeste uit ze krijgt. 37.11. Hierbij stelt hij dat er niet iemand moet zijn die constant mee kijkt omdat dit een negatief effect kan hebben 37.30.

Gedurende het project stelt hij dat de medewerkers twee middagen (7 uur) in de week aan dit project mogen besteden. Deze uren mogen door de medewerker worden verdeelt over de week waarbij wordt uitgegaan van de eigen verantwoordelijkheid. 37.50.

Respondent 3 stelt dat er per project gekeken moet worden hoeveel bevoegdheid medewerkers krijgen omdat in sommige gevallen te veel bevoegdheid organisatie X kan schaden. 42.50.

### 5. Feedback

Respondent 3 geeft aan feedback face-to-face te willen ontvangen. De feedback wil hij niet via een mail of portal ontvangen. 48.32.

Over de frequentie van feedback zegt respondent 3 dat dit afhankelijk moet zijn van het project. Het mag echter niet te lang duren voor er feedback wordt gegeven want dat houdt mensen scherp. 50.04.

Hij stelt dat er een persoon van het door hem bedachte 'comité', het liefst de gene met wie het eerste contact is opgenomen, gedurende het project feedback geeft. Wanneer er concrete resultaten van het project zijn dan stelt respondent 3 voor dat deze gepresenteerd worden aan dit comité. 47.20.

Respondent 3 stelt dat wanneer projecten met meerdere mensen worden uitgevoerd ze ook feedback aan elkaar dienen te geven. 48.08.

### 6. Samenwerkingsverbanden

Respondent 3 verteld dat hij geneigd is om extra tijd in te zetten, ook buiten zijn werktijd, voor mensen waar hij een goede band mee heeft door dat hij ze beter kent 26.40.

Respondent 3 geeft aan dat hij het van belang vindt dat de samenwerking binnen organisatie X wordt gestimuleerd via dit project. 50.20. Maar hij geeft ook aan dat hij vindt dat mensen niet gedwongen moeten worden om samen te werken 52.08.

## Ruimte voor talent

Respondent 3 geeft als idee voor samenwerking dat als twee personen samen aan een project gaan werken deze allebei weer een persoon mee nemen die de ander niet goed kent en het project daardoor met vier personen wordt uitgevoerd. Respondent 3 stelt dat op deze manier iedereen op zijn gemak blijft omdat ze een vertrouwenspersoon hebben maar ze toch nieuwe mensen leren kennen door de samenwerking met nieuwe mensen. 52.40.

### 7. Praktijk

Respondent 3 stelt dat als dit gedaan wordt het goed en serieus genomen moet worden. Om deze reden vindt hij dat de projecten minimaal twee dagen moeten duren en tot drie maanden door mag lopen. 37.50.

Hij stelt dat er een groep mensen moet worden geselecteerd die de projecten gaan beoordelen. Hij noemt deze groep een comité. Voor deze groep moeten de projecten worden gepitcht en deze groep bepaald wat wel en niet mag. Hiernaast geeft dit comité adviezen om het project aan te scherpen. 43.10. Hij zegt dat hij niet denkt dat mensen van het LT in dit team zouden moeten zitten. Hij vindt dat het mensen moeten zijn die wel al langer in de organisatie zitten, maar minder aan de top. Dit omdat hij denkt dat mensen anders hun idee niet durven te pitchen. 44.04. Hij stelt voor dat er binnen elk klantenteam één of twee personen komen die bij dit comité horen aan wie de projectideeën kunnen worden gepitcht. Deze persoon bespreekt het idee met de medewerker en geeft zijn visie en bespreekt de ideeën vervolgens met andere mensen uit het comité. Respondent 3 stelt dat deze persoon onder andere het project beter kan verwoorden voor de medewerker welke dit project zou willen uitvoeren. 44.30. Als uitbreiding op de leden van het comité stelt hij dat het mensen uit de verschillende klanten teams zijn die 'wat meer' los staan van het bestuur. Hierbij noemt hij namen als Dirk en Saskia. 44.40. Respondent 3 stelt dat het comité vervolgens de projecten afstemmen met LT om te kijken naar zaken als geld en tijdsinvestering per persoon. 45.50.

Respondent 3's proces – het organiseren van een tafeltennis toernooi:

1. Hij pakt dit op met Dave en Robin.
2. Dave, Robin en hijzelf nemen nog iemand mee naar het project om organisatie X kleiner te maken. De projectgroep bestaat hierdoor uit zes personen.
3. Ze pitchen het idee aan Dirk.
4. Dirk vindt het een goed idee en ze spreken af dat het project team binnen twee weken een plan van aanpak hebben geschreven. Dat ze naar Dirk terugkoppelen wanneer ze bepaalde onderdelen af hebben.
5. Het projectteam gebruikt twee uur per week om het project vorm te geven.
6. Dirk vraagt af en toe hoe het staat met het project.
7. Wanneer het plan af is presenteren ze het aan het comité. Hierin wordt onder andere de benodigdheden zoals budget besproken.
8. Als het project wordt goedgekeurd zal het projectteam starten met de uitvoering volgens het plan.
9. Na controle volgens plan van aanpak.

-Einde interview-

#### **Interview respondent 4**

**Leeftijd:** 27

**Geslacht:** Vrouwelijk

**Hoelang werk je al bij Organisatie X?**

1 jaar

**Wat is je functie?**

Exchange Executive AV

**Wat houdt dat precies in?**

Dagelijkse werkzaamheden zijn het inkopen, plannen en optimaliseren van TV, Radio en Online Video campagnes.

**Hoelang heb je deze functie?**

1 jaar

**Ben je de manager van medewerkers? Zo ja, hoeveel?**

Nee

**Hoe bevalt je werk?**

Bevalt goed voor een startersfunctie

**Wat zou je als de leukste aspecten van je functie benoemen?**

Contact met klanten, exploitanten, collega's.

#### **1. Variatie in vaardigheden**

Respondent 4 geeft aan dat als ze dingen zou gaan doen naast haar werkzaamheden, ze zou willen dat deze heel gevarieerd zijn van de werkzaamheden welke binnen haar functie vallen **06:30.0797**. Ook geeft ze aan dat ze denkt dat dit afhankelijk per functie en per laag binnen de organisatie is. Voor haar zou het een hele aangename afwisseling zijn om een keer echt iets totaal anders te doen. **06:50.0954**.

Wanneer gevraagd naar voorbeelden van werkzaamheden welke zij goed vindt om uit te voeren naast de functie geeft respondent 4 aan dat ze het ingewikkeld vindt om dingen te bedenken. Ze geeft aan dat ze dan snel bij hele niet tastbare dingen uitkomt. Ze geeft hierbij aan dat ze dingen als 'mensen samen kunnen brengen' bijvoorbeeld ook als talent ziet en geeft aan dat in dat geval er een soort coachende functie kan worden uitgevoerd naast de vaste werkzaamheden **12:37.0388**.

Ze geeft aan dat ze graag iets zou willen doen naast haar werkzaamheden. Maar dat ze geen concreet beeld heeft van wat precies **19:58.0493**.

#### **2. Taakidentiteit**

## Ruimte voor talent

Respondent 4 geeft aan dat ze het vrij belangrijk vindt dat de werkzaamheden die voort komen uit dit project leiden tot een duidelijk zichtbaar resultaat **21:05.0749**.

Ze geeft aan dat ze denkt dat er `scheve gezichten` komen als zichtbaar is dat iemand minder tijd steekt in zijn normale werk en wel een dag of twee dagen per week met iets anders bezig is, maar dat ze geen idee hebben waarmee **21:16.0878**. Ze geeft aan dat er niet perse concrete resultaten uit hoeven te komen maar dat het wel open en transparant is wat iedereen dan doet **21:36.0033**. Ze geeft aan dat het belangrijk is dat iedereen op de hoogte is van wat er gebeurt **21:41.0164**. Ze stelt voor dat mensen, als ze met iets anders bezig zijn dan hun vaste werkzaamheden, een update versturen of een presentatietje geven, dit vindt ze ook leuk om te zien **22:09.0686**. Ze geeft aan dat dit binnen organisatie X sowieso vaak wordt gedaan **22:21.0911**.

Ze geeft aan dat het haar voorkeur heeft om de resultaten van de werkzaamheden via de mail of via een presentatie tijdens een all staff meeting inzichtelijk te maken **23:15.0819**.

### 3. Taakbelang

Respondent 4 geeft aan dat de werkzaamheden welke buiten de functie worden uitgevoerd wel relevant moeten zijn **07:14.0379**. Hierbij geeft ze aan dat de werkzaamheden iets moeten toevoegen **07:50.0569**. Ze geeft aan dat ze denkt dat het al iets toevoegt als je iets kan doen waardoor de medewerker in zijn/haar vaste werkzaamheden weer wat efficiënter wordt **08:56.0254**.

Ze denkt dat als ze een uurtje iets anders zou mogen doen naast haar normale werkzaamheden, ze even ontspant maar zich nog wel nuttig maakt, en daarna weer met frisse energie de rest van de dag drie uur lang terug kan naar haar normale werkzaamheden. Op deze manier zou ze het ook al relevant vinden **08:56.0204**.

Ze geeft aan dat de werkzaamheden niet werk gerelateerd hoeven te zijn **12:53.0252**. Respondent 4 vindt dat de lijn getrokken moet worden van wat wel en wat niet mag op het punt dat het oneerlijk gaat worden **14:26.0562**. Hierbij geeft ze aan dat de 'workload' gelijk moet blijven **15:06.0380**.

### 4. Autonomie

Respondent 4 geeft aan dat de tijd die medewerkers krijgen om aan projecten naast hun functie te werken evenredig verdeeld moet zijn **08:02.0559**. Zo geeft ze aan dat ze een halve dag in de week een goede hoeveelheid tijd vindt om aan projecten naast de vaste werkzaamheden te werken **16:34.0087**. Dit ziet zij als vier tot zes uur **16:38.0591**. Hierbij geeft ze ook aan dat deze tijd niet in een geheel benut hoeft te worden, maar ook in gedeeltes van bijvoorbeeld af en toe een half uurtje **17:08.0207**.

Ze geeft dat vier tot zes uur per week haar minimum is **17:19.0384**. Als het een groot project is mag er wat haar betreft ook wel anderhalve dag tijd voor zijn **17:44.0169**. Ze geeft aan dat het belangrijk is dat het naast elkaar loopt.

Respondent 4 geeft aan veel vrijheid te willen krijgen voor de werkzaamheden naast haar normale werkzaamheden, ze wil hier zelf de zeggenschap in hebben. **24:37.0131**. Respondent 4 wil zelf de tijd in kunnen delen en zelf mogen inschatten hoeveel uur ze er voor nodig heeft. **25:09.0229**. Ze verteld dat ze wil dat het project van de medewerker zelf is en daar dan ook eigen baas in is **25:41.0028**.

Ze geeft aan dat ze niet zo goed weet wie er de eindverantwoordelijke zou moeten zijn, maar dat dit bijvoorbeeld een projectgroep zou kunnen zijn en dit niet per se je manager hoeft te zijn **25:54.0721**.



Respondent 4 geeft aan dat ze niet weet of ze snel comfortabel zou zijn om meer bevoegdheid te gebruiken dan dat ze in haar vast functie heeft **37:51.0416**. Wel vindt ze dat iedereen dezelfde bevoegdheid moet hebben binnen de werkzaamheden naast de functie. Als voorbeeld geeft ze dat ze niet wilt dat als een director naast zijn functie aan een project gaat werken dat deze meer bevoegdheid heeft dan een executive die aan een project gaat werken **38:17.0565**.

Respondent 4 geeft aan dat iedereen even veel recht moet hebben om dit soort werkzaamheden voor te stellen bij het `Talent Team` **38:41.0618**.

### 5. Feedback

Respondent 4 geeft aan van iedereen die er mee te maken heeft feedback te willen ontvangen met betrekking tot haar werkzaamheden naast haar vaste functie **34:39.0116**. Ze geeft aan dat ze de feedback wel van minimaal een paar mensen zou willen krijgen **35:08.0133**.

Ze stelt voor dat ze de feedback gebundeld van het `Talent Team` ontvangt, en het liefst persoonlijk en in een gesprek. Dit Talent Team zal de feedback verzamelen van bijvoorbeeld mensen die direct te maken hebben met de werkzaamheden of opvangen binnen het bedrijf **35:51.0062**.

### 6. Samenwerkingsverbanden

Respondent 4 geeft een soort coachende functie om mensen samen te brengen als voorbeeld van werkzaamheden die naast de vaste werkzaamheden kunnen worden ingezet. Ze verteld hierbij dat dit juist ingezet moet worden in een bedrijf dat je kleiner wilt maken. **12:37.0588**.

Ze geeft aan dat presentaties en updates geven over wat mensen naast hun vaste werkzaamheden doen er voor zorgt dat mensen van elkaar weten wat ze aan het doen zijn **22:34.0084**.

Respondent 4 stelt voor dat er mensen met aanvullende talenten samen een project op zetten **41:13.0766**. Ook stelt ze voor dat mensen met verschillende kleuren van Atva samen een projectteam vormen **41:47.0172**.

Respondent 4 zegt dat ze vind dat er een soort overkoepelend orgaan moet komen, zoals bijvoorbeeld een Talent Team dat dit regelt. **43:10.0897**. Ze geeft hierbij aan dat de organisatie vanuit het management moet worden benaderd met wat er omtrent deze projecten gaat gebeuren en wie er in het Talent Team zou willen zitten. **43:27.0489**.

Respondent 4 stelt dat samenwerken binnen deze projecten niet verplicht moet zijn **54:32.0535**.

### 7. Praktijk

Respondent 4 geeft aan dat je met je manager moet overleggen wat je wilt en of je er de tijd voor hebt **28:31.0016**.

Ze stelt voor dat er een `Talent Team` moet komen van verschillende mensen. Ze vindt dat niet alleen Najat hier over moet beslissen. Ze stelt voor dat dit een groepje is van vijf of zes mensen die dit sturen en hier een adviserende rol in hebben. Dit team kan medewerkers helpen met hun ideeën voor werkzaamheden naast de vaste functie. Dit team vertegenwoordigt alle medewerkers van organisatie X. Dit team geeft niet alleen een stempel `ja` of `nee` maar kan ook helpen met het concreter maken van de ideeën. Dit team kan bestaan uit iedereen van de organisatie, niet alleen management.

## Ruimte voor talent

**30:41.0591.** Ze stelt voor dat in het team alle `kleuren` mensen van het project van Atva worden gerepresentateerd **33:01.0402.**

Respondent 4 geeft aan dat er geld beschikbaar moet komen voor dit project **39:23.0692.** Ze stelt voor dat er een gelijk budget per persoon komt voor dit soort projecten **40:26.0908.**

Respondent 4 geeft aan dat in haar ideale situatie het proces er op de volgende manier zou uit zien: 47:17.0060.

1. Ze gaat uitzoeken wat voor toegevoegde waarde het heeft en het concreet maken. Hierbij zet ze uiteen waarom het interessant is voor de organisatie en waarom het interessant is voor haar persoonlijke ontwikkeling.
2. Ze gaat naar het 'Talent Team' met haar plan. Dit doet ze niet tijdens een vast inloop uurtje maar ze benaderd het Talent Team met de vraag of ze er een keer naar willen kijken.
3. In het plan beschrijft ze het budget dat ze nodig heeft, hoeveel uur per week het haar zal kosten, op welke manier ze het zal presenteren aan de organisatie, hoe de uitvoering zal zijn, hoelang het project doorloopt.
4. Het Talent Team geeft feedback en keurt het project goed of helpt met het aanpassen van het project.
5. Het project wordt zoals beschreven uitgevoerd.

-Einde interview-

**Interview respondent 5**

**Leeftijd:** 33

**Geslacht:** Mannelijk

**Hoelang werk je al bij organisatie X?**

Vier jaar.

**Wat is je functie?**

Manager data en technology

**Wat houdt dat precies in?**

Zoveel mogelijk automatiseren van de rapportages die de planners maken. Daarnaast het bouwen van dashboards voor onze klanten waarin in 1 x alle media-inzet en de effectiviteit ervan wordt

**Hoelang heb je deze functie?**

Vier jaar.

**Ben je de manager van medewerkers? Zo ja, hoeveel?**

Nee

**Hoe bevalt je werk?**

Super leuk, super leerzaam. Mag zelf zijn weg vinden.

Lastig om senioriteit te raadplegen omdat die er niet is. Geen vangnet.

**1. Variatie in vaardigheden**

Respondent 5 geeft aan goed te zijn in Excel en dit graag te willen leren aan anderen. Dit hoeft niet perse face-to-face maar zou ook middels een mail naar de organisatie kunnen met daarin de 'Excel truc van de week'. 15.01.

Hij geeft aan te denken dat Excel aan anderen leren hem geen voldoening zal geven in de vorm van dat hij met andere dingen bezig is, maar wel in de vorm van dat hij andere helpt en daar in ziet groeien. 16.39.

**2. Taakidentiteit**

Respondent 5 vindt het een zichtbaar resultaat wanneer mensen die betrokkenen zijn bij het project aangeven dat het hun geholpen heeft. 18.55.

Hij heeft graag dat de resultaten openbaar gemaakt worden 19.32.

**3. Taakbelang**

Respondent 5 geeft aan dat de werkzaamheden niet persé werk gerelateerd hoeven te zijn maar wel een bijdrage moeten leveren aan de organisatie. Dit vult hij aan met dat het meer tijd moet opleveren dan dat het kost. 34.02. Dit kan volgens respondent 5 inzichtelijk worden gemaakt door betrokken medewerkers aan te laten geven op welke manier en hoeveel tijdswinst het hun oplevert. 34.25.

### 4. Autonomie

Respondent 5 zou het liefste alle vrijheid krijgen wanneer hij met deze werkzaamheden aan de slag gaat. Maar hij zou het ook niet erg vinden als er iemand is met wie hij in overleg beslissingen moet maken zolang het niet te ver bij hem vandaan komt te staan. 22.04.

Respondent 5 geeft aan minimaal een halve dag per week te willen hebben om aan dit soort projecten te besteden en maximaal 1 dag. Deze tijd zou hij willen verdelen over de week 25.03.

Een voorwaarde welke door Fank wordt aangegeven is dat het vaste werk niet mag leiden onder de projecten 53.1.

### 5. Feedback

Respondent 5 geeft aan dat als er geen positieve resultaten komen uit een project deze gestopt moet worden. 36.50.

Respondent 5 geeft aan dat hij de resultaten van betrokkenen via de mail zou willen ontvangen om deze voor zichzelf zichtbaar te maken 20.02.

### 6. Samenwerkingsverbanden

Door mond op mond reclame komen er steeds meer mensen naar respondent 5 voor Excel advies 17.29.

Respondent 5 geeft aan dat het voor hem persoonlijk de samenwerking binnen organisatie X versterkt omdat hij mensen beter leert kennen. 27.19.

Hij geeft aan dat hij denk dat de projecten in een groepsvorm moeten worden uitgevoerd als het echt moet helpen om organisatie X kleiner te maken 27.45.

Respondent 5 geeft aan dat dingen buiten de werktijd om zoals bedrijfsuitjes goed helpen met organisatie X klein te houden. Zo geeft hij aan af en toe te voetballen met een aantal collega's welke hij op die manier beter leert kennen. 29.09.

### 7. Praktijk

Proces Respondent 5:

1. Eerst twee weken nadenken over de vorm van het project. Dit doet hij in samenspraak met zijn leidinggevende.

2. Hij voert het project uit.

-Einde interview-

**Interview respondent 6**

**Geslacht:** Vrouwelijk

**Hoelang werk je al bij Organisatie X?**

4 Jaar (10 jaar binnen GroupM)

**Wat is je functie?**

Proces director

**Hoelang heb je deze functie?**

4 Jaar

**Ben je de manager van medewerkers? Zo ja, hoeveel?**

2

**Hoe bevalt je werk?**

Heel leuk.

**Wat zou je als de leukste aspecten van je functie benoemen?**

De diversiteit en het financiële aspect.

**1. Variatie in vaardigheden**

Respondent 6 geeft aan al de ruimte te krijgen om de dingen die ze leuk vindt, binnen haar functie uit te diepen **05:42.0774**.

Ze geeft aan zich graag te kunnen verdiepen in het financiële gedeelte van haar baan. Hier zou ze zich in kunnen verdiepen door middel van of cursussen of door hier meer betrokken/in mee genomen te worden door bijvoorbeeld Michel. **06:56.0198**.

Respondent 6 geeft aan geen limiet te hebben met betrekking tot de vaardigheden die ingezet mogen worden voor deze projecten. Als het heel goed binnen de functie past is dat prima, maar als daardoor bepaalde dingen van de functie niet meer gedaan kunnen worden dan zou ze dat niet erg vinden, zolang het een toegevoegde waarde heeft voor het bedrijf **09:21.0654**.

Ze geeft aan dat ze vindt dat iedereen de mogelijkheid moet kijken om zijn of haar vaardigheden te ontwikkelen, maar het moet wel mogelijk zijn binnen de functie en er moet behoefte aan zijn binnen het bedrijf. **14:59.0148**.

**2. Taakidentiteit**

Respondent 6 geeft aan dat de resultaten niet altijd zichtbaar hoeven te zijn **25:44.0893**. Maar dat het wel duidelijk moet zijn dat het een positief effect heeft op de organisatie.

**3. Taakbelang**

Respondent 6 geeft aan dat de werkzaamheden altijd een toegevoegde waarden moeten hebben voor het bedrijf 09:21.0654. Ze geeft hierbij aan dat dit in onderling overleg met een directie of client lead kan worden besproken en dat deze beslissen tot hoeverre dat mogelijk is binnen de medewerker zijn functie. **10:11.0476**.

Ze geeft aan dat er bij projecten die niet direct gemeten kunnen worden gekeken moet worden of de projecten iets opleveren en of er veranderingen doorgevoerd moeten worden. Zo stelt ze dat dit bijvoorbeeld kan door een kleine enquête. **31:59.0457**.

**4. Autonomie**

## Ruimte voor talent

Respondent 6 geeft aan dat ze het fijn zou vinden als er meer tijd wordt vrij gemaakt voor de werkzaamheden naast de functie **06:34.0149**.

Ze geeft aan dat de medewerkers zelf verantwoordelijk moeten zijn voor hun werkzaamheden die buiten hun functie vallen. **19:46.0224**

Respondent 6 vindt dat je de volledige vrijheid moet krijgen voor de projecten die buiten de vaste werkzaamheden vallen. **23:02.0092**

Ze geeft aan dat er een tijdstip afgesproken moet worden waarin er een terugkoppeling wordt gegeven van waar het project staat en waar de werknemer tegenaan loopt **22:55.0368**. Aan wie deze terugkoppeling gegeven moet worden vind zij afhangen van het project waar het om gaat.

## 5. Feedback

Respondent 6 geeft aan Face-to-face feedback te willen ontvangen. **30:24.0275**.

Ze wilt de feedback ontvangen van de gene die de opdracht heeft gegeven en wie eindverantwoordelijk is. **30:27.0764**.

De hoeveelheid van feedback hangt volgens respondent 6 af van de duur van het project. **31:08.0938**.

## 6. Samenwerkingsverbanden

Respondent 6 geeft aan dat je door de andere werkzaamheden soms al met andere medewerkers zal werken dan je normaal zou doen. **34:28.0274**.

## 7. Praktijk

Respondent 6 geeft aan dat ze vindt dat het als een wisselwerking moet werken. De medewerkers moeten aangeven wat ze willen en dan moet er gekeken worden of daar de mogelijkheid toe is.

Ze geeft aan dat er gekeken moet worden of het niet alleen voor de leuk is maar of het ook iets oplevert. **17:21.0590**. Ze stelt dat dit gedaan kan worden door enquêtes af te nemen, interviews af te nemen of kunnen kijken naar relevante gegevens. **17:24.0911**.

Respondent 6 geeft aan dat er ook mensen zijn die geen behoefte zullen hebben om werkzaamheden naast hun functie uit te voeren, en dat dat ook goed is. **21:59.0774**.

Ze geeft aan dat elk project individueel beoordeeld moet worden. Ze vindt dat dit beoordeeld moet worden door de leidinggevende.

Proces respondent 6:

1. Respondent 6 geeft aan de leidinggevende aan waar ze interesse in heeft.
  2. De leidinggevende houdt in de gaten of er mogelijkheden zijn waarin respondent 6 meegenomen kan worden met betrekking tot haar interesses.
  3. Ze wordt in de begin fase nog een beetje bij de hand gehouden door de leidinggevende terwijl ze het project uitvoert.
  4. Wanneer blijkt dat ze niet genoeg tijd heeft om haar vaste werkzaamheden uit te voeren moet er met het team worden gekeken welke werkzaamheden er op welke manier worden opgevangen.
- Einde interview-

**Interview respondent 7**

**Leeftijd:** 25

**Geslacht:** Vrouwelijk

**Hoelang werk je al bij organisatie X?**

3 jaar

**Wat is je functie?**

Business intelligence executive

**Wat houdt dat precies in?**

Onder andere het organiseren en plannen binnen de afdeling.

**Hoelang heb je deze functie?**

3 jaar

**Ben je de manager van medewerkers? Zo ja, hoeveel?**

Nee

**Hoe bevalt je werk?**

Leuk

**Wat zou je als de leukste aspecten van je functie benoemen?**

Structuur aan brengen in alle soorten en maten.

**1. Variatie in vaardigheden**

Respondent 7 geeft aan het goed te vinden als medewerkers hun talenten in zetten binnen de organisatie en verteld ze dat ze er toegevoegde waarde voor organisatie X in ziet. **14:09.0504**.

Ze geeft aan dat het niet ten koste mag gaan van de normale werkzaamheden en dat hier per case naar moet worden gekeken. **15:30.0740**.

**2. Taakidentiteit**

Respondent 7 geeft aan dat van haar de resultaten niet altijd helemaal zichtbaar hoeven te zijn, als er maar wel duidelijk is dat mensen er serieus mee bezig en mee om zijn gegaan. **27:03.0424**.

Ze verteld dat ze het fijn vindt dat de initiatieven leiden tot een afgerond resultaat en dat het niet 'dood bloed'. **28:58.0384**.

**3. Taakbelang**

Respondent 7 geeft aan dat de hoeveelheid tijd die vrij gemaakt moet worden voor dit soort initiatieven afhankelijk moet zijn van het belang voor organisatie X. **17:56.0096**.

Ze geeft hierbij aan dat het management moet discussiëren over hoe belangrijk ze de verschillende initiatieven vinden en hier een beslissing over moeten maken.

**18:07.0570**. Later stelt ze dat het niet perse het management hoeft te zijn die hier over discussieert maar dat het ook een samengestelde groep kan zijn die hier over gaat.

Hierbij stelt ze wel dat de uiteindelijke beslissing wel door het management moet worden gegeven. **20:06.0021**.

Respondent 7 geeft aan dat de initiatieven in het belang van organisatie X moeten zijn **43:35.0258**.

**4. Autonomie**

## Ruimte voor talent

Respondent 7 geeft aan dat ze vindt dat medewerkers meer dan 50% van hun tijd met hun normale werkzaamheden bezig moeten zijn, tenzij het zo'n grote rol aan neemt binnen de organisatie dat het een losse functie wordt. **15:11.0478**.

Ze verteld dat de medewerkers het vertrouwen moeten krijgen dat ze hun best doen voor de initiatieven en om deze reden de resultaten niet het belangrijkste zijn **27:45.0486**. Hierbij geeft ze ook aan dat de medewerkers het vertrouwen moeten krijgen dat ze zelf de juiste beslissingen voor het project maken. **32:10.0723**.

Respondent 7 geeft aan dat het makkelijker is om bevoegdheid te geven wanneer de initiatieven in een groep worden uitgevoerd. **34:14.0000**.

### 5. Feedback

Ze geeft aan dat ze de feedback graag zou krijgen van iemand die dat kan beoordelen en dat dit waarschijnlijk haar leidinggevende zou zijn. **46:04.0871**.

Hierbij geeft ze aan dat ze de feedback het liefste persoonlijk face-to-face zou krijgen. **46:13.0555**.

Ze zou de feedback het liefste gestructureerd ontvangen, bijvoorbeeld een keer in het kwartaal, halfjaar of jaar op een vast moment. **46:12.0338**.

### 6. Samenwerkingsverbanden

Respondent 7 geeft aan dat door initiatieven in een groepsvorm uit te laten voeren er makkelijker bevoegdheid gegeven kan worden. **34:14.0000**. Op deze manier zijn er automatisch nieuwe samenwerkingsverbanden.

Ze geeft aan dat, afhankelijk van wat mensen gaan doen, het vaak al bijdraagt aan de samenwerking. Zo geeft ze Manon en Robert als voorbeelden met welke ze meer contact heeft door de manieren waarop zij hun talenten inzetten binnen de organisatie. **47:28.0838**.

Ze stelt hierbij dat personen makkelijker op elkaar afstappen voor samenwerkingen wanneer ze om andere redenen al contact hebben gehad, zoals door bijvoorbeeld de initiatieven van Manon en Robert. **48:15.0913**.

### 7. Praktijk

Respondent 7 geeft aan dat als bepaalde initiatieven niet mogelijk blijken dit duidelijk en eerlijk gecommuniceerd moet worden.

Respondent 7's proces:

1. Ze bespreekt met haar leidinggevende wat ze wilt doen, waarom ze het wilt doen en of het kan.
2. Afhankelijk van of het mag gaat ze het uitvoeren.

-Einde interview-



### **Interview respondent 8**

**Respondent nummer:** 8

**Leeftijd:** 28

**Geslacht:** Mannelijk

**Hoelang werk je al bij organisatie X?**

4 jaar

**Wat is je functie?**

Community manager (30% van zijn tijd) en Content creator (60% van zijn tijd)

**Wat houdt dat precies in?**

Community manager: Sociale kanalen van Ford beheren.

Content creator: Produceren van online display materialen.

**Hoelang heb je deze functie?**

Community manager: 3 jaar.

Content creator: 1 jaar.

**Ben je de manager van medewerkers?**

Hij stuurt freelancers aan.

**Hoe bevalt je werk?**

Heel leuk.

**Wat zou je als de leukste aspecten van je functie benoemen?**

Dat hij de verantwoordelijkheid krijgt om zelf zijn 'afdeling' van content creation te runnen en dat hij bijvoorbeeld toevertrouwd wordt dat hij zelf de prijzen mag bepalen die worden gevraagd voor de content die hij ontwikkeld.

#### **1. Variatie in vaardigheden**

Respondent 8 geeft aan het belangrijk te vinden dat andere medewerkers van organisatie X de mogelijkheid krijgen om hun talenten te combineren met hun werkzaamheden. **27:11.0046.**

#### **2. Taakidentiteit**

Respondent 8 geeft aan dat hij het belangrijk vindt dat iedereen weet wat hij aanbiedt als initiatief om zijn talenten met zijn werkzaamheden te combineren. **18:57.0001.** Hij geeft hierbij aan dat hij het belangrijk vindt dat de toegevoegde waarde van zijn initiatief benut wordt. **19:07.0576.** Respondent 8 geeft ook aan het belangrijk te vinden dat iedereen weet op welke manieren andere medewerkers hun talenten toevoegen aan hun werkzaamheden omdat het misschien iets kan zijn waar andere medewerkers iets aan hebben. **31:37.0868.**

#### **3. Taakbelang**

Respondent 8 geeft aan dat de manieren waarop medewerkers hun talenten toevoegen aan hun werkzaamheden bij moet dragen aan de bedrijfsvoering van organisatie X. Hij stelt hierbij dat organisatie X er iets aan moet hebben. **28:08.0722.**

#### **4. Autonomie**

Respondent 8 voegde zijn talenten al aan zijn werkzaamheden toe door content te ontwikkelen voor klanten. Hij geeft hierbij aan dat hij de vrijheid kreeg om zelf beslissingen te maken zoals welke prijzen er gevraagd moeten worden voor de content die hij ontwikkeld. Ondertussen is dit uitgegroeid tot de functie 'content creator' welke hij sinds een jaar heeft. Hij geeft aan het erg fijn te vinden deze verantwoordelijkheid te krijgen en benoemt dit als het leukste aspect van zijn functie. **09:21.0461.**

## Ruimte voor talent

Respondent 8 geeft aan tegenwoordig ongeveer een kwartiertje per dag te besteden om medewerkers te helpen met dingen zoals het verbeteren van Powerpoint presentaties.

**14:41.0736**. Echter wanneer er drukke periodes zijn zoals de AMMA's dan kan hij drie volle dagen bezig zijn om een presentatie te maken. **15:17.0916**. Hij stelt dat het hem in totaal gemiddeld een kwartier tot half uur per dag kost. **15:19.0304**.

Respondent 8 vindt dat medewerkers zelf mogen beslissen hoeveel tijd ze besteden aan het inzetten van hun talenten naast hun werkzaamheden, zolang ze hun KPI's maar behalen. **35:47.0086**. Hij vraagt zich hierbij af of het niet slim is om wekelijkse KPI's op te stellen. **35:54.0982**. Later geeft hij aan dat hij van mening is dat het niet meer dan 25% van je totale werktijd moet kosten, tenzij het iets betreft dat ten goede komt van de functie zelf. **36:47.0000**.

Respondent 8 geeft aan dat hij vindt dat de werkzaamheden die worden gedaan om de talenten te combineren met de werkzaamheden afgesproken moet worden met de leidinggevende. **37:52.0138**.

### 5. Feedback

Feedback geeft geen specifieke behoeftes omtrent het onderwerp feedback.

### 6. Samenwerkingsverbanden

Respondent 8 geeft bij het onderdeel taakidentiteit aan dat samenwerkingen voort kunnen komen door dat als de talenten van medewerkers inzichtelijk zijn deze door andere medewerkers benut kunnen worden.

Hij geeft aan te denken dat samenwerkingen en het kleinmaken van organisatie X vanzelf gaat wanneer dit soort initiatieven binnen organisatie X komen. **41:20.0289**. Hij geeft aan dat hij merkte dat Manon Welling eerst gewoon op haar afdeling zat, maar dat ze sinds ze masseert de hele organisatie spreekt. Hierbij geeft hij zichzelf ook als voorbeeld, Sinds hij mensen helpt met het verbeteren van bijvoorbeeld hun Powerpoint presentaties kent hij iedereen bij naam en spreekt hij veel mensen veel vaker. **42:12.0067**.

### 7. Praktijk

Respondent 8 geeft aan dat hij het fijn zou vinden als de client lead of het management team besluit welke initiatieven wel en niet mogen worden uitgevoerd.

Hij geeft aan dat er tijdens een all staff meeting kort in vijf minuten gepresenteerd kan worden wie wat voor talenten aanbied. **33:49.0840**.

Hij verteld dat hij vindt dat er een budget moet komen voor deze initiatieven. **39:14.0046**. Hij stelt hierbij ook een regeling voor die hij kent van de Rabobank. Hierbij stelt hij voor dat medewerkers van organisatie X een bepaald bedrag per jaar krijgen die ze alleen mogen uitgeven voor zaken omtrent het inzetten van hun talenten voor de organisatie. **40:10.0369**.

Proces respondent 8:

1. Bespreek met je leidinggevende wat je wilt doen
2. Client lead of management bepaald of het mag.
3. Het wordt gepresenteerd in een all staff meeting.

-Einde Interview -

### **Interview respondent 9**

**Leeftijd:** 35

**Geslacht:** Vrouwelijk

**Hoelang werk je al bij organisatie X?**  
6 jaar.

**Wat is je functie?**  
Connection planner manager.

**Wat houdt dat precies in?**  
Spin in het web die alles bij elkaar houdt.

**Hoelang heb je deze functie?**  
2 jaar.

**Ben je de manager van medewerkers?**  
**??**

**Hoe bevalt je werk?**  
Heel leuk, leukste aspect: De combinatie tussen inhoud en account.

#### **1. Variatie in vaardigheden**

Respondent 9 zou graag junior mensen begeleiden in hoe het werken bij organisatie X gaat. **07:32.0890**.

Ze geeft aan dat ze wilt dat het bedrijf meer de vaardigheden inzet van mensen die nu minder aan bod komen. Op het moment worden de talenten vaak van dezelfde mensen ingezet. **10:19.0396**. Ze geeft hierbij ook aan dat ze wilt dat de individuele talenten van medewerkers zichtbaarder worden voor de organisatie. **11:37.0698**. Ze stelt dat dit gedaan kan worden door de communicatie over deze onderwerpen te verbeteren. Ze stelt voor dit bijvoorbeeld via de mail te doen en niet via het computer programma 'MY360' of via een all staff meeting. **13:18.0339**.

Respondent 9 geeft aan dat ze wilt dat de projecten redelijk low profile blijven qua tijd. Dit vult ze aan met dat het niet te veel tijd mag eisen van andere werknemers. **16:07.0713**. Ze geeft hierbij ook aan dat ze niet verplicht dingen wil moeten doen met betrekking tot de projecten van andere medewerkers **18:43.0718**.

#### **2. Taakidentiteit**

Respondent 9 geeft aan het belangrijk te vinden dat als mensen ergens mee bezig zijn, met betrekking tot het inzetten van de talenten naast de werkzaamheden, dat iedereen dit weet. Ze vindt dat dit per mail gecommuniceerd kan worden. **40:47.0467**.

Ze geeft aan dat ze wilt dat de resultaten zichtbaar zijn voor de hele organisatie **42:08.0809**. Dit zou ook via de mail gedaan kunnen worden of via een soort zeepkist presentatie van vijf minuten op elke maandagochtend om tien uur voor de mensen die er op dat moment zijn. **42:43.0047**.

#### **3. Taakbelang**

Respondent 9 geeft aan dat ze de behoefte heeft dat de vaardigheden die mogen worden ingezet iets bijdragen aan andere medewerkers van organisatie X en welke laagdrempelig qua tijd zijn **21:28.0730**.

Ze geeft aan dat ze wilt dat andere medewerkers er iets aan hebben of er iets mee kunnen. **22:33.0356**. Dit breid ze uit met dat het relevant moet zijn voor andere

## Ruimte voor talent

medewerkers **24:03.0897**. Ze zegt dat het niet perse relevant hoeft te zijn voor haar zelf zo lang het dan voor andere mensen interessant is **25:56.0973**. Ze noemt hierbij een aantal van 10 mensen die het interessant moeten vinden. **26:07.0355**.

Respondent 9 geeft aan dat de taken wel belang moeten hebben, en dat ze kennis opdoen en ontspanning goede vormen van taakbelang vindt. **28:47.0151**.

### 4. Autonomie

Respondent 9 geeft aan dat ze wilt dat mensen echt de tijd krijgen om hun talenten naast hun werkzaamheden in te zetten **29:39.0704**. Als minimum geeft ze drie uur per week aan, en als maximum geeft ze vier uur per week aan.

Ze stelt voor dat mensen een bepaalde percentage van hun tijd mogen inzetten aan dit soort werkzaamheden **36:36.0618**. Ze geeft aan dat ze dit als realistisch ziet maar dat er wel goed over nagedacht moet worden met betrekking tot hoe het wordt uitgevoerd. **38:01.0124**. Ze geeft aan dat als dit wordt geïmplementeerd het eerst op kleinere groepjes moet worden getest. **38:51.0851**.

Respondent 9 geeft aan dat ze wilt dat mensen veel vrijheid krijgen wanneer ze hun talenten inzetten naast hun werkzaamheden **44:24.0234**. Ze geeft hierbij aan dat mensen zelf dingen mogen bedenken om te doen waar ze 100% achterstaan en deze mogen voorstellen. Vervolgens moet er per voorstel worden gekeken wat wel en wat niet kan/mag. **44:35.0197**. Respondent 9 geeft aan dat ze wilt dat de leiding van management achter de initiatieven staan die worden uitgevoerd. **45:23.0758**.

Wanneer projecten goedgekeurd zijn vindt respondent 9 dat mensen het vertrouwen moeten krijgen om dat zelfstandig uit te voeren. **47:19.0000**. Ze geeft aan dat vooraf afgesproken moet worden op welke manier het project gemonitord gaat worden en hoe vaak er bij elkaar gekomen zal worden om te bespreken hoe het gaat en of alles nog goed gaat. **47:32.0545**.

Respondent 9 vindt dat de mensen de bevoegdheid moeten krijgen om zelf beslissingen te nemen in de projecten en dat alleen de grote veranderingen of keuzes in overleg gemaakt moeten worden. **48:28.0233**. Ze geeft aan dat projecten die dingen de buitenwereld in sturen wel contact moeten hebben met de afdeling communicatie. **49:32.0357**.

### 5. Feedback

Respondent 9 geeft aan dat de feedback niet te zwaar gemaakt moet worden omdat het ook leuk moet zijn. **50:44.0343**.

Ze geeft aan dat er een projectplanning moet zijn en dat aan de hand daarvan een coördinator feedback geeft. **52:26.0394**. Ze geeft aan dat er nog gekeken moet worden wie deze coördinator zou zijn. **52:42.0188**.

Ze zou de feedback mondeling willen krijgen. **53:51.0702**.

Respondent 9 geeft aan dat de feedback gegeven moet worden als hier vanuit een van de twee partijen behoefte aan is. **54:59.0112**.

### 6. Samenwerkingsverbanden

Respondent 9 geeft aan dat ze de behoefte heeft om vaker iets leuks te doen met z'n alle. Zo stelt ze voor dat er een paar flessen wijn worden neer gezet en een borrel wordt georganiseerd. Ze stelt hierbij dat het geen hele onderneming moet zijn waarbij iedereen ergens naartoe moet en dat er daar iets gedaan gaat worden want dan vindt ze het een gedoe. Maar gewoon dat als ze naar huis toe gaat er mensen staan te borrelen waar ze bij aan kan sluiten. **27:13.0709**.

Respondent 9 geeft aan dat er niet in groepen gewerkt hoeft te worden. **55:56.0494**.

Respondent 9 stelt voor dat mensen die hun talenten via projecten gaan inzetten naast hun werkzaamheden worden gekoppeld aan een persoon binnen de organisatie aan welke feedback en advies kan worden gevraagd. **57:45.0063**. Deze koppeling wordt gemaakt door de coördinator. **58:27.0505**.

### 7. Praktijk

Respondent 9 geeft aan de communicatie over deze onderwerpen het liefste kort te hebben, maximaal een uur. en het liefste tijdens de lunch.

Ze geeft aan dat er nagedacht moet worden over wie wat gaat doen en hoe dat is verspreid over de organisatie. Ze vindt dat dit moet zodat niet te veel mensen uit een zelfde team met een project bezig zijn maar dat het een mix is zodat onder andere de lasten verdeeld zijn. **34:03.0975**. Ze stelt voor dat de Delta groep hier over na denkt **35:16.0913**.

Respondent 9 geeft aan dat er iemand moet zijn die de projecten coördineert en mensen aan elkaar koppelt voor de projecten. Wanneer gevraagd naar wie dit zou zijn geeft ze aan dat het iemand moet zijn die dat leuk vindt om te doen **45:20.0854**.

### Proces Respondent 9:

1. Ze gaat met een aantal mensen zitten en nadenken hoe ze vorm aan het project wilt geven.
2. Ze werkt een voorstel uit. Hierin staat voor wie het interessant is, hoeveel tijd het kost, Wat er met het project bereikt dient te worden, hoe dat bereikt gaat worden, wat de consequenties zijn (kosten), wat het gaat opleveren, Hoe het gemonitord gaat worden en wanneer het een succes is.
3. Het voorstel wordt getoetst bij de verantwoordelijke.
4. Het voorstel wordt in overleg met de verantwoordelijke aangepast tot iedereen tevreden is.
5. Het wordt uitgevoerd.
6. Tussentijds wordt er overlegd en feedback gegeven.

- Einde interview -

**Interview respondent 10**

**Leeftijd:** 30

**Geslacht:** Vrouwelijk

**Hoelang werk je al bij organisatie X?**

Bijna 3 jaar

**Wat is je functie?**

Business Intelligence Executive

**Wat houdt dat precies in?**

Business Intelligence is verantwoordelijk voor al het voor al het onderzoek dat plaatsvindt voor de klanten van organisatie X. Hierbij gaat het vaak om effectonderzoek waarbij we kijken of campagnes hun doelen bereikt hebben (bijvoorbeeld spontane bekendheid verhoogd, boodschap overgebracht, etc.) en welke middelen hieraan hebben bijgedragen. Op basis daarvan adviseren we hoe vervolgcampagnes moeten worden ingepland of lopende campagnes kunnen worden geoptimaliseerd.

**Hoelang heb je deze functie?**

Bijna 3 jaar

**Ben je de manager van medewerkers? Zo ja, hoeveel?**

Nee

**Hoe bevalt je werk?**

Bevalt goed, daarom doe ik dit al een aantal jaar

**Wat zou je als de leukste en minste aspecten van je functie benoemen?**

Leuk: De veelzijdigheid, zowel in klanten/branches als in werkzaamheden en middelen waarover je rapporteert.

Minder: De hoge werkdruk.

**1. Variatie in vaardigheden**

Respondent 10 geeft aan dat alle talenten ingezet zouden moeten kunnen worden als er minstens een argument aanwezig is hoe het iets opleverd voor de ontwikkeling van de persoon zelf. **19:34.0000**.

**2. Taakidentiteit**

Respondent 10 geeft aan dat de resultaten van haar niet keihard inzichtelijk gemaakt hoeven te worden **24:58.0568**. Ze vult dit aan dat er niet te streng moet worden gekeken naar deze dingen. **25:31.0649**.

**3. Taakbelang**

Respondent 10 geeft aan dat mensen moeten aantonen hoe ze iets rendabel gaan maken en hoe er op lange termijn omzet uit gegenereerd kan worden.

**4. Autonomie**

Respondent 10 geeft aan dat de hoeveelheid tijd die mensen krijgen voor het inzetten van hun talenten naast hun werkzaamheden af moet hangen van hoeveel organisatie X er aan heeft. Als het geen invloed heeft op organisatie X dan moet er ongeveer een middag per maand tijd voor zijn en als organisatie X en de medewerkers er veel baad bij hebben dan mogen die meer tijd krijgen tot een maximum van één dag per week. **10:14.0504**.

Ze geeft aan veel vrijheid te willen krijgen wanneer je aan de slag gaat met het inzetten van je talenten naast je werkzaamheden.

**5. Feedback**

## Ruimte voor talent

Respondent 10 stelt voor dat er af en toe een all staff meeting wordt gehouden waarin wordt verteld wat iedereen doet, hoe het gaat. op een leuke manier **22:25.0246**.

In welke mate zou je bij de uitvoering van de werkzaamheden aanwijzingen willen krijgen over hoe goed je de werkzaamheden uitvoert?

Hoeveel informatie zou je willen krijgen over de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden?

Van wie zou je deze feedback het liefste ontvangen?

Op welke manier zou de feedback het beste geregeld kunnen worden?

Via welk medium zou de feedback het beste gegeven kunnen worden?

## 6. Samenwerkingsverbanden

De all staff meeting zou bijdragen aan de samenwerking binnen organisatie X omdat mensen hierdoor een beter beeld krijgen van elkaars talenten **23:31.0394**.

Respondent 10 geeft aan het leuk te vinden als mensen met dezelfde interesses samen bepaalde dingen gaan doen. Hiervoor zou inzichtelijk moeten worden wie waar interesse in heeft. **28:42.0951**.

## 7. Praktijk

Respondent 10 geeft aan dat er binnen het takenpakket van alles geschoven kan worden, maar met hele nieuwe dingen is het een ander verhaal. Het wordt lastig wanneer er vanuit organisatie X een soort van investering moet worden gedaan zonder dat er in eerste instantie geld voor binnen komt dan is er vaak een blokada.

Respondent 10 geeft aan dat organisatie X meer lef mag tonen en een risico mag nemen met de investering in deze projecten **07:17.0198**.

Ze geeft aan dat de combinatie van HR en Finance moet kijken naar de projecten om te bepalen welke wel en welke niet mogen. **13:18.0696**

Respondent 10 geeft aan dat er een budget moet komen om medewerkers hun talenten in te laten zetten naast hun werk. **13:43.0971**.

Respondent 10 stelt voor dat de projecten op een lijst worden gezet en er per jaar wordt gekeken welke projecten misschien worden gestopt of zijn afgerond en welke nieuwe er bij komen. **16:02.0099**.

Ze geeft aan dat voorstellen voor manieren om je talenten in te zetten naast je werkzaamheden opgestuurd mogen worden via de mail en niet perse in een plan te hoeven worden uitgewerkt. Maar uiteindelijk moet er wel een duidelijk beeld komen. **18:43.0219**.

Respondent 10 geeft aan dat ze wil dat de aanmelding van de voorstellen zo eenvoudig mogelijk gaat. **18:58.0920**.

Ze geeft aan dat er geen limiet hoeft ze zitten op hoelang de projecten mogen duren **26:41.0866**. Ze geeft hierbij aan dat ze wilt dat er per periode wordt gekeken welke projecten er door gaan, welke stoppen, welke er nieuw bij komen en hoeveel tijd er voor elk project is. **26:52.0392**.

### Proces Respondent 10:

1. Er moet een comite worden opgesteld wie de projecten goedkeuren.
2. Er moeten regels op papier komen hoe de projecten worden gevalueerd, hoe de beslissingen worden genomen en wat het totaal aantal uren en budget wordt.
3. Duidelijk communiceren van bovenstaande in een all staff meeting. en duidelijk aangeven dat mensen samen dingen mogen doen.
4. Deadline voor wanneer de projecten beoordeeld worden.
5. Na een half jaar laten mensen zien waar ze mee bezig zijn.

-Einde interview-

**Interview respondent 11**

**Leeftijd:** 28

**Geslacht:** Vrouwelijk

**Hoelang werk je al bij Organisatie X?**

6 jaar.

**Wat is je functie?**

AV manager – radio, televisie en online video.

**Wat houdt dat precies in?**

Verantwoordelijk voor AV plannen van een klant.

**Hoelang heb je deze functie?**

2.5 jaar.

**Ben je de manager van medewerkers? Zo ja, hoeveel?**

Ja, 5.

**Hoe bevalt je werk?**

Heel leuk.

**Wat zou je als de leukste en minste aspecten van je functie benoemen?**

Leuk: heel divers.

Minder: Politieke zaken die komen kijken bij het werk.

**8. Variatie in vaardigheden**

Ze geeft aan haar functie heel leuk te vinden doordat deze heel divers is met betrekking tot de vaardigheden die ze inzet. 5.03.

Ze geeft aan dat zolang de taakbelang aanwezig is de vaardigheden alles mogen omvatten. Het hoeft niet werk gerelateerd te zijn. 12.32.

**9. Taakidentiteit**

Respondent 11 geeft aan dat ze denkt dat het goed is om de resultaten van de projecten te delen. Zo geeft ze als voorbeeld dat Manon Welling aantoont hoeveel mensen ze heeft gemasseerd in een bepaalde periode. Op deze manier wordt inzichtelijk wat het project voor de organisatie doet en weten mensen dat medewerkers het niet alleen voor hunzelf doen. 23.30.

Ze stelt voor dat er gebruik wordt gemaakt van Facebook om de resultaten te delen. 24.10. Ze stelt dat dit misschien wel een afgeschermd facebook pagina moet zijn voor Organisatie X personeel. 25.30.

**10. Taakbelang**

Respondent 11 geeft aan dat de werkzaamheden niet alleen iets moeten brengen voor de mensen zelf, maar ook voor andere mensen binnen de organisatie. 14.40. Ze vult dit aan met dat ze het prima vindt dat mensen dit soort dingen gaan doen als de



## Ruimte voor talent

medewerkers er zelf blij van worden en de organisatie er blij van wordt. 14.45. Later formuleert ze dit als dat het de organisatie iets moet brengen. 17.55.

### 11. Autonomie

Respondent 11 geeft aan dat de tijd die mensen mogen besteden aan werkzaamheden naast de functie afhangt van het project en hoeveel de organisatie er aan heeft. Dit moet per geval worden bekeken. 19.12.

Respondent 11 geeft aan dat er aan het begin van dit soort projecten duidelijke afspraken moeten worden gemaakt. 21.26.

Ze geeft aan dat ze vindt dat de mate van toezicht die wordt gehouden op de projecten per project bepaald moet worden en afhangt van hoe dicht de werkzaamheden van het project bij de normale werkzaamheden liggen. Wanneer de werkzaamheden dicht bij de normale functie werkzaamheden liggen zal de leidinggevende hier toezicht op moeten houden. Wanneer het iets anders is voor de organisatie noemt ze Najat als de aangewezen persoon om hier toezicht op te houden. 22.02.

### 12. Feedback

Respondent 11 geeft geen behoeftes omtrent feedback aan in het interview.

### 13. Samenwerkingsverbanden

Respondent 11 verteld over werkgroepen welke worden ingezet binnen Organisatie X. Ze noemt dit een trend wat soms vanuit bovenuit wordt aangestuurd en soms door medewerkers zelf wordt geïnitieerd. Als er onderwerpen zijn die moeten worden onderzocht of uitgevoerd gaan mensen uit verschillende teams hier samen aan werken. Op deze manier hoeft je niet zelf alles uit te zoeken. 7:45. Ze geeft aan dat op deze manier gebruik gemaakt kan worden van learnings (kennis) welke haar team niet heeft en een ander team misschien wel. 10.4.

Respondent 11 geeft aan dat ze mensen uit andere teams soms via de mail benadert en soms naar deze mensen toe loopt. Ze vindt deze manier prima en vindt dat medewerkers hier zelf initiatief voor moeten nemen. 10.28.

Respondent 11 geeft aan dat werkzaamheden uitvoeren naast de functie er voor kan zorgen dat je andere medewerkers op een andere manier leert kennen. 13.39.

### 14. Praktijk

Respondent 11 geeft aan dat in Organisatie X super veel mogelijk is voor iemand die zelf aangeeft, zelf aanpakt en er zelf veel moeite voor doet. 12:38.

Respondent 11 vindt dat de hele organisatie moet bepalen of de voorgestelde projecten iets toevoegen voor de organisatie en of deze uitgevoerd mogen worden. Ze stelt hier een referendum voor. 19.01. Respondent 11 geeft aan dat dit op een leukere manier dan via de mail moet 19.58. Ze geeft als voorbeeld om dit referendum bij een all staff meeting te organiseren waarbij er meer informatie over het project wordt gepresenteerd en waarna er een stemronde plaats vindt. 20.10.

Respondent 11's proces:

## Ruimte voor talent

1. In een KPI gesprek geeft respondent 11 aan wat ze graag zou willen doen.
2. In dit gesprek worden de stappen besproken om het mogelijk te maken.
3. Ze zorgt dat het bekend is binnen de organisatie dat ze dit gaat doen via de mail.
4. Ze voert het project uit.

Respondent 11 geeft aan dat ze als belemmering ziet dat ze geen taken kan laten vallen om tijd vrij te maken voor dit soort projecten. 29.10.

Respondent 11 geeft aan dat ze van veel projectideeën vindt dat het beter in de eigen tijd gedaan kan worden, tenzij het echt inhoudelijk is voor de functie 29.40.

Ze geeft aan dat ze van mening is dat er binnen Organisatie X al heel veel ruimte is om invulling te geven aan je behoeftes. Hierbij geeft ze aan dat ze denkt dat het binnen de organisatie een beetje leeft dat Organisatie X de invulling van de behoeftes moet aandragen terwijl zij vindt dat mensen het zelf moeten gaan halen. 30.33.

-Einde interview-

## **Interview respondent 12**

**Leeftijd:** 50

**Geslacht:** Vrouwelijk

**Hoelang werk je al bij Organisatie X?**

15 jaar

**Wat is je functie?**

proces director

**Wat houdt dat precies in?**

Verantwoordelijk voor volledige proces met de klant.

**Hoelang heb je deze functie?**

vier jaar

**Ben je de manager van medewerkers? Zo ja, hoeveel?**

Ja, 3

**Hoe bevalt je werk?**

Bevalt heel erg.

Leukste aspect: Diversiteit en overal mee mogen bemoeien.

### **1. Variatie in vaardigheden**

Respondent 12 geeft aan dat haar functie heel divers is en hierdoor zelf geen behoefte te hebben aan variatie aan vaardigheden. Andere vaardigheden mogen ingezet worden zolang ze zichtbare resultaten op kunnen leveren voor het management welke ook door hen geapprecieerd zullen worden. 23.05.

### **2. Taakidentiteit**

Respondent 12 geeft aan dat ze wil dat de werkzaamheden absoluut tot een zichtbaar resultaat leiden. 22:52.0007. Maar niet de hele organisatie hoeft het te zien 23:02.0321.

Ze geeft aan dat het mooi is als het resultaat voor de betrokken personen bij het project zichtbaar is 23:05.0547 en het fijn is als het effect heeft op de hele organisatie 23:10.0294 maar dat het zichtbaar is en wordt geapprecieerd door het management is een must. 23:15.0120.

De teamleider moet kunnen zien dat er binnen zijn team bij de persoon welke het initiatief uitvoert iets veranderd is waardoor hij of zij bijvoorbeeld over een obstakel heen is, beter mee kan werken of andere initiatieven neemt 25:30.0989.

### **3. Taakbelang**

Respondent 12 geeft aan dat de werkzaamheden absoluut een effect moeten hebben op de mensen binnen de organisatie 27:07.0165. Ze stelt dat het anders betaald een hobby uitvoeren wordt 27:20.0183.

Ze stelt voor dat er bewijs uit bijvoorbeeld studies en literatuur binnen de markt gehaald moet worden om aan te tonen dat de projecten effectief zullen zijn. 29:27.0298. Later geeft ze aan dat ze wilt dat de projecten bijdragen aan het functioneren van het hele bedrijf 48:14.0632.

### **4. Autonomie**

Respondent 12 geeft aan dat op het moment dat de beslissing wordt genomen om een project te laten uitvoeren de uitvoerende medewerker het vertrouwen moet krijgen om dit met alle vrijheid te doen. 33:14.0957. Ze stelt dat mensen binnen deze projecten

## Ruimte voor talent

autonoom genoeg moeten kunnen opereren door dat ze een uur per dag vrij mogen maken om puur met hun project bezig zijn. **33:39.0434**. Ze stelt hierbij ook dat het inhoudelijke werk geen voorrang moet krijgen op de projecten welke misschien niet direct financieel resultaat opleveren. **34:07.0267**. Ze verwijst hierbij naar de principes van de SCRUM-methode. Hiermee doelt ze er op dat op de voor de initiatieven gereserveerde tijdstippen geen andere afspraken in de agenda's geschoten mogen worden en geen andere ruimtes dan de vastgestelde ruimtes voor mogen worden gebruikt. **34:39.0024**.

Respondent 12 geeft aan een minimum van drie uur per week te willen voor dit soort projecten **38:58.0326**. Ze geeft aan dat vijf uur per week haar maximum is. **39:15.0681**.

### 5. Feedback

Respondent 12 geeft aan dat zij het voor zich zou zien dat de teamleider de resultaten bijhoudt van de projecten die zijn teamleden uitvoeren en hier feedback over geeft. De teamleider geeft deze resultaten vervolgens door aan het management.

### 6. Samenwerkingsverbanden

Respondent 12 geeft aan dat contact met andere meestal wordt gelegd omdat mensen iets in hun werk nodig hebben. **11:20.0039**.

Ze geeft als suggestie dat er virtuele boxen zoals Sharepoint worden gebruikt om een vragenbaak op te zetten. Op deze vragenbaak kunnen medewerkers aan elkaar vragen stellen, overleggen over bepaalde onderwerpen en feedback vragen. **12:44.0348**. Dit zou wel puur werk gerelateerd moeten zijn **14:01.0083**.

### 7. Praktijk

Respondent 12 geeft aan dat dat er veel ruimte en mogelijkheden zijn voor medewerkers van Organisatie X als ze er zelf mee komen **08:31.0241**.

Ze geeft aan dat het resultaat voor het management zichtbaar gemaakt kan worden door met stappenplannen te werken waarbij eens in de zoveel tijd terugkoppeling wordt gegeven. **23:59.0609**. In het stappenplan wordt beschreven wat de doelen van het project zijn en welke stappen er ondernomen zullen worden om de doelen te bereiken **24:20.0225**.

Respondent 12 geeft aan dat er per project moet worden gekeken naar de tijdsinvestering en hoe dat combineert met de functie van de persoon **38:14.0166**.

Respondent 12 haar stappenplan:

1. Maak een business plan voor het management. Hierin moet onder andere staan: Wat heb je nodig? wat ga je aanbieden? Wie is je doelgroep? Hoe ga je zichtbaar maken wat het bijdraagt? Wat is de tijd die je nodig hebt? Hoe ga je het kenbaar maken en hoe weten mensen je te vinden(communicatie)?
2. Geef business plan aan management en HR.
3. Verdedig je business plan.
4. Management en HR neemt de beslissing of je het mag uitvoeren.
5. Voer het project aan de hand van het businessplan uit.
6. Teamleider blijft het project monitoren, een keer per kwartaal. en stuurt waar nodig.
7. Als het niet effectief blijkt wordt het project bijgestuurd of gestopt in overleg.

Respondent 12 geeft aan dat ze zou willen dat wordt gemeten hoe het wordt gewaardeerd dat Organisatie X op deze manier de organisatie kleiner probeert te maken. **47:14.0577**.

-Einde interview-

### **Interview respondent 13**

**Geslacht:** Vrouwelijk

**Hoelang werk je al bij Organisatie X?**

vier jaar.

**Wat is je functie?**

Strategy director

**Wat houdt dat precies in?**

Merken advies geven over hoe ze bijvoorbeeld om moeten gaan met bepaalde trends.

**Hoelang heb je deze functie?**

drie jaar

**Hoe bevalt je werk?**

Heel leuk.

**Wat zou je als de leukste en minste aspecten van je functie benoemen?**

De producten (fast movers). Leuke opdrachtgever (unilever). Leuk hecht team. Inspirerende leidinggevende.

#### **1. Variatie in vaardigheden**

Respondent 13 geeft aan behoefte te hebben om haar interesses omtrent sporten in te kunnen zetten binnen Organisatie X. Als voorbeelden hier over geeft ze een sport of yoga ruimte aan waar medewerkers voor, tijdens of na het werk kunnen ontspannen, stoom afblazen of opladen. **05:52.0492**.

#### **2. Taakidentiteit**

In dit interview heeft Respondent 13 geen uitspraken gedaan over de taak identiteit.

#### **3. Taakbelang**

Respondent 13 geeft aan dat de manier waarop werknemers hun werkzaamheden aanvullen met hun talenten moet bijdragen aan of ze er gelukkiger van worden.

**17:07.0640**.

Ze geeft aan dat ze wilt dat het management achter de manieren staat waarop medewerkers hun talenten combineren met hun werkzaamheden. **19:21.0178**.

Respondent 13 geeft aan dat ze zou willen dat voorstellen goedgekeurd worden Als het ten goede komt van de mentale en fysieke 'well being', als het ten goede komt van de sfeer of het kleiner maken van Organisatie X. **20:15.0895**. Of dat er behoefte aan is vanuit Organisatie X. 17:47.0927.

#### **4. Autonomie**

Respondent 13 geeft aan dat ze van mening is dat medewerkers van Organisatie X niet verplicht hun talenten, vaardigheden of interesses moeten inzetten naast hun werkzaamheden. 19:55.0435.

Ze geeft aan dat de vrijheid van medewerkers met betrekking tot de manieren waarop ze hun werkzaamheden aanvullen met hun talenten afhankelijk moet zijn van het bedrijfsbelang en om deze rede wel afgekaderd moet zijn. **21:33.0813**.

Ze verteld dat ze vindt dat de hoeveelheid vrijheid en tijd die medewerkers hiervoor krijgen per project bekeken moeten worden en afgekaderd tot hoeverre dit als reëel

wordt geacht. Dit zou gedaan moeten worden door Najat of vrijwilligers die het leuk vinden om te doen. **22:35.0998**. Als het door een groep vrijwilligers wordt gedaan moet er wel een eindverantwoordelijke zijn zoals bijvoorbeeld Najat **23:35.0065**. Deze vrijwilligers zouden tijdens een All staff meeting geworven kunnen worden **24:10.0340**.

### 5. Feedback

Respondent 13 geeft aan de feedback via SurveyMonkey te willen verzamelen. In dit geval wordt er een vragenlijst omtrent de manier waarop de medewerker zijn werkzaamheden aanvult met zijn talenten het pand in gestuurd. In haar voorstel zal dit de eerste en tweede maand na start worden gedaan en daarna twee keer per jaar. Respondent 13 geeft aan dat iedereen uit het pand en wie er gebruik van maakt deze vragenlijst mag invullen. **25:24.0176**.

### 6. Samenwerkingsverbanden

Respondent 13 geeft aan dat ze vanuit organisatie belang vindt dat de manieren waarop mensen hun werkzaamheden aanvullen met hun talenten bij moeten dragen aan de samenwerking. **28:54.0358**. Verder geeft ze aan dat ze wilt en denkt dat dit project zal bijdragen aan het persoonlijker maken van Organisatie X. **29:14.0005**.

### 7. Praktijk

Respondent 13 stelt voor dat er wordt geïnventariseerd wie wat kan aanbieden en wie waar behoefte aan heeft. Ze stelt voor dat iemand uit HR dit oppakt **13:17.0940**. Deze persoon moet verantwoordelijk zijn en als filter fungeren om na te denken of het project ten goede komt van de medewerkers van Organisatie X. **18:06.0610**. Wanneer deze persoon hier zelf niet uit komt zou deze het moeten bespreken met het MT (Management team) **18:43.0598**.

Respondent 13 zou willen dat tijdens een All staff meeting aangegeven wordt dat er geïnventariseerd wordt wie wat kan, wie waar behoefte aan heeft en dat de medewerkers wordt gevraagd te melden wat ze kunnen of waar ze behoefte aan hebben. **15:38.0142**. Ze stelt hierbij dat de voorstellen in een computer programma als SurveyMonkey worden gezet en de medewerkers hier vervolgens op kunnen stemmen. Echter alleen haalbare voorstellen moeten hierin mee genomen worden. **16:01.0117**.

Proces Respondent 13:

1. Ze mailt Najat en geeft aan wat ze kan en wilt doen.
2. Najat neemt het idee, als ze het als haalbaar beschouwd, samen met de andere ideeën, mee in de volgende All staff meeting. In deze meeting worden alle initiatieven met de hele organisatie gedeeld.
3. Gedurende de all staff meeting verteld Najat over alle projecten die er zijn, Wat er wordt gedaan om mensen blij te maken, wat er wordt gedaan om de talenten in te zetten en wat er wordt gedaan om Organisatie X kleiner te maken.
4. Medewerkers stemmen op de initiatieven, Of via een top drie of door op twee initiatieven te stemmen.
5. De initiatieven op welke het meest gestemd is worden aan het MT (management team) voorgelegd.
6. Het management beslist welke initiatieven uitgevoerd mogen worden en de medewerkers welke deze initiatieven willen uitvoeren zullen een plan ontwikkelen.
7. Er wordt gekeken tot hoeverre werkzaamheden van deze medewerkers moeten worden overgedragen aan een andere medewerker in verband met tijdsgebrek.
8. In overleg met BI wordt er een vragenlijst voor feedback opgesteld door de medewerker welke het initiatief uitvoert. En deze verstuurd Najat naar het hele bedrijf.
9. Feedback wordt verstuurd na een maand, nog eens na twee maanden en daarna twee keer per jaar.
10. Aan de hand van feedback wordt het initiatief eventueel aangepast.

## Ruimte voor talent

Respondent 13 geeft aan dat er een beperkt aantal initiatieven tegelijk mag worden uitgevoerd. Ze geeft hierbij aan dat er met de mensen van de initiatieven op welke weinig zijn gestemd in gesprek gegaan moet worden. In dit gesprek moet er gekeken worden hoe erg ze het vinden dat hun initiatief niet gekozen was en hoe daar eventueel mee omgegaan kan worden. **41:50.0046**. Ze geeft aan dat de initiatieven die op het moment al draaien gewoon door gegaan moeten laten worden en niet mee genomen moeten worden in de stem rondes. **43:13.0034**.

-Einde interview-