



Bachelor assignment (194100010):

HR practices and Innovative Work behavior
Case Study at AkzoNobel Aerospace Coatings

*HR practices and Innovative Work behavior:
The leader leads towards innovation.*

UNIVERSITY OF TWENTE.

*HR practices and Innovative Work behavior:
The leader leads towards innovation.*

Author	Aya Jeske Eenink
Institute	University of Twente, Enschede, The Netherlands
Program	Bachelor in Business Administration Department: Operations, Organization and Human Resources Theme: HRM and Innovation
Company	AkzoNobel Aerospace Coatings
Graduation committee	Ir. A.A.R. Veenendaal, University of Twente Dr. A.C. Bos-Nehles, University of Twente S.R. Hijmans, HR Manager, AkzoNobel Aerospace Coatings July 2011- August 2012

Management Summary

Nowadays, continuous improvement is important for organizations to achieve and maintain their position on the international market. For continuous improvement, one constantly needs to change and improve oneself. An organization that has a strategy for improving and innovation therefore needs employees that act like entrepreneurs and show innovative behavior. Because of this fact, it is important to know what moves employees to behave in an innovative way and how an organization can influence this kind of behavior. Previous studies involved the relationship between innovation and organizational performance and the relationship between HR practices and organizational performance. This study adds to the literature by investigating whether the relationship between HR practices and innovative work behavior (IWB) of employees also takes the role of leadership into account.

The research question is formulated as follows: *'To what extent can HR practices of an organization increase the innovative work behavior of their employees?'* And in order to answer this research question, three sub areas will be discussed; the relationship between HR practices and IWB, the relationship between leadership behavior and IWB and the influence of leadership behavior on the relationship between HR practices and IWB.

Because HR practices, leadership behavior and IWB are broad concepts, they are more specifically defined for this study to have a clear scope. HR is defined as all management decisions and activities that affect the nature of the relationship between the organization and its employees and the variables that are likely to influence IWB are included in this study; payment system, opportunities for training and development and sharing information. Leadership is defined as the process of influencing others to guide, structure and facilitate activities and relationships in a group or organization towards some kind of desired outcome. For leadership behavior of the managers three specific behaviors are included in this study because they are said to have the abilities to enhance the IWB; support for innovation, delegation and providing resources. IWB is defined as a four stage concept and is some way of an individuals' behavior to achieve the exploration, generation, championing and application or implementation of new and useful ideas, processes, products or procedures.

The hypothesized effects were tested using quantitative and qualitative data derived from an international paint company in the Netherlands and the United Kingdom. The reliability is found to be very high with a responds rate of 100% and Cronbach's Alpha >0.732.

Results indicate that except for the construct 'payment system' all construct score higher than three on a five point Likert scale, which indicates that on average the participants tend to agree on the items that represent the constructs. With the comparison of means is found that it can be concluded that the Netherlands and the UK do not significantly differ from one another, except for the construct 'opportunity exploration' which is a part of the concept IWB. Furthermore, the participants that have a permanent contract perceive a higher IWB than the participants that have a temporarily contract, The number of years a person is employed within the organization influences several constructs significantly, participants that work in the production department experience fewer opportunities for training and development than the participants that work in other departments, the participants that are 29 years and younger express less IWB than the participants that are older and that there are significant differences in the construct 'payment system' show between the employees that completed elementary school as highest completed education and the employees that completed education at University level.

Based on the regression analysis two hypotheses are found to be significant; opportunities for training and development are positively related to employees' IWB and the effect between opportunities for training & development and IWB is moderated by leadership behavior of the line-manager. The other hypotheses cannot

be accepted based on the data analysis. This means that there are no significant relationships between payment system and IWB, between information sharing and IWB, leadership behavior and IWB and that leadership behavior does not moderate the relationship between payment system and IWB as well as the relationship between information sharing and IWB. The qualitative data gathered during the interviews some information will be provided to elaborate on these outcomes.

The fact that several hypothesized relationships were not found can possibly be explained by the fact that the construct payment system is solely about salary and not about secondary employment conditions. Therefore payment system as a positive influencing variable towards IWB needs to be looked at. With regards to the sharing of information, the sharing of information is constrained by hierarchy. High levels of centralization and formalization have been found to be associated with lower rates of innovation adoption. In the case of ANAC it is possible that they hold on to a formal organization where subordinates may take less initiative to consider and discuss the introduction of new products within the company.

Within the organization, the line managers claim to see the importance of their leadership skills and behavior towards the IWB of their employees on the one hand. But on the other hand they also say that they do not get involved in the way how they do their job, that the resources for IWB are scarce and that they find it difficult to delegate instead of dispense. This shows that the line managers do not actively try to influence or give a clear direction to their subordinates and are sometimes behaving passive which's does not represent any kind of participative or transformational leadership behavior but rather laissez faire behavior which is an inappropriate way to lead. Moreover, it does not positively influence IWB. ANAC needs leaders who can successfully manage change and therefore behave in a participative and/or transformational way.

The organization is said to be innovative, however there is still work to do with regards to IWB as is shown by the data analysis. With regards to the output of the data analysis and the interviews, several recommendations can be presented. Despite of the positive relationship between opportunities for training and development and IWB, a possibility for ANAC is to expand their training & development by giving each employee a training that the manager picks together with the input of the employees during their performance evaluation. Leadership behavior has a moderating effect on the relationship between opportunities for training and development and IWB, and therefore it is important that the line-managers should motivate their subordinates to develop themselves and actively try to pursue the employees to sign up for training to perform better, to cope with work-life balance or other trainings that help the employee to express IWB. To enhance the knowledge of the employees about what is going on in the organization regarding the vision, mission, future plans, business results and the activities of other establishments and units of the organization it is important to pay attention to the sharing of information. This sharing of information can for example be a short note on a clipboard or a recurring meeting with (line) management. With regards to the leadership behavior of the line-managers it is recommended to evaluate their leadership behaviors. It is important that the line-managers all see the added value of IWB and therefore convey participative and/or transformational leadership behaviors. An idea is to assign all line-managers to training about IWB and management behaviors. Perhaps they then would understand why all these management issues are important. Furthermore, it is important to review the workload of each line-manager to make sure they can make time for supporting innovation and providing resources and information.

Suggestion for further research is a long term case study within the organization. This could be interesting, because attitudes can change over time. As this case study was restricted to operations of the organization positioned in the Netherlands and the UK, it is interesting to see what the attitudes are towards HR-practices and leadership in other departments of the organization. Another option is to also ask the respondents in what degree they think an item is important and work on the top five most important items for the next year. Because it could be that an item scores not that high, and management thinks that they have to make changes regarding that item, but meanwhile the respondents do not value that item as much as another item that maybe scored slightly higher and is therefore overlooked by the management.

Preface

This report represents the final part of my bachelor degree Business Administration, which includes many academic, organizational and personal goals. People, and especially managing people, has always had my personal interest. Despite the fact that the last decade a lot of aspects of the human resource management have been centralized in one service centre, because of the fact that the internet is growing and the technological possibilities are endless, people always need to be managed in some kind of way - and everybody needs a different approach.

During high school, I studied all the technological courses and I did not like them very much because I had to put more effort into them than the economy and marketing courses. Still, I find myself interested in technological organizations because of their ideas about the market, organizations and change. During my bachelor Business Administration, the courses which included a project or visit to an organization were my favorite. I found out that I am interested in the way people are managed, but also in change management and innovation. So, during my final year, I went to a presentation of different master tracks of Business Administration and talked to different professors and teachers about the possibilities. At the end of the presentation, I found out that I thought there were two ideal tracks; 'HRM' and 'Innovation and Entrepreneurship'. After several conversations with professors, I decided to combine these two tracks and get to know this field of study by applying them in my bachelor assignment. For me, it was the best of both worlds, combining the people aspect in 'HRM' and the technological and analytical aspect in 'Innovation'. What is innovation? Why do organizations want to innovate? How do they make innovation possible? What role do people play in this area? Why do people want to innovate? These are questions that I am interested in.

AkzoNobel is one of the most sustainable, innovative international organizations in the world; their production includes paint and coatings. According to the World Paint & Coatings Industry Association, they are the number one paint company in 2010. They supply industries and consumers worldwide with innovative products and are passionate about developing sustainable answers for their customers. The organization is a Global Fortune 500 company and consistently ranked as one of the leaders on the Dow Jones Sustainability Indexes. With operations in more than 80 countries, AkzoNobel has 55,000 people around the world committed to excellence and delivering *Tomorrow's Answers Today*.

AkzoNobel Aerospace Coatings developed Vision 2020, a strategy that includes both core values and the global HR-strategy of AkzoNobel. With this strategy, they want to focus on becoming the global leader in the Aerospace Coatings market. If you know where you want to be in ten years, you have to know where you stand today, to know exactly how much growth there is needed and where to invest in.

Because AkzoNobel is very innovative and focuses on the future, the organization is worth examining. According to literature there are several theories and suggestions what an innovative organization should look like and how it should act in certain situations. At AkzoNobel, they know these kinds of theories and use them in day-to-day activities. This is related to my personal interest and it is useful to see how things work in practice.

Table of Contents

Management Summary.....	5
Preface	7
Table of Contents	8
Table of Figures	9
Table of Tables	9
1. Introduction	10
1.1 Continuous Improvement and innovation.....	10
1.2 Research Approach	10
1.3 Case study Organization	11
1.3.1 Company Profile	11
1.3.2 Tomorrows answers Today.	12
1.4 Research Question	13
1.5 Scope and Structure.....	13
2. Theoretical Perspectives	14
2.1 Innovative Work Behavior	14
2.2 HR practices	15
2.3 Leadership behavior	17
2.4 Leadership behavior as moderator.....	19
2.5 Theory Model.....	20
3. Methodology.....	21
3.1. Population and data collection	21
3.2 Research Method.....	22
3.2.1 Questionnaire.....	22
3.2.2 Interviews	23
3.3 Measurements.....	23
3.3.1 Factor Rotation.....	23
3.3.2 Dependent variable	24
3.3.3 Independent variables.....	24
3.3.4 Control variables	25
3.4 Procedure	26
3.5 Analysis	26
4. Results	29
4.1 Data Analysis.....	29
4.1.1 Comparing of means	29
4.1.2 Correlation.....	33
4.1.3 Regression	35
4.2 Concluding	37
5. Discussion.....	42
5.1 Discussion of theory and data analysis	42
5.2 Limitations	45
5.3 Recommendations.....	45
References	47
Appendix A: Descriptive Statistics Participants Questionnaire	53
Appendix B: Questionnaire Dutch.....	54
Appendix C: Questionnaire English	61
Appendix D: Concepts, Constructs and Items used for study	68

Appendix E: Questionnaire Leaders and Managers	69
Appendix F: Summary of factor analysis for the questionnaire (N=60).	70
Appendix G: Adjustments made to the constructs before adding them to the final questionnaire	72
Appendix H: Descriptive Statistics Constructs Questionnaire.....	73
Appendix H: Levene's test.....	74
Appendix I: Mean Scores, highest and lowest	75
Appendix J: Skewness, Kurtosis and Histogram	76
Appendix K: Interview Plant Manager ACC.....	77
Appendix L: Interview Manager ACC.....	89
Appendix M: Interview Operations Manager	102
Appendix N: Interview Manager DC Team.....	110
Appendix O: Interview Operations Manager UK.....	119
Appendix P: Interview ACC Team Leader	126
Appendix Q: Interview Warehouse Team Leader	135
Appendix R: Personal Reflection	144

Table of Figures

Figure 1: Theory Model	20
------------------------------	----

Table of Tables

Table 1: Department frequency and percentage.....	21
Table 2: Descriptive Statistics Leaders	22
Table 3: Concepts, Constructs, Sources, Items and Cronbach's Alpha of the variables.....	25
Table 4: Cronbach's Alpha Constructs.....	27
Table 5: Constructs and their mean values.	28
Table 6: Effect Size r	29
Table 7: Difference between the Netherlands and the UK	30
Table 8: Correlation Spearman	34
Table 9: Multiple Regression Analysis	36
Table 10: Hypothesis	37

1. Introduction

In this first chapter, the research will be introduced. The formulation of the research approach that sets the scope for this study will be elucidated, and hereafter, a short description of the organization will be provided.

1.1 Continuous Improvement and innovation

Nowadays, continuous improvement is important for organizations to achieve and maintain their position on the international market (Thompson, 1999). For continuous improvement, one constantly needs to change and improve oneself (Tidd, Bessant and Pavitt, 2005). An organization that has a strategy for improving and innovation therefore needs employees that act like entrepreneurs and show innovative behavior (De Jong & Den Hartog, 2010). Because of this fact, it is important to know what moves employees to behave in an innovative way and how an organization can influence this kind of behavior. Previous research involves the relationship between innovation and organizational performance and the relationship between HR practices and organizational performance (Beugelsdijk, 2008; Delaney & Huselid, 1996; Schuler and MacMillan, 1984; Wright, Gardner and Moynihan, 2003; Wright and Nishii, 2006), but to this day, it is unknown whether the relationship between HR practices and innovative work behavior of employees also takes the role of leadership into account.

The relationship between HR practices and innovative work behavior needs to be researched because continuous improvement of organizations is made possible by innovations which are based in employees' innovative work behavior. These innovative behaviors are related to the innovative and entrepreneurial strategy of the organization. Employee behaviors are a result of HR practices of the organization. This study will attempt to fill some of the gaps between HR practices and innovative work behavior of employees. This will be done by discussing concepts of HR practices, leadership and innovative work behavior and test the proposed relationships within an organization, namely AkzoNobel.

1.2 Research Approach

The overall focus of AkzoNobel is on entrepreneurial thinking to make a difference in their markets. But what does entrepreneurial thinking actually comprise? "Entrepreneurs are individuals that carry out innovations" (Schumpeter, 1939, p.102). They engage in activities which are important for introducing dynamics into economy (McKelvey, 1998). Entrepreneurship is useful to help explain why new market conditions and technologies are continually being introduced into the economy. The process has an economical relevant effect and, as such, is important for all types and size of organization (Schumpeter, 1939; Thompson, 1999). An entrepreneurial organization requires strong and effective strategic positioning, matching of competencies and capabilities with key success factors. Information and knowledge must be captured and harnessed and shared within the organization to inform and support innovation and continuous improvement (Thompson, 1999). Continuous improvement is important for organizations to gain, and which should lead to, competitive advantage. This advantage can be achieved by size or possession of assets, but there is an increase of organizations which achieve advantage by mobilizing knowledge, technological skills and experience (Tidd et al., 2005). In other words, if an organization wants to keep their competitive advantage, they must see innovation as a continuous, evolutionary process, which is based on knowledge and technological skills of the organization situated in its employees. Employees play an important part in this process because individuals' actions are of crucial importance for continuous innovation and improvement of the organization and they help to attain organizational success (De Jong & Den Hartog, 2010).

Several scholars have studied the linkage between HRM and innovation, or innovative work behavior (IWB) (Dorenbosch, Van Engen & Verhagen, 2005). IWB has been defined by different researchers. They all describe some way of an individuals' behavior to achieve the exploration, generation, championing and application or implementation of new and useful ideas, processes, products or procedures (De Jong, 2007; De Jong & Den Hartog, 2010; Kleysen & Street, 2001; Krause, 2004; Ng, Feldman & Lam, 2010; Scott & Bruce, 1994). It is about the creation of something new, and the successful implementation of this new idea in the market. In order to

gain employees that behave in an innovative way, they need to be motivated and committed to the organization (Camelo-Ordaz, Carcia-Cruz, Sousa-Ginel & Valle-Cabrera, 2011; Gilbert, De Winne & Sels, 2011). This can be achieved, for example, by human resource management. Human Resource Management (HRM) can be defined as “all management decisions and activities that affect the nature of the relationship between the organization and its employees” (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Milss, & Waltion, 1984, p.1). Becker and Huselid (as cited in Wright & Nishii, 2006, p.8) suggest that the strategy of an organization dictates the human resources system and its practices: “the HR system impacts the employees’ skills and motivation, which, in turn, results in creativity, productivity, and discretionary behavior of those employees”. Snell and Wright (1997, p.7.) elucidate that “different firm strategies require different role behaviors from employees, and thus, the HRM practices are chosen based on their ability to elicit the behaviors required to implement a chosen strategy”. Employees’ behavior influences the firm’s operating performance by using their knowledge and technological skills, which leads to continuous innovation and improvement that results in profitability, growth, and market value. Organizations that implement an innovation strategy require high degrees of commitment of their employees, which is a predictor of desired employee behavior and performance (Gilbert, De Winne & Sels, 2011). Furthermore, the extent to which organizations aim to build an innovation climate and to generate output is crucial (De Winne & Sels, 2010). De Leede and Looise (2005) add that with HR practices the organization is managed employee wise, and if implemented and perceived successful, employees are more creative, committed and show competences which lead to organizational outcomes like productivity and profit.

HR practices are created at the organizational level and implemented by line managers. This is because of the fact that line managers are responsible for implementation of HR practices at the operational level (Bos-Nehles, 2010; De Jong, 2007; Gong, Law, Chang and Xin, 2009). These managers lead their followers in certain ways. Leadership is defined by De Jong (2007, p.34) as “the process of influencing others to guide, structure and facilitate activities and relationships in a group or organization towards some kind of desired outcome”. The behavior of the leaders is very important for the relation of HR practices and IWB, because the leaders implement the HR practices and therefore influence the behavior of their employees in many ways (Gilbert, De Winne & Sels, 2011; Huiskamp, De Jong & Den Hoedt, 2008a; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; De Jong, 2007; Wright & Nishii, 2006).

1.3 Case study Organization

AkzoNobel is the largest global coatings company and a major producer of specialty chemicals. Headquartered in Amsterdam, the Netherlands, AkzoNobel is a Global Fortune 500 company and is consistently ranked as one of the leaders on the Dow Jones Sustainability Indexes. With operations in more than 80 countries, their 55,000 employees around the world are committed to excellence and delivering Tomorrow’s Answers Today (AkzoNobel About Us, n.d.). The current CEO is Hans Wijers. AkzoNobel is known for their phrase ‘Delivering Tomorrow’s Answers Today’. This shows that the organization tries to see opportunities that others cannot and therefore have a high intelligence as a multinational organization. Being innovative is important to see what the answers of tomorrow will be.

Because of this innovative view of AkzoNobel, it will be interesting to study the innovative work behavior at this organization. Gaining an insight in how an innovative organization such as AkzoNobel organizes the behaviors of their employees to deliver the answers of the future will be of great value.

1.3.1 Company Profile

AkzoNobel Aerospace Coatings (ANAC) is a sub-business unit of the business unit Automotive & Aerospace Coatings which is part of the Performance Coatings. Performance Coating is one of the businesses AkzoNobel is active in (AkzoNobel Organization, n.d.). Operations facilities of ANAC are based in the Netherlands, the United Kingdom, the United States of America and Russia. There are also many sales offices in the rest of Europe and Asia.

AkzoNobel states that their values define what they are and what they aim to be. They reflect the way they should operate both internally and externally. These values are summed up in the line 'Tomorrow's Answers Today'. One of the core values AkzoNobel believes in is 'embracing entrepreneurial thinking'. They believe that they need a working environment and mindset that encourages new ideas from individuals and teams. Another important value is 'developing the talents of our people', that covers the growing business of AkzoNobel and is related to the growth of people (AkzoNobel Our Beliefs, n.d.). As a result of these core values, a global HR-strategy for 2010-2012 is developed. Achieving excellence in people development and HR capability is at the heart of the global HR strategy of 2010-2012. It sets out six priorities, leadership development, leadership pipeline, Performance & Development dialog, diversity & inclusion, HR IT systems and country focus, which will help AkzoNobel to build the industry-leading Talent Factory that it needs to become the world's leading coatings and specialty chemicals company (AkzoNobel Strategy, n.d.).

Implementing/managing AkzoNobel's HR function throughout the company demands continued focus from HR leaders across the business (AkzoNobel Leadership, n.d.). The development of HR services at national level continues to be a strategic priority for the global HR function. While many of these initiatives remain currently only in the initial stages, a select number of countries already offer specific HR information and services to the AkzoNobel businesses and employees in their area. These HR country organizations also offer information through the intranet (AkzoNobel CountryHR, n.d.).

In line with the corporate values and global HR strategy, ANAC developed a strategy for the upcoming ten years. This strategy is called Vision 2020. The overall vision of Vision 2020 is to focus on becoming the global leader in the Aerospace Coatings market. The vision contains goals on company turnover, profitability, people development, health & safety, sustainability, market leadership and operating working capital (Vision 2020, 2011). The HR department focuses on people development, which has as their personal goal 'to invest in the talents and skills of our people in order to make a real difference in our markets'. To achieve this, they will 'encourage our entrepreneurial spirit to find new avenues for growth' (Vision 2020, 2011).

1.3.2 Tomorrows answers Today.

AkzoNobel is entering a new era of accelerated and sustainable growth (AkzoNobel Announcement, 2010, section 3.). CEO Hans Wijers explained in this announcement that "AkzoNobel will leverage global mega-trends, geographical spread and lead market positions to realize its new ambition" (AkzoNobel Announcement, 2010, para.4). Furthermore, AkzoNobel announced that "their ambitions are to remain in the top three on Dow Jones Sustainability Indexes, being in the top quartile of their peer group in terms of safety levels, diversity, employee engagement and talent development and eco-efficiency improvement rates" (AkzoNobel Announcement, 2010, para.7). This strategy is also translated into the strategy of ANAC: "focusing our sights on becoming the global leader in the Aerospace Coatings market" (Vision 2020, 2011, p.2).

The strategy of AkzoNobel is that innovation is a key driver that will spur AkzoNobel's growth. Also, the aspect of continuous improvement is discussed in the view that "innovation drives change and is a critical-to-life activity for any company" (AkzoNobel Innovation, n.d., para.1). Furthermore, AkzoNobel discusses that innovation is "about being in tune with societal, market and customer needs and about being able to come up with timely solutions to meet those needs" (AkzoNobel Innovation, n.d.). This statement implies that innovation begins with great insight in their customer needs (AkzoNobel Innovation, n.d.). The strategy for delivering bigger, bolder innovations has six elements; technology leadership, market relevance, Research Development & Innovation excellence, talented people, sustainability and global capability (AkzoNobel Innovation Strategy, n.d.). The innovation strategy of AkzoNobel currently delivers nine percent of revenue from breakthrough innovations and 22 percent of revenue from eco-premium solutions. With increasing R&D spending and focusing on functional solutions AkzoNobel wants to achieve more than 15 percent of revenue from breakthrough innovations and more than 30 percent of revenue from eco-premium solutions in three years (AkzoNobel Announcement, 2010). Furthermore, ANAC has been leading innovation in aerospace coatings for more than 80 years (AkzoNobel Aerospace Coatings, n.d.).

The connection between the innovation strategy of AkzoNobel and human resources is made by the comment that 'human resources management is the core of the organization'. By finding the right, talented people and by means of the development of employees, HRM plays an important role in the success of the organization (AkzoNobel HR, n.d.). ANAC explicitly recruits people who are focused on reaching their full potential and states that they 'offer rewarding and challenging projects that will stretch your mind and let you use your initiative' (AkzoNobel Careers, n.d.). Recently, Hans Wijers (personal communication, July 21, 2011) underlined this statement by saying that 'I expect every single employee – wherever you work and whatever your role- to look for ways to improve our performance'. So according to AkzoNobel, there is a relation between HRM and the successful behavior of employees which lead to organizational success. This also emerges from previous research as discussed above.

1.4 Research Question

Considering the research approach that is discussed, the research question is formulated as follows:

'To what extent can HR practices of an organization increase the innovative work behavior of their employees?'

In order to answer this research question, three sub areas will be discussed that will help to study the actual situation of this relationship and will help to identify factors that can enhance innovative work behavior of employees:

- The relationship between HR practices and IWB;
- The relationship between leadership behavior and IWB;
- The influence of leadership behavior on the relationship between HR practices and IWB.

In the next chapter, these sub areas are discussed and hypotheses will be addressed.

1.5 Scope and Structure

This study will be limited to innovative work behavior as a result of certain HR practices, not as a result of other factors such as the global strategy, external contacts or personality of the employees. Moreover, the population of this study will be restricted to operations of ANAC positioned in the Netherlands and the UK. Several reasons for this decision can be identified. First, one of the core processes of ANAC is the operations-department. Secondly, the involvement of the operations is necessary for alignment of all departments of the SBU. Furthermore, the opinion of the operations is important to achieve an overall success. However, to create Vision 2020, all departments were involved except the operations department.

In order to answer the research question, a theoretical perspective is given and several hypotheses will be formulated (chapter two). Chapter three describes the methods that are used in this research to gather the correct and useful data. Chapter four will present the results of these data, describing the actual situation of ANAC regarding HR practices and IWB. In chapter five, conclusions will be provided and recommendations regarding (further) stimulation of innovative behavior of employees will be presented, as well as some limitations and suggestions for further research.

2. Theoretical Perspectives

2.1 Innovative Work Behavior

Nowadays, organizational change is labeled as innovation when this change is aimed at improving the adaption of an organization to the environment, and about improvement and renewal (Kraatz & Zajac, 2001; Schumpeter, 1939). Innovation is also explained as “the intentional introduction and application within an organization of ideas, processes, products or procedures, new to the unit of adoption, designed to significantly benefit the organization or wider society” (West & Farr, 1990, as cited in Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson, 2006, p.3). De Leede and Looise (2005, p.108) defined innovations as “a deliberate and radical change in existing products, processes or the organization in order to achieve a competitive advantage over competitors” and hereby introduced the entrepreneurial role of innovation. Continuous improvement is important for organizations to gain, and which should lead to, competitive advantage. This advantage over competitors can be achieved by size or possession of assets, but there is an increase of organizations which achieve advantage by mobilizing knowledge, technological skills and experience (De Man, 2006; Tidd, Bessant & Pavitt, 2005). So, if an organization wants to keep their competitive advantage, they must see innovation as a continuous and evolutionary process, involving sources that help attain competitive advantage such as human resources (De Man, 2006; Siegel & Kaemmerer, 1978). De Winne and Sels (2010) add a crucial condition: for firms that have an innovation strategy is the extent to which they aim to build an innovation climate and to generate innovative output key. Innovation is a two stage process: the first stage involves the generation of an idea and the second involves its implementation (West, 2002).

Innovation can be studied objectively or subjectively (Archibugi & Sirilli, 2001, as cited in De Jong, 2007; Agarwala, 2003). Objective studies focus on different kinds of innovation. According to Tidd et al. (2005) there are four different types of innovation; product innovation, process innovation, position innovation and paradigm innovation. These types of innovation can be a radical or an incremental change (Subramaniam & Youndt, 2005; Tidd et al, 2005). Subjective studies focus on the subjects that are involved with the innovation. In this research the subject approach is used because innovation is studied at the individual level, as well as how their behavior can be influenced. This is a different approach than the team level or organizational level (Huiskamp, De Jong & Den Hoedt, 2008a; Shipton, West, Dawson, Birdi and Patterson, 2006).

This research focuses on the innovation at the level of individuals in organizations, because individuals’ actions are of crucial importance for continuous innovation and improvement of the organization (Campbell, Gasser and Oswald as cited in De Jong, 2007; De Jong & Den Hartog, 2010; De Winne & Sels, 2010).

Individual innovation can be operationalized in various ways, for example in terms of personality characteristics or outputs. In this research, the multidimensional concept individual innovation as a set of behaviors is used. The definition of innovative work behavior (IWB) is described by different researchers. They all describe some way of an individuals’ behavior to achieve the exploration, generation, championing and application or implementation of new and useful ideas, processes, products or procedures (De Jong, 2007; De Jong & Den Hartog, 2010; Kleysen & Street, 2001; Krause, 2004; Ng, Feldman & Lam, 2010; Scott & Bruce, 1994). These are the four stages of IWB. De Jong (2007) describes the implication of IWB as individuals that go beyond the scope of their job requirements to be innovative on their own free will. Farr and Ford (1990, as cited in De Jong & Den Hartog, 2010) add that IWB differs from creativity, which is “the production of new and useful ideas concerning products, services, processes and procedures”, because it also includes the implementation of ideas. IWB differs from creativity because IWB is intended to provide some kind of benefit for the organization. This also implies that the higher employees score on an IWB-construct, the higher they will score on innovative output (Farr & Ford, 1990, as cited in De Jong & Den Hartog, 2010). Still, IWB also includes creativity, especially in the stage of idea generation in response of a perceived need for innovation.

The four stages of IWB, exploration, generation, championing and application are defined by different scholars. *Opportunity exploration* is broadly defined by Kleysen and Street (2001, p.285) as “the metaphor of

travelling extensively through innovation opportunities in order to learn or discover more about them". The four basic behaviors found common in their literature study concerning opportunity exploration include; paying attention to opportunity sources, looking for opportunities to innovate, recognizing opportunities and gathering information about opportunities.

De Jong (2007) defined very clear definitions for idea generation, championing and application. *Idea generation* is seen as the combination and reorganization of information and existing concepts to solve problems and/or to improve performance. Hartjes (2010, p.24) describes it as "the activity of generating ideas to specific situations, which simultaneously increases specificity for new ideas". *Championing* determines to what extent employees try to persuade others to involve in supporting innovative ideas and application determines to what extent an employee implements ideas (Hartjes, 2010). Finally, *application* means doing what is needed to transform ideas into reality by using proactive and persistent behavior.

Both innovation and HRM can be of strategic importance for an organization. Moreover, HRM practices can have the ability to develop product and process innovations within organizations (Beugelsdijk, 2008; Shipton, et al., 2006). Youndt, Snell, Dean and Lepak (1996) describe that the fit between a strategy and HR practices results in a higher organizational performance. In addition, according to De Leede and Looise (2005, p.12) the innovation literature "sees the practices that contribute to the level of the organization in general or the level of specific innovation stages, activities or projects, as HRM-practices". The research of De Winne and Sels (2010) also show that both human capital and HRM are important determinants of innovation. Huiskamp, De Jong and Den Hoedt (2008a) add that determinants of innovative work behavior are the personality of an employee, the task characteristics, the leadership of the leader, the organization structure and the organization policy. These researches see organization structure and organization policy, also called HRM-practices, as a determinant of innovative work behavior.

2.2 HR practices

If employees perceive that they are valued and cared for by the organization, they will involve affective within the organization and in innovation (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990). This employee attitude and behavior of employees that perform extra-role behavior, is considered to be an important predictor of desired employee behavior and performance - and therefore it is important to influence the commitment of the employees (Camelo-Ordaz, Carcia-Cruz, Sousa-Ginel & Valle-Cabrera, 2011; Gilbert, De Winne and Sels, 2011; Hartmann, 2006; De Man, 2006). Commitment is one of the employee attitudes that influence their behavior. There are three kinds of commitment; affective, continuance and normative commitment (Camelo-Ordaz et al, 2011). Employee attitudes and behaviors which they express based on these attitudes can be associated with the reference of De Jong (2007) about IWB that includes individuals that go beyond the scope of their job requirements.

According to Argwala (2003), Boselie, Hesselink, Paauwe and van der Welie (2001) and De Leede and Looise (2005) there is a positive relationship between HR practices and commitment of employees. When employees perceive support, they are more likely to behave innovatively (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990). Camelo-Ordaz et al (2011) describes this as affective commitment being the mediator between human resource management and innovation. When employees are committed, they are more likely to allocate effort to generate and implement innovative ideas (Hartmann, 2006). Other research also shows that HRM is a determinant of IWB (Dorenbosch et al, 2005; Huiskamp, De Jong & Den Hoedt, 2008a).

A number of important areas of policies and practices within the broad field of HRM are: the design of organizations and tasks, the staffing or organization by managing the in-, through- and out-flow of personnel such as selection and training, the measurement of performance and the reward of employees such as pay for performance and the channels for communication and participation in work and decision making (Beer et al, 1984; Wright, Gardner and Moynihan, 2003; Shipton, West, Dawson, Birdi and Patterson, 2006). HR practices play an important role in developing and maintaining organizational routines (Wright & Nishii, 2006). They can

signal to employees that innovative activity will be recognized and rewarded and in that way stimulate commitment and behaviors and also stimulate organizational innovation (Bowen & Ostroff, 2004).

According to Huiskamp, De Jong and Den Hoedt (2008b) there are two different aspects of HR-policies that stimulate IWB: HR-policies aimed at motivating employees to express innovative work behavior and HR-policy which offer scope for innovative work behavior. Motivating HR practices are providing challenging work, reward extra effort and transformational leadership. HR practices which offer scope include the degree of formalization of procedures and rules in the organization, degree of customization concerning work hours and employment and the possibility of job autonomy. According to the research in Huiskamp et al (2008b), HR practices that are motivating, called the push-factors, have a bigger impact on innovative work behavior of employees than scope offering HR practices, which are the pull-factors. Summarizing, there are two aspects that have influence on innovation according to Huiskamp et al. (2008b):

- HR motivating policies;
- HR policies which offer scope.

According to Shipton, West, Dawson, Birdi and Patterson (2006) there are also two different aspects of HR policies that stimulate innovation: HR practices that promote exploratory learning and HR practices that develop knowledge, skills and attitudes. Exploratory learning involves the generation of new ideas using alternative viewpoints and perspectives and is more likely to promote creativity than innovation implementation. HR practices that develop knowledge, skills and attitudes are designed to provide a framework for employees to exploit existing knowledge about tasks and the basic skills that they need to perform effectively. This is said to promote compliance rather than creativity (Shipton et al, 2006, p.22). Furthermore, Shipton et al (2006, p.24) argue that people are central to innovation performance, and they suggest that “relatively high levels of innovation can be achieved where people are empowered to make changes at local levels through effective HR practice”. Training, induction, team working, appraisal and exploratory learning focus are predictors of innovation (Shipton et al., 2006, p.3). Summarizing, there are two aspects that have influence on innovation according to Shipton et al. (2006):

- HR practices promoting exploratory learning focus;
- HR practices to develop knowledge, skills and attitudes to exploit existing knowledge.

Concluding, both Huiskamp et al (2008a) and Shipton et al (2006) describe practices that promote innovation in some way that it creates committed employees that take responsibility and practices to motivate them as well as give them some room for exploring new and different thinking. With these practices, they create employees that show extra-role behavior and in that way increase their individual performance and the organizational performance.

Previous research has shown that through HR practices employees can become committed in an affective way. Individuals are likely to show innovative behavior when they are committed and therefore influence the organizational performance (Argwala, 2003; Boselie, Hesselink, Paauwe & van der Welie, 2001; Gilbert, De Winne and Sels, 2011; Wright & Nishii, 2006). De Leede and Looise (2005) add that HR practices manage the employees of an organization, and if this managing goes well, employees are more motivated, committed et cetera, and thus will be more productive and profitable.

Other research has described the relationship between HR practices and organizational performance, but did not describe the role of the individual (Beugelsdijk, 2008; Delaney & Huselid, 1996; Schuler and MacMillan, 1984; Wright and Nishii, 2006). Boselie et al (2001) add that high scores on employee participation, wages, training and development, information sharing and supervisor support represent a commitment oriented HR system and have a positive relationship with the performance of the organization. Wright, Gardner & Moynihan (2003, p.26) describe three HR practices that can foster a collective impact on the commitment of their employees and therefore organizational performance; continuous training and development opportunities, performance management systems and monetary incentives and open communications and participatory systems. More recent research shows that only certain components have a direct impact on organizational performance, namely training and information technology, or practices that provide motivation and opportunities for productive use (Gong, Law, Chang and Xin, 2009; Mohamad, Lo and King La, 2009).

Overall, some kind of payment system, training and development and the sharing of information are discussed in all of these researches. They are said to have a positive effect on the performance of the organization through commitment of the employees. This matches the ideas of Huiskamp et al (2008a) and Shipton et al (2006) because their research shows that certain HR practices are determinants of IWB. All researches describe some kind of practices that influence the motivation and commitment of employees to show extra-role behavior and in that way increase their individual performance and the organizational performance.

Because of the relationship between HRM and organizational performance through commitment and individual performance as described above, in this research it is suspected that these HR practices are positively related to innovative work behavior of employees. Hence, the following hypotheses are formulated:

Hypothesis 1

HR practices are positively related to IWB

H.1a The payment system of an organization is positively related to employees' IWB.

H.1b Opportunities for training and development are positively related to employees' IWB.

H.1c Information sharing from the organization is positively related to employees' IWB.

2.3 Leadership behavior

Leaders need to behave effectively to make sure their followers and the organization are innovative and successful. The concept of 'leadership' is very broadly discussed and there are many definitions to describe this concept. In this research we focus on the behavior of the leader. We study the relation between the behavior of a leader and the relation with IWB in this study, and the relation between leadership behavior and its influence on the extent that HR practices influence the IWB of employees. Because the focus is on the behavior of leaders, we use the definition of leadership from De Jong (2007, p.34) "the process of influencing others to guide, structure and facilitate activities and relationships in a group or organization towards some kind of desired outcome". The influence of leaders works in two ways, they influence their followers, but the followers also influence their leaders in some way (Yukl, 1989). To understand what it is that makes leaders effective, one has to understand how influencing others is possible. Because people determine their moods on connections with other people, the moods of leaders effect the emotions of the people around them, their followers in this case (Goleman, Boyatzis & McKee, 2001). In other words, the behavior of the leader is crucial for the behavior of their followers. This behavior involves the influence tactics a leader uses and the perception of these behaviors by the followers to which they act upon. The different kinds of behaviors that followers can show towards leader behavior are compliance, commitment and resistance (Yukl, 1989).

Leadership has been well researched from different perspectives the last few decades. Four different perspectives can be distinguished: trait, style, contingent and transformational perspectives.

Trait perspective

Leaders have some kind of personal characteristics that make them leaders. Leaders are born and not made (Chemers, 2000; De Jong, 2007; Kirkpatrick & Locke, 1991). Traits that were considered positively related to success were found through research including leaders and followers and test for differences on certain traits (Chemers, 2000).

Style perspective

Yukl (1989, p.82-84; De Jong, 2007) describes three types of leadership behavior that differentiate effective and ineffective managers; task-oriented, relation-oriented and participative leadership. Task-oriented behavior involves leaders that spend their time on doing task-oriented functions and guide their followers to be initiative and set high goals. Leaders that show relationship-oriented behavior consider, support and help their followers. They have a general supervision, but allow followers to have some autonomy in deciding how to

work and how to pace themselves. Participative leadership is about making use of group supervision and as leaders only give guidance to your followers. Leaders remain responsible, but the followers have autonomy to design and guide their own tasks. There are different forms of participative leadership, autocratic decision, consultation, joint decision and delegation.

Contingent perspective

The three types of leadership of the style perspective do not behave differently in different situations. Situational theories of effective leader's behavior assume that different situations require different patterns of behaviors to be effective (Goleman, 2000; De Jong, 2007; Yukl, 1989). It describes which kind of behavior is optimal in a given situation. There are six kinds of situational leadership models, for example the path-goal theory that describes that the main purpose of leaders is to motivate followers by showing how their performance is related to their personal goals (Chemers, 2000). Motivation is one of the key drivers of leadership and is likely to be important in most situations (Yukl, 1989; Chemers, 2000). Hartmann (2006, p.159) also describes motivation as "the main force through which individuals allocate effort to generate and implement innovative ideas".

Transformational perspective

Besides the different situations, the commitment of employees for the organizations' mission or objectives is also important. This point of view is taken into account in the transformational and charismatic leadership (Burns, 1978; Yukl, 1989). Charismatic leaders lead not by power but by the perception of their followers that the charismatic leader possesses exceptional qualities and behaviors. Being charismatic is a part of transformational behavior. This leadership behavior is described by Burns (1978, p.20) as "a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation". In other words, to what extent a leader is able to show four kinds of behaviors; inspirational motivation or being charismatic, intellectual stimulation, idealized influence and individualized consideration (De Jong, 2007; Bass, 1990; Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997; Judge & Piccolo, 2004). Another dimension is transactional leadership which is seen as "bargaining between two separate parties that are conscious of the power resources and attitudes of the other" (Burns, 1978, p.19). In other words, it is about the transaction between persons that go their separate ways after the bargaining (Bass, 1990; Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997). Behaviors that transactional leaders show are contingent reinforcement or contingent reward and management-by-exception which can be active or passive (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997; Judge & Piccolo, 2004). Transformational leaders display transformational and transactional behavior (Howell & Avolio, 1993; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Judge & Piccolo, 2004).

As a third option, there is also laissez faire leadership that "describes passive leaders who are reluctant to influence subordinates or give direction" (Deluga, 2010, p.192). Den Hartog, Van Muijen and Koopman (1997) add that laissez faire behavior is passive and an inappropriate way to lead.

For continuous improvement and innovation, change is an important need. Therefore, leaders who can successfully manage change are important (Aardenne, 2010; Eisenbach, Watson & Pillai, 1999). There is empirical evidence that participative as well as transformational leadership relates to innovation or innovative work behavior. Several studies have found empirical evidence for a positive correlation between participative leadership and innovative work behavior (De Jong & Den Hartog, 2010; Krause, 2004). Krause's research (2004) shows that freedom, autonomy and using expert knowledge and information have a positive effect on innovative behaviors of employees, including the generation, testing and implementation of ideas. Furthermore, Krause (2004) argues that individuals are more likely to engage in innovative behaviors when they are granted freedom and autonomy. Participation in decision-making and autonomy encourage employees to generate and implement ideas and therefore is likely to enhance the motivation of employees because they feel responsible, efficacy and control. This kind of motivation is likely to enhance employees' willingness to engage in IWB (De Jong & Den Hartog, 2010). There is also empirical evidence for the relationship between transformational leadership to innovative work behavior of employees (Van Eisenbeiss,

Knippenberd & Boerner, 2008; Huiskamp, De Jong and Den Hoedt, 2008a; De Jong, 2007; Jung, Chow & Wu, 2003; Krause, 2004). According to Eisenbach, Watson and Pillai (1999, p.80) transformational leadership “has the capabilities to enact change successfully”. This leadership behavior contributes to followers’ outcomes like employees that show innovative behavior are willing to do more than is asked of them and is more related to transformational than transactional leadership (Den Hartog, van Muijen & Koopman, 1997; Hater & Bass, 1988).

Participative leadership as well as transformational leadership have the abilities to enhance the IWB of employees because they both comprehend some kind of support for innovation from the leader, a degree of delegation to motivate freedom and individualized consideration and they provide resources to stimulate innovative behavior. They represent “the kind of leadership that is characteristic of innovative organizations, because it is postulated to be that which supports the initiation and the development of new ideas throughout the system and ensures the diffusion of power throughout the system” (Siegel & Kaemmerer, 1978, p.544).

In sum, the leadership behavior of the line manager should relate to innovative work behavior and include some kind of support for innovation, delegation and providing of resources for innovation. Hence, the following is hypothesized:

Hypothesis 2

H.2 Leadership behavior of the line manager is positively related to IWB of the employees.

2.4 Leadership behavior as moderator

The crucial condition for innovative behaviors is the middle manager’s judgment that the situation needs change and that it is susceptible to change (Krause, 2004). The difference between middle managers and line managers is that middle managers are positioned below top managers and responsible for supervising other managers. Line managers are the lowest level in the organization’s management team; they oversee and supervise the work of operating employees (Bos-Nehles, 2010). Without the line managers’ affective commitment to the organization as a mediator, the relation between performance-oriented HR-systems and organizational performance would not be as positive (Chen, Hsu & Yip, 2011). This is because of the fact that line managers are responsible for implementation of HR practices at the operational level (Bos-Nehles, 2010; De Jong, 2007; Gilbert, De Winne and Sels, 2011; Gong, Law, Chang and Xin, 2009).

According to Wright, McMahan, Snell & Gerhart (2001) the effectiveness of HRM depends on the presence of HR practices and the success of HR implementation. In other words, HR practices that are effectively implemented by HR staff relate to effective perceived HRM and therefore the organizational effectiveness is positively influenced (Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Wright and Nishii, 2006). Furthermore, the perception of employees of how and why HRM is implemented through the organization influences their behavior (Bowen & Ostroff, 2004; Wright & Nishii, 2006). Huiskamp, De Jong and Den Hoedt (2008a) also found a relationship between the degree of formalization, customization and employees showing a proactive attitude within an organization and the degree of IWB of employees and a relationship. De Jong (2007, p.125) states that “the more employees can participate in decision making, have freedom to plan and act, and feel challenged by their tasks, the more enthusiastic and committed they will be”. This enthusiastic and committed feeling leads to perceived control resulting in employees that initiate innovations more often and are committed to implementation of these innovations. Important fact is that if the managers implement their HR practices, but employees perceive this differently, than these employees will not initiate innovative behavior. This is also the case if employees are not directly supported (De Jong, 2007). Therefore, the line managers have to make sure that their followers are committed to ensure they behave in a certain way (Gilbert, De Winne & Sels, 2011).

The relationships that have been addressed in hypothesis 1 are moderated by the factor leadership behavior. A moderator is a qualitative or quantitative variable that affects the direction and/or the strength of the relationship between an independent and dependent variable. The moderator hypothesis is supported if

the interaction between the predictor and the moderator is significant (Baron & Kenny, 1986). Gilbert, De Winne and Sels (2011, p.1618) explicitly describe this relationship as performed in this study “line managers can enhance employees’ affective commitment by both effective enactment of HR practices and the effective relations-oriented leadership behavior”.

In sum, if the line-managers effectively implement the HR practices by affective leadership behavior, the relationship between HR practices and IWB is stronger. Hence, the following is hypothesized:

Hypothesis 3

The effect between HR practices and IWB is moderated by leadership behavior.

H.3a The effect between the payment system of an organization and IWB is moderated by leadership behavior of the line-manager such as that when the leadership behavior of the line manager is high, the payment system of an organization is more strongly associated with innovative work behavior than in situations of low leadership behavior of the line manager.

H.3b The effect between opportunities for training & development and IWB is moderated by leadership behavior of the line-manager such as that when the leadership behavior of the line manager is high, opportunities for training and development are more strongly associated with innovative work behavior than in situations of low leadership behavior of the line manager.

H.3c The effect between sharing information from the line manager and is moderated by leadership behavior of the line-manager such as that when the leadership behavior of the line manager is high, information sharing from the line manager is more strongly associated with innovative work behavior than in situations of low leadership behavior of the line manager.

2.5 Theory Model

Organizations that implement an innovation strategy require high degrees of motivation, commitment and innovative work behavior. This behavior is managed by HR practices, because with HR practices the organization is managed employee wise. If this managing goes well, employees are more motivated, committed etcetera and thus will perform higher individual performance which leads to organizational performance.

According to theory, these HR practices that are implemented by the management team are transformed into actual practices by the middle- and line-managers. These practices are perceived by the employees just as they were intended by the management team. This is the ideal situation. In practice, the behavior of leaders influences the relationship between HR practices and innovative work behavior of the employees by their different kinds of leadership behaviors. A leader should display behavior that stimulates innovative work behavior of their employees. Figure 1 outlines this discussed model.

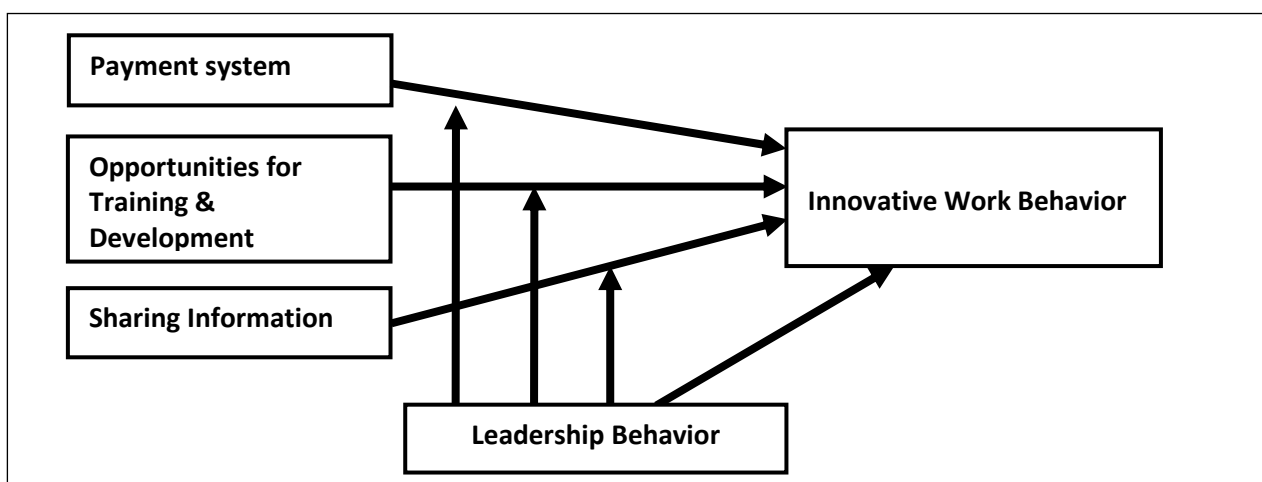


Figure 1: Theory Model

3. Methodology

In this section, information will be provided concerning the sample, the measures used to collect data, the procedure of the research and the analysis of the data. Both quantitative and qualitative data was collected and in each paragraph they will be discussed separately.

3.1. Population and data collection

The perceived and interpreted practices at the individual level are measured by questioning each employee through questionnaires. Another reason is that supervisor ratings might be somewhat biased due to their overall, holistic view of the capabilities and performance level of a particular employee (De Jong & Den Hartog, 2010). Moreover, self-ratings display stronger relationships than supervisor ratings for organizationally relevant predictors according to Hammond, Neff, Farr, Schwall and Zhao (2011). The effectiveness of leadership can be measured by two kinds of measurements; the first is to measure to what extent the group or organization of the leader successfully performs their tasks and attains their goals. The second measurement involves the attitude of followers towards their leader (Yukl, 1989). Because this research wants to study the IWB of employees and the influence of the leadership behavior of their direct leaders, we measure the attitude of the followers.

To test the hypothesis and thereby determine the current situation at ANAC, all 150 employees of the global operations department of AkzoNobel Aerospace coatings were asked to participate in this research. Unfortunately, the operations department based in the United States of America dropped out just before the proposed date of the research. The consequence is that only 60 employees could participate. Data was collected in class room sessions which provided a response rate of 100 percent, which is extremely high. All 60 employees of operations of ANAC in the Netherlands and United Kingdom did participate.

The research started with an invitation to all the line managers that this research was being held and that it was considered highly important that each of their employees should participate. Then each employee received a personal invitation to participate in the research on a certain date in a classroom session. During this session, the researcher explained briefly what was asked of them and the participants got as much time as they needed to complete the questionnaire.

Most of the participants have a permanent contract (78.3%) and work fulltime (93.3%). Some of them only started working within ANAC less than one year ago (21,75%), and two people have worked thirty years or more within ANAC (3.3%). The average age is between 30 and 49 years (mean is 2,48 on a scale from 1 to 6). Each participant is part of the Operations, but they are in different departments. SeeTable 1.

Department	Frequency	Percent
Production	20	33.3
Planning + Administration	13	21.7
Quality&Control + Color	12	20.0
Warehouse	15	25.0
Total	60	100

Table 1: Department frequency and percentage

The descriptive statistics of the participants of the questionnaire is shown in Appendix A.

The information gathered during the interviews was used to get an overall view of the organization and to find out how work flows within ANAC. The line managers received, together with their first invitation, also the invitation for a personal interview, which was scheduled later with the use of Outlook. A total of nine managers participated in the interviews, this were the line managers of the warehouse, the Operations and Planning in the Netherlands, the line managers of the warehouse and the Operations of the UK, the Plant managers of the Netherlands and the UK and the Operations Manager in the Netherlands who has worked over 30 years in the Operations of ANAC but is currently in a different project for several months. Within the Operations, these are

all the managers working at ANAC. Six of them are based in the Netherlands and three in the UK. Unfortunately, the interviews with two line managers in the Netherlands, the manager of Quality, Control and Color (QCC) and the manager of Planning, were not recorded and therefore could not be used for the purpose of this study.

The managers that participated were all men with an average age of 45.32 years (without the QCC- and Planning manager 42,71 years) and an average of 16 years (without de QCC- and Planning manager 15,19 years) employment within AkzoNobel. One manager was only a leader since last year and the Operations manager managed people about 30 years. An overview can be found in Table 2.

Type of leader	Based in	Age (years)	Years of employment
Operations Manager	The Netherlands	52	34
Plant Manager ACC	The Netherlands	36	12
QCC Manager	The Netherlands	57	24
Team Leader Production	The Netherlands	34	8
Planning Manager	The Netherlands	52	13
Manager Warehouse Team	The Netherlands	58	25
Operations Manager UK	UK	38	12
Warehouse Team Leader	UK	43	12
ACC Team Leader	UK	38	4
<i>Average</i>		<i>45,32 (42,71*)</i>	<i>16 (15,29*)</i>

* Excluding the QCC Manager and the Planning Manager

Table 2: Descriptive Statistics Leaders

3.2 Research Method

In this subchapter the procedures that are used to obtain data are explained.

3.2.1 Questionnaire

The research used an existing questionnaire, developed by Hartjes (2010), in which she included existing items developed by other researches and combined them in a questionnaire for a master thesis. The questionnaire contained items about leadership behavior and IWB, but not about HR practices. This part of the questionnaire was added later. The questionnaire of Hartjes (2010) also contained constructs that were not used for the purpose of this study. So the questionnaires in Appendix B and C enhance more questions and constructs than discussed and used. In Appendix D the concepts, the constructs and the items that were used in this study are represented.

The questionnaire measured the constructs by asking 65 questions with answers on a 5-point Likert-scale. In addition, seven questions were posed, in order to categorize the respondents concerning employment, department, the country in which the respondent is based, the age of the respondent and his educational background. The questionnaire began with a short introduction and a description of the research and in which was explained that all answers were anonymous and confidential and this was reinforced by the feedback in the class sessions, during which all surveys were gathered at the end. Hereby, it was hoped that the respondents were honest about their personal opinion. At the end of the questionnaire, there was also room for remarks or questions, should the respondents have any. The survey was held in class sessions, because it was thought that would increase the response rate and respondents could not discuss the questions with each other, hopefully responding in more personally opinionated answers. The class sessions were scheduled with the help of the team leaders and held in the conference room near the production site. Each team filled out the

questionnaire at the same time, leaving no room to consult each other. If anybody did not understand a question, they could raise their hand and the researcher would elaborate one-on-one.

3.2.2 Interviews

Besides the questionnaires, a total of nine interviews were held with the direct leaders and with the operations managers in the Netherlands and in the United Kingdom. The line managers, and not the operations employees were interviewed, because it was interesting to get an overall view of the work flows within ANAC from the view of the line managers. It was also interesting to find out what they have to say about their own leadership behavior and the way they get things done. Furthermore, they had more insights in the management issues at ANAC.

The interviews were guided by a questionnaire, but this was merely used as guidance, the interviews were only partially structured (Appendix E). Some questions about HR practices implemented by the line-managers were derived from previous research (Bos-Nehles, 2010). Others were based on the different constructs discussed during the theoretical perspectives about HR practices, leadership behavior and IWB. The information gathered during the interviews were used to get an overall view of the organization and to find out how work flows within ANAC. The interviews were recorded and of each interview a transcription was made before analyzing them (See Appendix K-Q).

This research was a single empirical research, and could therefore be called a case study. The research focuses on ANAC and the research population is limited to employees of the operations department of ANAC. It is a qualitative research, because the research measures the perceptions of employees on different constructs and searches for an understanding and reasons that govern such behavior. Data is also gathered using a quantitative method. The interviews with the managers is qualitative research, in depth conversations with the participants with the option to ask them to elucidate on their answers and to find out how work flows, not just if it is available. According to Flyvbjerg (2006), qualitative methods and case study research may be used both for hypotheses-testing and for generalizing beyond the particular cases studied". In other words, one can generalize from this research.

In sum, several methods were used to answer the research question and to formulate a recommendation: theoretical perspectives using literature, questionnaires providing quantitative data and interviews that provided qualitative data.

3.3 Measurements

The independent variables in this research are the HR practices, payment system, opportunities for training & development and sharing information from the leader, and leadership. The dependent variable, the variable that is influenced by the independent variables, is the innovative work behavior of employees. They were operationalized for measurement.

3.3.1 Factor Rotation

To know if each variable is driven by the same underlying variable, a factor analysis was performed. With a factor analysis, groups or clusters of variables are revealed (Field, 2009). "This data reduction is achieved by looking for variables that correlate highly with a group of other variables, but not correlate with variables outside that group" (Field, 2009, p.629). For each concept, with a set of constructs a separate analysis is performed and because correlation between factors is permitted, an oblique rotation is used. The pattern and the structure matrix were both evaluated.

An initial analysis was run to obtain eigenvalues for each component in the data. For HR practices, three components had eigenvalues over Kaiser's criterion of 1 and in combination explained 71.2% of the variance. For leadership behavior, there were three components with eigenvalues over 1 which explained 76.24% of the

variance. And IWB scored two components above an eigenvalue of 1 and they explained 63.42% of the variance. Details can be found in Appendix F. For each factor, relationships between the factors were found, which means that the construct measures can be interrelated. Therefore, the structure matrix is studied. For the factors leadership behavior and IWB this shows that all components are interrelated. For HR-practices, this is not the case.

Taking the suggestions of the factor analysis into account, the number of components that were retained in the final analysis were three components for HR practices, one component for leadership behavior and one component for IWB.

3.3.2 Dependent variable

IWB is defined as a perceived four stages concept including idea exploration, generation, championing and application in the previous chapter. As it is the self-measurement that is of interest, respondents were asked to rate their personal opinion about the extent to which they perform innovative work behavior. Two five point Likert scales were used to rank each respondents' opinion, ranging from 1 to 5. The first one runs from one 'strongly disagree' to five 'strongly agree' and the second scale runs from one 'never' to five 'always'. There is also an option 'Do Not Know'. The opinion of the respondents is measured by items about their own innovative work behavior, using validated scales developed by Kleysen & Street (2001) and De Jong (2007).

Opportunity exploration – to which extent an employee looks for opportunities to improve- is very well-defined by Kleysen and Street (2001). Idea generation, championing and application were implemented by questions developed by De Jong (2007) because they have high validity.

The questionnaire of Hartjes (2010) shows minor adjustments to the original questions and furthermore, they were slightly adjusted for this study. An overview of the adjustments can be found in Appendix G and a complete overview of the constructs, authors and Cronbach's Alpha can be found in Table 3. For the complete questionnaire, see Appendix B (Dutch questionnaire) and C (English questionnaire).

3.3.3 Independent variables

HR practices used in this study are payment system, training and development and the sharing of information. They represent "the kind of leadership that is characteristic of innovative organizations, because it is postulated to be that which supports the initiation and the development of new ideas throughout the system and ensures the diffusion of power throughout the system" (Siegel & Kaemmerer, 1978, p.544).

Research that shows the influence of the particular constructs that are used in the questionnaire was done by Boselie et al (2001) and Wright, Gardner and Moynihan (2003). A total of ten items were included in the questionnaire. Wright et al (2003) used a questionnaire to find out if some specific HR practices existed in their job category (yes or no), whereas Boselie et al (2001) used more thorough questionnaires with a five point Likert-scale, 1 being 'disagree' and 5 being 'agree'. Furthermore, Wright, Gardner and Moynihan (2003) had nine items, in which only one question involves training, four about payment systems and none about the sharing of information, instead, two questions about participation were included. Boselie et al (2001) had specific and clear questions about the payment system, training and development and information sharing. Two items of the original construct 'information sharing' were left out. This concerns the items 'I am well informed on the full service package of the company' and 'I am well informed on the service standards of the company'. These items seem alike with certain items of the construct 'role orientation', such as 'do you know the overall objectives of ANAC' and 'do you know the difference about the products made by ANAC compared to those made by competitors'.

The questionnaire of Boselie et al (2001) exists of the constructs payment system, employee participation, training and development, information sharing and support of supervisor. The participation and support of supervisor were left out because these constructs are measured by different questions that are already in the existing questionnaire that was used for this research. The scale is slightly adjusted to 1: 'totally disagree' and 5: 'totally agree'. This was done to make the whole questionnaire in line with each other. Besides, option 6: 'do not know' was added to the scale to give the employees the freedom to not answer the question and still

provide a low percentage of missing values. An overview of the adjustments can be found in Appendix G and a complete overview of the constructs, authors and Cronbach's Alpha can be found in Table 3. For the complete questionnaire, see Appendix B (Dutch questionnaire) and C (English questionnaire).

Leadership behaviors that were measured are support for innovation, delegating and providing resources. These constructs are measured by using existing questions developed by De Jong (2007). Hartjes (2010) chose these questions because they are short and clearly formulated with a relatively high validity for each construct.

An overview of the adjustments can be found in Appendix G and a complete overview of the constructs, authors and Cronbach's Alpha can be found in Table 3. For the complete questionnaire, see Appendix B (Dutch questionnaire) and C (English questionnaire). The concept of leadership behavior is also studied as a moderator for the relationship between HR practices and IWB of employees.

Concept	Construct	Source	Items	Cronbach's Alpha
HR Practices	Payment System	Boselie et al (2001)	3	0.727
	Opportunities for Training & Development	Boselie et al (2001)	3	0.715
	Sharing Information	Boselie et al (2001)	4	0.820
Leadership Behavior	Support for Innovation	De Jong (2007)	4	0.82
	Delegating	De Jong (2007)	3	0.84
	Providing Resources	De Jong (2007)	3	0.81
IWB	Exploration	Kleysen & Street (2001)	3	0.719
	Generation	De Jong (2007)	3	0,9
	Championing	De Jong (2007)	2	0,95
	Application	De Jong (2007)	3	0.93

Table 3: Concepts, Constructs, Sources, Items and Cronbach's Alpha of the variables.

3.3.4 Control variables

Some variables were included to control if certain other variables interfered with the outcomes and in that way reduce the risk of false results. This meant controlling for characteristics of the employees that might influence their opinion about the extent to which they perceive HR practices and leadership behavior, which in return influences the extent to which they perform IWB. These characteristics are employment, the hours of employment (fulltime or part-time), the years of employment within ANAC, the department, where the employee is based, the age of employees and their highest completed level of education. The question about age is changed to an ordinal question, because employees that have a certain age are protected by law in the UK. To maintain the equivalence between the Netherlands and the UK, the question was changed in both the Dutch and English questionnaire. Furthermore, the question 'the latest completed education' has changed in 'highest completed level of education' because the manager in the UK thought the original question was less clearly formulated.

3.4 Procedure

After receiving the existing questionnaire and the extra questions about HR practices, the questionnaire was pre-tested by the HR manager of ANAC, the Operations Manager of the UK and the HR manager of the USA. They gave some feedback on the questions, which created some need for minor adjustments of the questionnaire.

The HR manager of ANAC in the Netherlands had already arranged engagement within ANAC's Operations' managers previous to the beginning of the current research, so when the managers were contacted with some information about the research that was going to take place, they all reacted approvingly and were flexible to schedule some time for the questionnaires as well as the interviews.

Each employee was sent a personal invitation, which was a printed invite and not one by e-mail. This was because of the fact that not every employee has access to their e-mail account on a regular basis. The employees were invited to join a class room session in groups of six to twelve people in the meeting room of the ACC building. During these sessions, there was a brief explanation about the questionnaire, the extent to which it is anonymous and there was some room for questions. During the class room sessions, there was no discussion or possibility to consult each other. The sessions were organized in this way because it would probably lead to more opinionated answers of the employees.

The line managers received, within their first invitation also the invitation to a personal interview, which was scheduled later on with the use of Outlook. The interviews with the Dutch managers were held in the meeting room of the ACC-building, the interviews with the UK managers were held by telephone. Seven interviews were recorded and of each interview a transcription was made. During the interviews, questions were asked about the view of the manager about HR practices, their kind of leadership, what is important for people to perform IWB. Important was to find out how it works according to their opinion, not if something is available.

3.5 Analysis

To analyze the data, first of all the data needs to be checked on missing values, then the reliability of the constructs needs to be checked. Furthermore, the mean scores and their standard deviation are presented as well as the difference between the answers of the Netherlands and the UK.

Missing Values

The questionnaire includes a 'do not know' option, which is equal to a 'non-response' option. These options represent the missing values, the missing data. Missing data can occur for different reasons: participants accidentally miss out questions, data is not recorded and questions about delicate topics, participants may exert their rights not to answer a question (Field, 2009, p.77). The highest missing value is 7.2 percent for the item 'As far as I know our salary is as high or even better than the salaries of comparable organizations' of the construct 'payment system'. The other two items of this constructs also show missing values (1.2 percent and 4.2 percent). The constructs 'support for innovation' and 'providing resources' also show missing values.

For the items about payment, it is possible that the employees did not understand the question and thought they were support to fill in the truth, and not their opinion. It is also possible that they really do not know what other employees earn. According to recent research of StepStone, 32 percent of the employees that participated do not talk about their salary with anyone and 30 percent only with their direct family and friends (Stepstone, 2011). The missing values in the constructs of leadership behavior can be missing because it is a delicate topic, employees have to rate their leader and to present themselves in the best possible way so it is safe to answer 'do not know'. For this reason, the means can be lower for the constructs that show high percentages of missing values. For a complete overview of the constructs and their missing values, see Appendix G.

Reliability of constructs

To increase the reliability of the results, a high response rate is important. In this case, there is a response rate of 100%. The conclusion can be drawn that the results can be applied to all employees of the Operations within ANAC. To test if the measurements are consistent when the same items are measured under different conditions, a reliability analysis is performed. Reliability means 'that a measure should consistently reflect the construct that it is measuring' (Field, 2009, p.673). All constructs were found to be highly reliable in previous research ($\alpha > 0.715$ in original papers and $\alpha > 0.692$ in research of Hartjes (2010)). Because some scales and questions were changed for alignment and/or translation the reliability of the factors is tested. Table 4 shows the Cronbach's Alpha for the constructs used in this research. The constructs have high reliabilities; all Cronbach's $\alpha > 0.732$.

Construct	Cronbach's Alfa Original Author	Cronbach's Alfa in Hartjes (2010)	Cronbach's Alfa Measured in case study	Valid Cases Number (%)	Items (number)
Payment System	0.727		0.786	47 (78.3%)	3
Opportunities for Training & Development	0.715		0.746	57 (95.0%)	3
Sharing Information	0.820		0.856	59 (98.3%)	4
Support for Innovation	0.82	0.873	0.871	53 (88.3%)	4
Delegating	0.84	0.799	0.805	60 (100%)	3
Providing Resources	0.81	0.833	0.830	53 (88.3%)	3
Leadership behavior			0.879	48 (80.5)	10
Exploration	0.719	0.726	0.732	57 (95%)	3
Generation	0,9	0.692	0.737	58 (96.7%)	3
Championing	0,95	0.789	0.864	58 (96.7%)	2
Application	0.93	0.805	0.790	58 (96.7%)	3
IWB			0.894	54 (90%)	11

Table 4: Cronbach's Alpha Constructs

Mean Scores

Each item of the questionnaire, except for the control variables, is measured by a five point Likert scale from 1 ('totally disagree' or 'never') to 5 ('totally agree' or 'always'). The option 6 ('do not know') is represented by missing values, so they would not influence the mean values. The mean values of the constructs are represented in

Table 5. A mean score of 1 is very low and a mean score of 5 is the highest possible. A mean score of 5 is only possible if everyone 'totally agrees' with each item and this is the desired outcome indicated by the company because they would like everybody to be explorative and innovative to deliver 'Tomorrow's answers today'.

The highest mean score is 3.79 and represents the construct 'delegating', the lowest mean score is 2.93 and represents 'payment system'. The overall mean of IWB, represented by the total of the items of exploration, generation, championing and application, is 3.23 with a standard deviation of 0.65.

Except for the construct 'payment system' all construct score higher than three, which indicates that on average the participants tend to agree on the items that represent the constructs.

Construct	Mean (1-5)	Std. Deviation	Missing Value (%)
Payment System	2.93	0.84	1.2
Opportunities for Training & Development	3.53	0.68	-
Sharing Information	3.47	0.72	-
Total HR Practices	3.32	0.51	-
Support for Innovation	3.42	0.79	1.2
Delegating	3.79	0.67	-
Providing Resources	3.38	0.82	1.2
Total Leadership behavior	3.54	0.64	-
Exploration	3.45	0.72	-
Generation	3.27	0.70	-
Championing	3.08	0.88	-
Application	3.13	0.74	-
Total IWB	3.25	0.64	-

Table 5: Constructs and their mean values.

4. Results

In this chapter, the gathered data are presented. After that, the findings of the data-analysis are described using the data of the questionnaires of the respondents. Each hypothesis will be reviewed statistically which shows if the hypothesis should be accepted or not. The data gathered during the interviews is used to support the data found by the questionnaires and later on to analyze some of the results.

4.1 Data Analysis

The data gathered by the questionnaire and the interviews are described and analyzed using different statistics.

4.1.1 Comparing of means

In order to compare the different subgroups within the data, the control variables are taken into account for the different constructs. The main point of interest was to see if there is any difference between the subgroups.

One important difference between the participants is that there are ten employees in the UK and fifty in the Netherlands. To check whether the two means collected from independent samples differ significantly, an independent *t*-test was performed for each of the constructs.

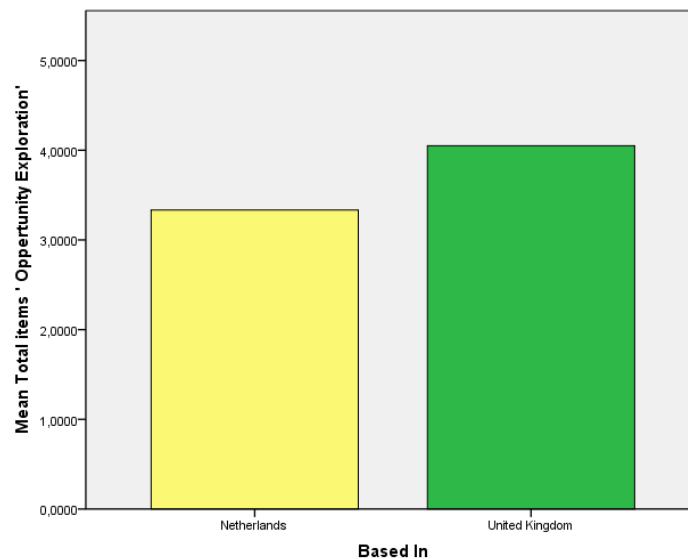
First of all, a Levene's test was performed, to test the null hypothesis that the variances in different groups are equal. Levene's test is significant at $p \leq .05$, and at that point one could conclude that the null hypothesis is incorrect and that the variances are significantly different (Field, 2009, p.150). For all constructs, $p \geq .05$, so we can conclude that the variances are not significantly different. See Appendix H for the results of the Levene's test. The variances were equal for the Netherlands and the UK for all constructs except 'delegating', $F(1,53)=4,080$ $p < .05$. This means that for each construct the test statistics of the *t*-test should be read in the row labeled *Equal variances assumed*, except for delegating which is found significantly different in Levene's test. For this construct test statistics from the row labeled *Equal variances not assumed* are used. Because we are not sure whether the Netherlands or the UK would induce more for each construct, a two-tailed *t*-test was used. Each construct is found to be insignificant, except for the construct 'Opportunity Exploration'. On average the participants in the UK ($M= 4,0500$, $SE=0,8014$) perceive a greater opportunity exploration than the participants in the Netherlands ($M=3,3333$, $SE=0,6424$). This difference was significant $t(58)=-3,090$, $p < .05$. And it did represent a medium to large effect $r=0.38$. This effect size, also called r^2 , provides an objective measure of the importance of an effect and how much it can explain the total variance. An overview of possible r^2 and their effects is given in Table 6.

<i>R</i>	Effect	Explains of % of the total variance
0.1	Small	1%
0.3	Medium	9%
0.5	Large	25%

Table 6: Effect Size r

(Field, 2006, p.57)

Figure 3.1 Significant difference between the Netherlands and the UK



For all the other constructs, it can be said that on average the participants in the Netherlands did not perceive less or more as the participants in the UK because the differences were not significant. See *Significant at $p \leq 0.05$

$$r = \sqrt{t^2 / (t^2 + df)}$$

Table 7 for a complete overview of the differences between the Netherlands and the UK. Overall there can be concluded that the Netherlands and the UK do not have significant differences, except for the construct 'opportunity exploration' which is a part of the concept IWB. Because of the high reliability of the data analysis, this conclusion can be generalized and therefore be said that there are not significant differences between countries for these constructs.

	Based in	N	Mean	Std. Deviation	t	df	r	Sig. (2-tailed)
Total HRP	Netherlands	48	2,9688	0,7890	0.865	56	0.11	0,391
	UK	10	2,7167	1,0601				
Total HRT	Netherlands	50	3,5067	0,6709	-0.533	58	0.07	0,596
	UK	10	3,6333	0,7609				
Total HRIS	Netherlands	50	3,4000	0,7031	-1.593	58	0.20	0,117
	UK	10	3,8000	0,8244				
Total SI	Netherlands	49	3,4132	0,7946	-0.76	56	0.10	0,940
	UK	9	3,4351	0,8300				
Total DE	Netherlands	50	3,8467	0,5762	1.511	58	0.19	0,317
	UK	10	3,5000	1,0092				
Total PR	Netherlands	48	3,3090	0,8034	-1.390	56	0.18	0,170
	UK	10	3,7000	0,3813				
Total OE	Netherlands	50	3,3333	0,6424	-3.090	58	0.38	0,003*
	UK	10	4,0500	0,8014				
Total IG	Netherlands	50	3,2067	0,7195	-1.507	58	0.19	0,137
	UK	10	3,5667	0,4981				
Total CH	Netherlands	50	3,0100	0,8777	-1.451	58	0.19	0,152
	UK	10	3,4500	0,8644				
Total AP	Netherlands	50	3,0733	0,7355	-1.417	58	0.18	0,162
	UK	10	3,4333	0,7209				

*Significant at $p \leq 0.05$

$$r = \sqrt{t^2 / (t^2 + df)}$$

Table 7: Difference between the Netherlands and the UK

For the other control variables, the mean scores per construct are also provided using a *t*-test, an overview of these scores is presented in Appendix I. The differences for each control variable can be analyzed and checked for significance. The highest mean score per construct is highlighted green and the lowest yellow. Some short remarks involving the mean scores are given.

Employment

On average, the participants that have a permanent contract perceive a higher IWB than the participants that have a temporarily contract. This difference was significant for the constructs opportunity exploration ($t(58)=2.796, p<0.05$), idea generation ($t(58)=3.208, p<0.05$), championing ($t(58)=3.287, p<0.05$) and application ($t(58)=2.705, p<0.05$). They represent medium to large size effects $r = 0.33 - 0.40$. This can possibly be explained by the fact that employees that have temporarily contracts, and also those employees that work less than a year for ANAC, are not highly committed to the organization and therefore less committed to perform innovative work behavior than employees that have a permanent contract and feel committed and in some way responsible for the organization. Another possibility is that the employees with a temporarily contract have too little knowledge on the processes and procedures to think of new ideas or implementing them.

Years of employment

The number of years a person is employed within ANAC influences several constructs. On average, employees that have less than 1 year employment within ANAC experience less information sharing than employees that have 1-4 years employment. The difference is significant $t(22)=-2.271, p < .05$ and it represents a large effect $r = 0.44$. This can possibly be explained by the fact that the questions that represent this construct have to do with the information sharing about the vision and mission of the company, their future plans, the business results and activities of other establishments and units of the company. The communication sessions that provide information about these questions are held once every three months by the director of ANAC, and it is possible that several employees did not participate yet in one of those sessions, or that the information did not stick completely the first time because of the amount of information that is given during the sessions was too big to remember. Nevertheless, the employees with less than 1 year employment within ANAC still have a mean of 3.1538 that represents a slightly positive reaction about the extent to which information is shared.

Other significant differences between the years of employment in extent to the constructs are the differences in IWB. Employees that have less than 1 year employment experience less IWB for each construct of IWB compared to the employees that have 1-4 years of employment. This can possibly be explained by the fact that employees that just start working within ANAC are reluctant to express IWB because they first want to want to integrate in the team and how work flows before generating and implementing new ideas.

Furthermore, on average the employees that work 30 years or more express a higher IWB than employees that work 10-19 years. This difference is significant $t(13)$ for three of the four constructs of IWB. On average it can be said that employees that work 10-19 years within ANAC express the highest IWB, and less or more years of employment result in less IWB. This can possibly be explained by the fact that employees that just started working need to gain more insight into how work flows before they can suggest and implement new ideas and by the fact that employees that work 20 years or more found their own best practice and stick with this way instead of exploring new opportunities for doing things. Conclusions need to be handled with care because the group of employees that work 30 years or more exist only of two people to 13 people that work less than one year.

Department

On average, the participants that work in the production department experience fewer opportunities for training and development than the participants that work in the Quality&Control+Color and in the Warehouse. These differences are significant $t(30)=-2.206$ and $t(33)=-2.189, p<.05$ for this construct and it represent a size effect of $r = 0.37$ and $r = 0.35$. This can possibly be explained by the fact that employees that would like to have

more training and develop themselves in order to improve their opportunities for a better function experience less opportunities because of the limitation of better functions within the Operations of ANAC. There are only a few spots for better functions, and not everybody can get one. Furthermore, the Teamleader Production in the Netherlands explained that he has employees that want to develop themselves, but to develop them it takes too much time and money which is the main reason why he does not consider them for development opportunities (See Appendix L).

The participants that work in the production department experience less information sharing, support for innovation, delegating and providing resources than other departments, their mean scores are the lowest on each construct. Most of these differences are significant. Remarkable is that despite their low experience of these constructs, they score the highest means on the IWB constructs. So, they experience the lowest mean in the HR practices and the leadership behaviors, but the highest on IWB constructs. Another remarkable issue is the extent to which employees perceive the sharing of information. The communication sessions mentioned above are in English and therefore not all Dutch employees might have completely understood the information provided during these sessions.

Age

On average, the participants that are 29 years and younger express less IWB than the participants that are older. They score the lowest mean scores for all four constructs of IWB. The scores of 60 years and up are the scores of only one employee, and therefore representative for this particular research because the response rate was 100%. However, the score of employees of 60 years and up can differ in other organizations because of the small sample used in this case study.

Highest completed level of education

Significant differences in the construct 'payment system' show between the employees that completed elementary school as highest completed education and the employees that completed education at University level. On average, the participants that completed elementary school ($M=2,1111$, $SE=1,1084$) perceive a lower payment system than the participants that completed University ($M=3,2417$, $SE=0,6340$). This difference was significant $t(21)=-2.685$, $p<.05$. This result did represent a large effect $r=0.51$. This can possibly be explained by employees that are pessimistic about their payment, or just pessimistic and think that if they answer low on this item their payment is being revised. However, there are only three employees that completed as highest education elementary school, and 21 that completed University. According to the means, the higher the completed level of education correlates with a higher agreement on the payment system of ANAC, but this relationship is not significant except for the difference between elementary school and University.

Other significant differences in the construct 'highest completed level of education' are the differences between employees who completed community college and employees that completed University are in three of the four constructs of IWB. On average, the participants that completed community college experience a lower opportunity exploration, lower idea generation and lower application than the participants that completed University. This difference was significant $t(28)\leq -2.126$, $p<.05$ for these constructs and represent a rather large effect $r\geq 0.37$. This can possibly be explained by the fact that employees that completed a higher level of education have learned to not only see opportunities and generate ideas, but also implement them more successfully. It is possible that employees with a lower completed education can think of new ideas, but do not think about the implementation themselves, but just give the idea to their supervisor.

ANOVA

To examine if there is a significant difference between the means of different populations a ANOVA test is performed for the means of the constructs of leadership behavior and IWB. The means are tested for the control variable department, because this variable represents the different populations of the case study (with approximately the same percentage of respondents in each department).

For leadership there was a significant effect of department on the support for innovation, $F(3,56) = 0.792$, $p<.01$, no significant effect on delegating, $F(3,52) = 0.740$, $p=.169$, and a significant effect on providing resources,

$F(3,53) = 1.932, p < .05$. This means that there is a statistically significant difference between group means as determined by one-way ANOVA. Departments valued the leadership behaviors significantly different. This is also shown in Appendix I where the lowest and the highest means are compared. In the section above these differences are already discussed.

For IWB there was no significant effect found, opportunity exploration, $F(3,56) = 0.792, p = .504$, idea generation, $F(3,56) = 0.839, p = .478$, championing $F(3,56) = 0.151, p = .929$, application, $F(3,56) = 1.236, p = .305$, which means there were no statistically significant differences between group means as determined by one-way ANOVA.

4.1.2 Correlation

The relationship between payment system, opportunities for training & development, sharing information and IWB, and the relationship between leadership behavior and IWB can be analyzed by calculating the relationships between the data gathered using the questionnaire. The means and std. deviations of each construct is shown in

Table 5, and also for all the control variables the means and std. deviation are calculated as presented in Appendix H.

The data from the questionnaire needs to be checked on correlation to see which constructs correlate with one another. Correlation represents the standardized covariance, 'the extents to which two variables covary' (Field, 2009, p.167.) For this matter, the data is checked if it is normally distributed. This is done with the help of the values of skewness and kurtosis in the SPSS output. The values of skewness and kurtosis should be zero in a normal distribution. 'Positive values of skewness indicate too many low scores in the distribution, whereas negative values indicate a build-up of high scores' (Field, 2009, p.139). 'Positive values of kurtosis indicate a pointy and heavy-tailed distribution, whereas negative values indicate a flat and light-tailed distribution' (Field, 2009, p.139). In Appendix J are the values of skewness and kurtosis presented as well as their histograms. According to this data the values of skewness and kurtosis derive from zero, so it can be concluded that the distribution is not normal, this is also shown in the histograms. Furthermore, the items used in the questionnaire are ordinal, and only interval or ratio variables can be tested with the method of Pearson. Therefore the bivariate correlation was used, which is a correlation between two variables, of Spearman. Only one-tailed tests were used, because the hypotheses as described in the theoretical perspectives are directional. For an overview of the results, see Table 8. Several significant relations were found. This means that they are correlated with each other and there might be a relationship between these constructs. But because causal relationships cannot be found with correlation analysis, a regression analysis is performed.

	Employment	Employment Hours	Years of Employment ANAC	Department	Based In	Age	Highest Completed Level of Education	Payment System	Opportunities for Training & Development	Sharing Information	Leadership behavior	IWB
Employment	1,000											
Employment Hours	.180*	1,000										
Years of Employment ANAC	-.737***	.004	1,000									
Department	-.035	-.008	.191	1,000								
Based In	-.026	-.124	-.124	-.304**	1,000							
Age	-.484***	.096	.637***	.034	.068	1,000						
Highest Completed Level of Education	-.092	-.038	-.040	.214*	-.196*	-.081	1,000					
Payment System	.076	.127	-.078	.037	-.060	-.161	.052	1,000				
Opportunities for Training & Development	-.121	-.129	.002	.274**	.067	-.162	-.004	.144	1,000			
Sharing Information	-.173*	-.133	.062	.133	.192*	-.016	-.102	.085	.435***	1,000		
Leadership behavior	-.015	.114	.035	.409***	.068	.010	.359***	.315***	.375***	.313***	1,000	
IWB	-.451***	.049	.355***	-.218*	.242**	.221**	-.049	.047	.181*	.106	.073	1,000

N = 60

***. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.1 level (1-tailed).

Table 8: Correlation Spearman

4.1.3 Regression

'A regression analysis is a way of predicting an outcome variable from one predictor variable or several predictor variables' (Field, 2009, p.198). To calculate the R square, 'which tells how much variance is explained by the model compared to how much variance there is to explain in the first place' (Field, 2009, p.209), we use Multiple Regression. There are multiple methods of regression, namely hierarchical, forced entry and stepwise methods. For this research, forced entry is used because the variables are first tested and included only if there was good theoretical reason. The order in which they are pushed into the model is not important. To analyze the moderating effect of leadership behaviors, the variables are transformed to standardized variables.

A multiple regression analysis is performed on all control variables because there are multiple predictors influencing the relationships. Only one variable is found to be significant, the type of contract an employee has. This can be temporarily or permanent. The variable 'employment hours' and 'based in' are excluded because of their insignificance and their low distribution of scores within the construct itself. For example, there are only four employees that work part time to 56 employees working full time. The kind of employment, temporarily or permanent is closely related to the variable 'years of employment within ANAC', because temporarily contracts are all one year and up to three years in a row. After a test regression analysis, it was clear that the variable 'years of employment' did not have any influence on the analysis and is therefore excluded from this version of the regression analysis.

Furthermore, the variable 'years of employment within ANAC' has a rather high insignificance and therefore is excluded. The variable 'highest completed level of education' is found to be highly insignificant, but because of the interest of the case-study-organization it remains included. Moreover, 'years of employment within ANAC' and 'age' are also closely related, because for example an employee cannot work 30 years or more when he is only 30-39 years old. Because 'years of employment within ANAC' is also found to be related to the kind of employment, only this variable is included. For the results of the multiple regression analysis for each construct of IWB and leadership behavior as a moderating variable, see Table 9. In all cases the predictive ability of the model was not very high ($<.328$), which means that the effect is small and that the effects explained a maximum of 3.28%).

Predictive variable	Criterion variable: IWB						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Employment	-.672***	-.714***	-.684***	-.708***	-.703***	-.668***	-.666***
Department	-.117*	-.130*	-.148**	-.161**	-.168**	-.154**	-.153**
Highest compl. Level of Education	-.024	-.039	-.045	-.043	-.056	-.026	-.039
Payment System		.031		.010	-.601	.045	.035
Training&Development		.239*		.202	.197	-.743	.212
Information Sharing		-.078		-.109	-.065	-.075	-.465
Leadership Behavior			.167	.125	-.318	-.848	-.226
Payment System x Leadership behavior					.169		
Training&Development x Leadership behavior						.267*	
Information Sharing x Leadership behavior							.099
R ²	.229	.289	.252	.287	.309	.328	.297
Adjusted R ²	.188	.206	.198	.187	.197	.218	.182
F	5.557	3.461	4.635	2.879	2.743	2.991	2.582

N = 60

*** $p < .001$, ** $p < .05$, * $p < .1$

Table 9: Multiple Regression Analysis

4.2 Concluding

Based on the correlations in Table 8 and the regression analysis in Table 9 the hypothesis as described in the theoretical perspectives were either accepted or rejected. With the information gathered during the interviews some information will be provided to elaborate on the outcome. Table 10 provides an overview of the hypothesis.

	Hypothesis
H.1a	The payment system of an organization is positively related to employees' IWB.
H.1b	Opportunities for training and development are positively related to employees' IWB.
H.1c	Information sharing from the organization is positively related to employees' IWB.
H.2	Leadership behavior of the line manager is positively related to IWB of the employees.
H.3a	The effect between the payment system of an organization and IWB is moderated by leadership behavior of the line-manager such as that when the leadership behavior of the line manager is high, the payment system of an organization is more strongly associated with innovative work behavior than in situations of low leadership behavior of the line manager.
H.3b	The effect between opportunities for training & development and IWB is moderated by leadership behavior of the line-manager such as that when the leadership behavior of the line manager is high, opportunities for training and development are more strongly associated with innovative work behavior than in situations of low leadership behavior of the line manager.
H.3c	The effect between sharing information from the line manager and is moderated by leadership behavior of the line-manager such as that when the leadership behavior of the line manager is high, information sharing from the line manager is more strongly associated with innovative work behavior than in situations of low leadership behavior of the line manager.

Table 10: Hypothesis

According to the data it cannot be concluded that the way employees are getting paid leads to IWB. Employees at the Operations department are getting paid appropriate and according to CAO. Moreover, they get paid extra for overtime and working weekends. During the data collection in the class room sessions some employees showed difficulty in answering the questions about this construct. People found it difficult to respond to the questions, especially for the item "as far as I know our salary is as high or even better than the salaries of comparable organizations". This item had a no-response rate of 20%. Overall, the payment system had a mean score of 2.93 and 1.2% missing values which means that employees are sort of neutral to the payment system of ANAC. With regards to the influence on IWB, getting paid more or less does not have any influence on the IWB of employees. What could have an impact are other kinds of incentives, according to managers the employees respond very well to that. There was only one respondent that thought the reward system was motivational. This is reflected by the following quotations:

- *I think that a lot of the workforce, they like to know where they are with it. If people can see that they are, that all the hard work that they put in to it, that you do it to keep on track for your annual bonus. Like, yeah it is hard, but it is worth it (Appendix P, p.124).*
- *I definitely think it is the reward system, more than anything. More than anything that the company can do. The reward system is more motivational than anything else. (Appendix P, p. 126).*

According to the data opportunities for training and development are positively related to employees' IWB. The hypothesis can be accepted based on Spearman's correlation and the multiple regression analysis with a significance of $p < .01$. However R^2 is only responsible for a small effect and explanation of 2.89% of the total variance. During the interviews, it was made clear that the interview respondents also thought that giving enough opportunities for training and development relates positively to employees' IWB. Getting training and development ensures motivated employees. This is reflected by the following quotation:

- *Maar ik moet zeggen wat betreft trainingen of opleidingen, dat heb ik nooit ervaren als een problem binnen Akzo. Dat is denk ik iets wat, dat is iets wat ik altijd als positief heb ervaren. In de zin van, op het moment dat ik zeg van, voor een van mijn mensen wil ik een training hebben, dan wordt er eigenlijk nooit moeilijk gedaan over geld en budget” (Appendix K, p.81).*

According to the data analysis it cannot be concluded that information sharing from the organization is positively related to employees’ IWB. Within ANAC there are some formal communication channels. There are regular team meetings and there is a communication session with the director of ANAC which preforms a speech to the employees every couple of months. This speech is in English. ANAC is an international organization, but there are still working people that are less eloquent in English than others. This makes it less useful. However, information sharing of the organization is found to be important and a motivational factor for employees to perform IWB. The importance of information sharing and the relationship with IWB is not fully understood by each employee and manager and although there is some effort, it does not pay out. This is reflected by the following quotations:

- *“Ik vind... we moeten van elkaar weten wat we doen, we moeten ook met elkaar zijn” (Appendix K, p.74).*
- *“Na ja, ik denk dat dat wel helpt dat we gewoon succesvol zijn als bedrijf, als als bedrijf, met de omzet en de winst die we draaien. Dat maakt mensen ook wel enthousiast” (Appendix K, p.75).*
- *De laatste tijd is dat gewoon echt een stuk minder geweest, heeft ook met een stukje uhm tijd te maken gehad. Ik merk toch wel dat er behoorlijk behoefte aan is om eens in de zoveel tijd te gaan zitten. Tis meer dat het er bij in is geschoten” (Appendix L, p.89).*
- *Uhm, ik vind ze. Ze zouden vaker mogen. Het is nu twee of drie keer per jaar, van mij zou het wel een keer in de twee maanden mogen. Denk dat je een keer in de twee maanden een aardige update kan geven van de business op dat moment en zeker met de introductie van nieuwe producten waar men nu mee bezig is. Laatst is men bezig geweest met Vision 2020, daar hebben ze het in 2005 ook over gehad. En in 2005 gezegd ‘we hebben heel weinig terug gekoppeld en dat gaan we deze keer beter doen’. Ik heb nog geen fuck terug gekoppeld gehad van Vision 2020. Ik weet alleen dat we zoveel meer omzet moeten draaien voor de rest is er aan mij in ieder geval niets terug gekoppeld. En ik geloof dat dat het gevoel is bij heel veel mensen” (Appendix L, p.89).*
- *Jazeker, ik werk hier met plezier, maar wil wel weten, waar staan we over 10 jaar” (Appendix L, p.89).*
- *Wees dan open, veel meer openheid zou ik geven. Zeker in een kleine organisatie moet je zorgen dat de communicatie heel erg goed is, dat je heel erg open bent. Want je afzet, die je toch hebt, in een een organisatie waar we helemaal niets hebben, we hebben alleen een sales organisatie, dat is onze eigenlijke, die mensen zijn eigenlijk onze assets. Op je afzet moet je heel erg zuinig zijn” (Appendix M, p.104).*
- *“ja.. uh.. ja maar dat is ook weer zoets, dan komt ie hier een communicatiesessie houden en dan houdt ie een presentatie en die doet ie in het Engels, want hij kan niet anders, Nederlands kan hij niet. Maar dan zit een aantal man in de groep, en ik denk van de tien in uitvoeging, dat er zeker vier zijn, die weten echt niet waar die man het over heeft” (Appendix N, p.115.).*
- *“Definitely, yeah.. like I said. This year has been a very busy year for us here in Lester. Like I said, if you actually have those meetings, and actually see those figures.. You come in to work and then you go.. But if you actually see how much you are doing, o..o..o.. when a years come up.. And you see how good you are doing.. It says.. It gives you a little bit, more like a uh, a well being in the job.. because you can see how your job makes an actual impact on how the company is doing. (...) I think.. I think it just makes you feel better in the work that you are doing. Because sometimes you get like, sometimes you get in to work, get in to normal daily routine.. You come in and just get on and get it done.. And then, before you know it the end of the day is there and you go home.. But I think that if you see that you actually see that you make a big impact on the company, and the company is doing well because of the effort you put in.. It gives you, you know, a sense of pride.. “(Appendix R, p.126).*

- *"It just creates a happier feeling between everyone I think. I think it is more like a happier workplace. Because you enjoy, you do not get into work every day, but you can socialize with them as well. (...) yeah yeah, it is just a friendlier atmosphere (...) I think if people can get along with each other at work, I definitely think it improves uh uh output you will get from them in work. "(Appendix R, p.127-128).*

With regards to the relationship between leadership behavior and IWB, according to the data analysis it cannot be concluded that leadership behavior of the line manager is positively related to IWB of the employees. Managers see the importance of their leadership skills and behavior towards the IWB of their employees, but it does not pay out. Employees reviewed their managers positively with a mean score of 4.54 on a scale from one to five. However, there is room for improvement with regards to how to encourage employees to be innovative, giving feedback, the difference between delegating and dispensing and the resources that are available for employees to show IWB. This is reflected by the following quotations:

- *"We zijn een team en ik denk dat we gezamenlijk een doel hebben. Als dat betekent dat er af en toe wat meer van je wordt verwacht dan alleen maar puur datgene wat in jouw straatje valt.. Ik vind dat ik van iedereen kan verwachten dat ze af en toe eens wat anders of extra's doen" (Appendix K, p.77).*
- *"Dus ga me echt niet bemoeien met die gasten hoe ze hun werk moeten doen, dat kunnen ze gewoon heel goed. Dat is hun ding, en dat kunnen zij heel goed. Het enige wat ik als manager vind, wat ik belangrijk vind is, ik moet hun faciliteren dat zij hun werk goed kunnen doen. En ik denk dat dat de essentiële taak van een manager is, het faciliteren van de vakmensen die onder je zitten" (Appendix K, p.77)*
- *Na goed, tijd om over iets na te denken. Ideeën komen als ze met hun werk bezig zijn, dus dat is er altijd wel. De volgende vraag is of er ook tijd is om een bepaald idee uit te werken. Ja, uh uh. Voor mij geldt dat op het moment dat iemand een idee heeft, en ik vind het een idee dat de moeite waard is om uit te werken, dan vind ik dat, dan moet je daar gewoon tijd voor vrij maken. Dat valt alleen maar onder de faciliterende rol die een manager moet spelen" (Appendix K, p.82).*
- *Als er iemand met een idee komt van, of we worden er niet wijzer van, of we krijgen het er toch nooit door, of ik vind het gewoon geen goed idee. Na, dan zeg ik dat ook gewoon" (Appendix K, p.82).*
- *"Er is een hele dunne lijn tussen delegeren en over de schutting flikkeren" (Appendix K, p.82).*
- *"Nah, hij had in ieder geval een idee enne kan niet mer die eer gaan strijken. Als hij een idee heeft, dan mag hij het ook zelf aan die engineer gaan uitleggen. Hij kan het ook beter uitleggen als ik, hij kan beter uitleggen wat hij wil. Anders ben ik een extra schakel in die communicatielijn" (Appendix L, p.88).*
- *"Het hangt heel erg af van uhm van de persoon, de ene persoon is gemotiveerder dan de andere persoon. Die kan je dus ook op een andere manier aansturen als iemand die minder gemotiveerd is" (Appendix L, p.88).*
- *"Ja ik heb vroeger wel eens bij een bedrijf gewerkt, daar konden we op vrijdagmiddag lekker een beetje lopen friemelen, lopen aanklooien. En dat was fantastisch. Af en toe kwamen daar de leukste dingen naar boven. De tijd en ruimte is er momenteel niet" (Appendix L, p.95).*
- *"Ja, dat is waar, maar inderdaad als je geen feedback geeft, of als je alleen zit te absorberen en je geeft niks terug, dan houdt het op een gegeven moment op. Dan krijg je het idee: ik heb het al een paar keer gezegd, ik hoor er toch niets van dus eh, laat maar zitten" (Appendix M, p.100).*
- *"Ja, neuj, kijk, wat we, wat ik altijd zeg, is dat we een beetje binnen, als je kijkt naar aerospace coatings, dat we af en toe te politiek correct bezig zijn. Eigenlijk dat je moet uitkijken wat je zegt. En zoals ik het altijd heb, in mijn team, dan moet je het zeggen. Maar dat gaat niet altijd alle niveaus op trouwens, heel afhankelijk van de mensen" (Appendix M, p.104).*
- *"Naja, ik kan daar heel interessant in de vergadering gaan zitten en daar heel interessant iedere keer gaan zeggen: nou, dat moet ik eventjes navragen, maar dan moet ik weer terug komen met antwoorden. Ik kan veel beter iemand sturen die de antwoorden meteen heeft" (Appendix N, 113).*
- *"So, that makes them feel important, so that is motivating them. And also, I am always saying thank you to them, and please to them. Because there is nothing worse than a boss that says 'you do this, you do that'. No I don't think so. I will always say thank you and well done" (Appendix Q, p.134).*

According to the data analysis, it cannot be concluded that the effect between the payment system of an organization and IWB is moderated by leadership behavior of the line-manager such as that when the leadership behavior of the line manager is high, the payment system of an organization is more strongly associated with innovative work behavior than in situations of low leadership behavior of the line manager. Although ANAC has a payment system that is according to CAO and there is a yearly bonus, managers are not able to go beyond those regulations. The managers try to celebrate short term winnings with a kind of incentive that shows their appreciation. However, this is one example and the data does not show the effect. The following quotations reflect on the small incentives presented by the manager to motivate employees to perform IWB:

- *"Ik denk sowieso denk ik dan zaken zoals een bonus of uhm, bepaalde verdienste die je als bedrijf gaat vieren, dat dat verschikkelijk belangrijk is. En ja, soms is dat een bonus, maar dat kunnen ook kleine dingen zijn. Als wij een goede maand hebben binnen het uhm, binnen het ACC dit jaar hebben we een maand gehad waarbij we de beste maand allertijde hebben gehad. Ja dan komt John Griffin, die komt een doos met 40 gevulde koeken brengen. Ik denk dat dat ook fantastisch werkt." (Appendix K, p.75-76).*
- *"Ik denk het wel ik denk dat je dat wel terug ziet. Dat als je waardering laat zien, dat dat absoluut wat oplevert (Appendix K, p.78).*

The effect between opportunities for training & development and IWB is moderated by leadership behavior of the line-manager such as that when the leadership behavior of the line manager is high, opportunities for training and development are more strongly associated with innovative work behavior than in situations of low leadership behavior of the line manager is accepted based on Spearman's correlation and the multiple regression analysis with a significance of $p < .01$. However R^2 is only responsible for a small effect and explanation of 3.28% of the total variance. Within ANAC, line managers let their subordinates choose themselves if they want to follow a certain course or training. This means that they have a lot of autonomy with regards to development and that the managers can easily see which employee wants to develop oneself and which do not. Furthermore, it ensures that only motivated employees follow training and develop themselves. This is reflected by the following quotations:

- *"Wil jij trainingen volgen, vertel mij wat je wilt volgen, en vul zelf die formulieren in, want jij wilt jezelf ontwikkelen. Dus regel het zelf, ik ga het niet voor je doen" (Appendix L, p.85).*
- *"Ja, en dan zie je ook dat mensen afhaken. Maar ik heb gewoon er de tijd niet voor om constant bij iedereen er achteraan te sjokken" (Appendix L, p.85).*

The effect between sharing information from the line manager and is moderated by leadership behavior of the line-manager such as that when the leadership behavior of the line manager is high, information sharing from the line manager is more strongly associated with innovative work behavior than in situations of low leadership behavior of the line manager is not accepted based the data analysis. Although ANAC tries to communicate and inform their subordinates, the system is impersonal and runs through computers. Furthermore, line managers are not always available to provide information. However, line managers try to implement ideas that employees have and try to communicate with them why it worked or not. Also, they try to motivate their subordinates to communicate and share information and in that way encourage IWB. This is reflected by the following quotations:

- *"Afen toe ben ik te weinig beschikbaar. (...) Als ik er niet ben, ja dan wordt het lastig om dingen te bespreken" (Appendix L, p.92).*
- *"Na, ja je moet. Ja er zijn altijd mensen die uh, die lopen de hele dag te denken 'hoe kan het beter, hoe kan het anders'. Er zijn er ook bij die er niet over nadenken, die doen al jaren hetzelfde en vinden het prima. Maar met dit soort acties (Business Improvement Traject) dan uh, krijg je ook dat soort mensen aan het praten en die komen dan ook met ideeën" (Appendix N, p.109).*
- *"Ja, dan komt het ook van hun vandaan, en als het er dan doorheen krijgen, of dat het georganiseerd gaat worden, of dat er iets aangeschaft wordt en het wordt ook geregeld. Dan is het voor hun ook:' He,*

her wordt wat mee gedaan en het komt bij mij vandaan' (...) Vinden mensen altijd wel leuk natuurlijk (...) ja daarom, en dat is ook wel grappig." (Appendix N, p.113).

- *"Uhhh yeah I think they can be quite useful. Uhhh we try to encourage to get some feedback from the guys. Uhm, if there are any issues that we have, so bottlenecks, we try and ask sometimes we ask how we get some improvements and those bottlenecks. Or we got problems, I am trying to think of something recently, we have had problems with accuracy of paperwork that we send out to customers. So that is something to improve on, uhm, than we ask them for ideas how to achieve that.. Sometimes the feedback, it is not always forthcoming. We do our best to encourage them, but sometimes it is just like.. response that we get is not that great as it could be. Yeah. I think they get a lot of information from me that they find useful. But it is a bit a one way situation. I give them information but I tend to not get any back from the guys" (Appendix O, p.118).*
- *"And it is nice to know for the staff from management that the customers just said something like 'thank you'" (Appendix Q, p.133).*

Concluding, the questionnaire did display reliable data according to the high Cronbach's Alpha ($\alpha > 0.732$) and had a response rate of 100%. However, the expected results based on the theory are not found in this case study and therefore the hypotheses are not accepted. Nevertheless, during the interviews with the managers the importance of the HR system as a condition for IWB of their employees was described. One manager explicitly told that the condition for IWB was money; the others thought that the HR system was supporting the motivation of their employees which leads to IWB.

5. Discussion

After discussing the situation at ANAC, describing the theoretical perspectives, the methods and presenting the results, I would like to conclude with an answer to the research question as proposed in chapter one. Furthermore, some recommendations regarding (further) stimulation of innovative behavior of employees will be presented.

5.1 Discussion of theory and data analysis

The research question was formulated as follows: “To what extent can HR practices of an organization increase the innovative work behavior of their employees?”. Two hypotheses are found to be significant; opportunities for training and development are positively related to employees’ IWB and the effect between opportunities for training & development and IWB is moderated by leadership behavior of the line-manager. Within ANAC training and development are treated like a motivator for team spirit and improving knowledge that will fit the business. This is also expressed by the moderating effect of leadership behavior what works as follows: when the leadership behavior of the line manager is reviewed highly, opportunities for training and development are more strongly associated with innovative work behavior than in situations of a low review of leadership behavior of the line manager. This means that when training and development, a HR practice, is implemented by the line manager in a way that it is perceived positively by the subordinates, the effectiveness of this HR practice is higher than when the line manager does not pay attention to the HR practice. An important factor for positively perceiving by the subordinates is communication, because employees have to perceive the HR practices of the line manager in the right way to initiate innovative behavior (De Jong, 2007).

The other hypotheses cannot be accepted based on the data analysis. This means that there are no significant relationships between payment system and IWB, between information sharing and IWB, leadership behavior and IWB and that leadership behavior does not moderate the relationship between payment system and IWB as well as the relationship between information sharing and IWB. The variables payment system, training and development and sharing of information are measured using items from the questionnaire of Boselie et al. (2001). The variable leadership was measured using items from the questionnaire of De Jong (2007) and IWB was measured using items from the questionnaire of De Jong (2007) and Kleysen and Street (2001). A possible explanation can be that the constructs that represent the concepts HR practices and leadership behavior, and therefore do not correlate. However, the Cronbach’s Alpha of each variable was measured to test the reliability of the constructs and they were found reliable with a Cronbach’s Alpha higher than 0.732. So each variable is testing what it should test. Though results can differ because of the scope of these researches. If significant relationships are found in an organization that operates in the service industry does not guarantee that they are generalizable for ANAC as well.

Payment system is measured by Boselie et al (2001, p.13) as the “perception of individuals on the fairness and distributive justice of the reward system”. Opportunities for training and development are measured by asking if employees are well prepared because of training, get enough opportunities to attend training and improvement programs and if employees get enough training and improvement for a better function. Information sharing stands for the degree of information that the employee gets about the vision, mission, future plans, business results and activities of other establishments and units of the organization (Boselie et al., 2001). The variables that were used all represent a commitment oriented HR system which has a positive relationship with the performance of the organization. This research is performed at a Dutch employment agency which operates in a highly competitive market in the Netherlands, just as ANAC is. Boselie et al (2001) also found that 'employee participation', 'information sharing', and 'support of the direct supervisor' reveal a larger effect on the outcome variables than 'payment system' and 'training and development'. The outcome variables in the study of Boselie et al. (2001) were trust and perceived job insecurity. However, payment system and information sharing are important for job insecurity. It is possible that the employees that are working within the Operations of ANAC are already secure about their job, which means that the employees

are not getting more motivated by these higher amounts of payment or sharing of information and therefore the data did not show a relationship between these two variables and IWB.

Moreover, payment system is defined as 'the reward system' and includes questions about the degree an employee gets paid for their work. Because this variable is solely about salary, and the employees at ANAC already get a fairly amount of salary according to the CAO, it is maybe useful to add an item in the questionnaire about bonuses, or secondary employment conditions. At ANAC, one interview respondent thought that the payment system was motivating, but all the others thought it was most important to show the employees appreciation, in ways of bonuses and celebrating successes as an organization. However, Kohn (1993) describes six points about an incentive program and why incentives do not work; pay is not a motivator, rewards punish, they rupture relationships, they ignore reason, they discourage risk taking and undermine interest. So therefore the value of payment system as a positive influencing variable towards IWB needs to be looked at.

With regards to the sharing of information, the sharing of information is constrained by hierarchy. High levels of centralization and formalization have been found to be associated with lower rates of innovation adoption. In the case of ANAC it is possible that they hold on to a formal organization where subordinates may take less initiative to consider and discuss the introduction of new products within the company (Van Everdingen & Waarts, 2003). The charts of ANAC support this statement. Another possibility is that line managers are too self interested to share all information with their subordinates (Constant, Kiesler & Sproull, 1994).

Leadership is measured by items of De Jong (2007) and defined as "the process of influencing others to guide, structure and facilitate activities and relationships in a group or organization towards some kind of desired outcome". This case study of ANAC is focused on leadership behavior that is positively related to IWB of employees, and therefore the constructs support for innovation, delegating and providing resources are measured. These constructs indicate a kind of participative or transformational leadership perspective which all the interview respondents claim to practice.

According to theory, these three constructs should represent participative and transformational leadership behaviors. However, no significant relationship was found in the data analysis. The mean of leadership behavior was relatively high (3.54 on a scale from one to five), yet the leadership behavior does not have a positive relationship with IWB of the employees. This means that despite of the high score that the line managers get from their subordinates, the line managers at ANAC do not lead in a way that it encourages IWB of the employees.

Support for innovation is a key driver in the implementation stage of innovative behavior (De Jong & Den Hartog, 2007). In other words, how does the leader response to innovative efforts of his employees. Support for innovation is seen as "tolerance for errors, recognition, praise of innovative activities and willingness to compromise" and is a predictor of innovative work behavior (Janssen, 2005; Krause, 2004, p.86). Without this direct support of leaders, implementation is not likely to take place and therefore does not motivate IWB. De Jong (2007, p.126) describes the importance of direct support as "when employees initiate innovations and give their best to implement ideas, direct support is essential to keep it that way". Within ANAC the general logic is to let the employees do their job and if they know a way to improve things, the line manager listens and takes the ideas of the employee in consideration. However, there is not yet an established feedback loop. Support for innovation should also involve the providing time and money for innovation (De Jong, 2007). Providing these resources shows to the employees that the leader takes the followers in consideration and listens to their concerns and needs and in addition employees perceive a higher motivation and stimulation, which also leads to higher levels of innovative behavior (De Jong & Den Hartog, 2007; Jung, Chow & Wu, 2003). Krause (2004) adds that employees are more likely to perform IWB when they perceive that they are in control and that they are able to improve a situation that is in need of change. Providing employees with appropriate resources will cause this perceived control. Within ANAC there is no extra time or money to provide for the employees regarding innovation. There are companies who give the employees every Friday afternoon to work on their own ideas and projects, but unfortunately that is not the case within ANAC. Delegating is a kind of power-sharing process in which leaders give their employees autonomy to take responsibility (Chen & Aryee,

2007). Decentralization of authority is important for organizational processes related to innovation (Siegel & Kaemmerer, 1978). It is important because it shows that leaders stimulate and motivate their employees to take responsibility and participate in the success of the organization. As one interview respondent already stated, it is hard to define the line between delegating and dispensing.

Participation is one of the main aspects of innovation-stimulating leadership, together with direct support (De Jong, 2007). The constructs 'support for innovation' and 'delegating' cover these two aspects in this research. Within ANAC, the line managers claim to see the importance of their leadership skills and behavior towards the IWB of their employees on the one hand. But on the other hand they also say that they do not get involved in the way how they do their job, that the resources for IWB are scarce and that they find it difficult to delegate instead of dispense. This shows that the line managers do not actively try to influence or give a clear direction to their subordinates and are sometimes behaving passive which's does not represent any kind of participative or transformational leadership behavior but rather laissez faire behavior which is an inappropriate way to lead (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997). Moreover, it does not positively influence IWB. ANAC needs leaders who can successfully manage change and therefore behave in a participative and/or transformational way.

The original items are measured in small knowledge-intensive service organizations in the Netherlands and the participants were knowledge workers and their leaders. It is possible that the results of the study performed by De Jong (2007) is not generalizable for the scope of the case study at ANAC. ANAC has been leading innovation in aerospace coatings for more than 80 years, and according to ANAC they "offer rewarding and challenging projects that will stretch your mind and let you use your initiative". However, ANAC is in the aerospace sector, and for new projects to be approved by the government and customers it takes approximately four years. So the products are not very innovative on the short run. Moreover, within Operations there are several employees that have to work exactly according to the book and there is no room for change because then they would break the law. IWB is also about useful ideas, processes and procedures.

The line managers all followed a management program and they are supposed to know how to encourage innovative working. Though in real life it seems to be different than in theory. Supporting for innovation, providing resources and delegating cost time, and not every line manger has the time in his busy schedule to perform all managerial tasks properly. In sum, line managers say that they encourage their employees to show innovative behavior, except the data cannot confirm this statement. This was also the result in another case. Basu and Green (2006) found a negative relationship between transformational leadership and innovative behavior which they explained by the fact that it was possible that the followers were intimidated by a charismatic leader which manifests in low incidence of innovation. Another reason could be that the more charismatic leaders are, the less likely they may be to view followers to be innovative. In the case of ANAC it could be that the employees acknowledge the effort and the importance of their manager, but they value themselves too low on IWB output because they know how important it is to ANAC.

IWB is measured by items of De Jong (2007) and Kleysen and Street (2001) and is defined as "an individuals behavior to achieve the exploration, generation, championing and application or implementation of new and useful ideas, processes, products or procedures (Jong, 2007; De Jong & Den Hartog, 2010; Kleysen & Street, 2001; Krause, 2004; Ng, Feldman & Lam, 2010; Scott & Bruce, 1994). The items of De Jong (2007) are measured in small knowledge-intensive service organizations in the Netherlands and the participants were knowledge workers and their leaders and the items of Kleysen and Street (2001) are measured in nine different organizations in Canada. IWB has four stages which are measured in the questionnaire, but factor analysis showed that it can be used as one construct because there was a relationship between the components. All items about IWB scored a mean of 3.08 or higher on a scale from one to five. The first two stages of IWB scored a higher mean than the last two stages, but this is not significant. The high overall scores of IWB means that the employees scale themselves as initiating IWB, this is not made possible by payment system, information sharing and or leadership behavior of the line manager. IWB origins not only in certain HR practices and leadership behavior, but also in work characteristics, personal initiative, individual problem-solving style and work group relations (Binnewies & Gromer, 2012; Scott & Bruce, 1994).

With regards to the questionnaire, the option “do not know” is very useful, because it resulted in a low the percentage of missing values. During the class room sessions some respondents also had questions about the items of the construct ‘payment system’. A lot of employees did not know if they are getting paid well in comparison to their colleagues and or other comparable organizations. Furthermore, the question ‘I am not getting underpaid for my work’ provokes a negative answer because respondents than say ‘it is never enough’. These questions need to be looked at.

5.2 Limitations

The scope of this case study is restricted to the operations of ANAC positioned in the Netherlands and the UK. ANAC comprises 300 employees all over the world, and the generalizability would be higher with a bigger population. Furthermore, the data collection for analysis was collected only at employees within Operations of ANAC and not the line managers of the management team. Also only nine line managers were interviewed and there was a single moment of measurement. This single moment of measurement represents the opinion of the participants at that moment, and it is possible that their opinion is different over time.

The type of data collection was subjective, because the opinions of employees was asked. Social pressure is involved here, so participants take into account what their management or direct leader would expect them to answer. Individuals’ past histories with similar phenomena can strongly influence their perceptions of a focal phenomenon. For example, Rousseau (as cited in Wright & Nishii, 2006) argues that people’s past experiences with HR practices influences the way that they perceive and interpret HR and other organizational practices in their current organization. Hammond et al (2011) add that the relationship between various predictors and innovation may be dependent upon the rating source, such as self, supervisor, peer, or trained rater. Moreover, it is possible that in field studies innovation and creativity may be associated with certain risks and negative consequences, such as resistance to change and strained relationships with coworkers and/or supervisors.

Another limitation is that a moderator as used in hypothesis 3 is an interaction effect, when it shows significance it shows that there is interaction between the constructs but it does not tell in which direction. The direction of causation must be assumed based on theory, common sense or by rearrange the total regression equations in simple regressions given conditional values of the relevant moderator and portray them in two-dimensional pictures for ease of interpretation.

5.3 Recommendations

ANAC is said to be an innovative organization, however there is still work to do with regards to IWB as is shown by the data analysis. With regards to the output of the data analysis and the interviews, several recommendations can be presented.

Despite of the positive relationship between opportunities for training and development and IWB, a possibility for ANAC is to expand their training & development for example by giving each employee a training that the manager picks together with the input of the employees during their performance evaluation. Furthermore, it is important that the employees that attended training are getting a follow up. Leadership behavior has a moderating effect on the relationship between opportunities for training and development and IWB, and therefore it is important that the line-managers should motivate their subordinates to develop themselves and actively try to pursue the employees to sign up for training to perform better, to cope with work-life balance or other trainings that help the employee to express IWB.

To enhance the knowledge of the employees about what is going on in the organization regarding the vision, mission, future plans, business results and the activities of other establishments and units of the organization it is important to pay attention to the sharing of information. When the employees feel involved and therefore

are committed to the organization are more likely to perform IWB than employees that are not. This sharing of information can for example be a short note on a clipboard or a recurring meeting with (line) management. The communication sessions with the director of ANAC seem to be appreciated by each employee, so it is recommended to continue these sessions on a regular basis. For the employees that do not speak English fluently, it is useful to make a Dutch summary of the session and distribute those summaries internally.

With regards to the leadership behavior of the line-managers it is recommended to evaluate their leadership behaviors. It is important that the line-managers all see the added value of IWB and therefore convey participative and/or transformational leadership behaviors. An idea is to assign all line-managers to training about IWB and management behaviors. Perhaps they then would understand why all these management issues are important. Furthermore, it is important to review the workload of each line-manager to make sure they can make time for supporting innovation and providing resources and information.

Suggestion for further research is a long term case study within ANAC. This could be interesting, because attitudes can change over time. As this case study was restricted to operations of ANAC positioned in the Netherlands and the UK, it is interesting to see what the attitudes are towards HR-practices and leadership in other departments of the organization. Furthermore, it is interesting to include the other operation facilities in the United States of America and Russia. Another option is to also ask the respondents in what degree they think an item is important and work on the top five most important items for the next year. Because it could be that an item scores not that high, and management thinks that they have to make changes regarding that item, but meanwhile the respondents do not value that item as much as another item that maybe scored slightly higher and is therefore overlooked by the management. It is possible to add a section to the questionnaire, or for the line-managers to discuss the outcomes of the research and therefore simultaneously share information which should improve the IWB of the employees.

References

- Aardenne, S. van (2010). Voice in motion: is relocation an affair between leadership & HRM implementation? (Master's thesis, University of Twente, the Netherlands).
- AkzoNobel About us (n.d.). Retrieved August 29, 2011 from <http://www.akzonobel.com/aboutus/index.aspx>
- AkzoNobel Aerospace Coatings (n.d.). Retrieved August 8, 2011 from http://www.akzonobel.com/aac/aboutus/who_we_are/aerospace_coatings/
- AkzoNobel Announcement (2010). Retrieved August 8, 2011 from http://www.akzonobel.com/news_center/news/news_and_press_releases/2010/akzonobel_announcements_20_bilion_revenue_ambition.aspx
- AkzoNobel Careers (n.d.). Retrieved August 8, 2011 from <http://www.anac.com/aboutus/pages/careers.aspx>
- AkzoNobel CountryHR (n.d.). Retrieved July 12, 2011 from <http://one.akzonobel.intra/function/10/Pages/CountryHR.aspx>
- AkzoNobel HR (n.d.). Retrieved August 8, 2011 from http://www.akzonobel.com/nl/bestuur/waarden_beleid/human_resources/
- AkzoNobel Innovation (n.d.). Retrieved August 8, 2011 from <http://www.akzonobel.com/nl/innovate/>
- AkzoNobel Innovation Strategy (n.d.). Retrieved August 8, 2011 from <http://www.akzonobel.com/innovation/strategy/index.aspx>
- AkzoNobel Leadership (n.d.). Retrieved July 12, 2011 from <http://one.akzonobel.intra/function/10/Pages/LeadershipTeam.aspx>
- AkzoNobel Organization (n.d.). Retrieved July 19, 2011 from <http://www.akzonobel.com/aboutus/organization/>
- Akzo Nobel Our Beliefs (n.d.). Retrieved July 19, 2011 from http://www.akzonobel.com/aboutus/company_overview/our_values/
- AkzoNobel Strategy (n.d.). Retrieved July 12, 2011 from <http://one.akzonobel.intra/function/10/Pages/Strategy.aspx>
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 175-197.
- Bass, B.M. (1990) From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31
- Basu, R. & Green, S.G. (2006). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (6), 477-499.

- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6) 1173-1182.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. & Walton, R.E. (1984). Managing human assets. New York: The Free Press
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29 (6), 821-847.
- Binnewies, C. & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: the role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24 (1), 100-105
- Bos-Nehles, A.C. (2010). The line makes the difference: line managers as effective HR partners (Doctoral dissertation, University of Twente, the Netherlands) Retrieved from <http://purl.utwente.nl/publications/71866>
- Boselie, P., Hesselink, M., Paauwe, J. & Welie, T. van der (2001). Employee perception on commitment oriented work systems: effects on trust and perceived job security. *ERIM Report Series Reference Working paper*, No. ERS-2001-02-ORG. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=370862>
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 2, 203-221.
- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The international Journal of Human Resource Management*, 22 (7), 1442-1463
- Chemers, M.M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4 (1), 27-43.
- Chen, Z.X. & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: an examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 226-238.
- Chen, Y.P., Hsu, Y.S. & Yip, F.W.K. (2011). Friend or rivals: comparative perceptions of human resource and line managers on perceived future firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1703-1722.
- Church, L.A., Hiller, N.J., Murase, T., Doty, D. & Salas, E. (2010). Leadership across levels: levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21, 1069-1085.
- Constant, D., Kiesler, S. & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5 (4), 400-421.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 39 (4) 949-969.
- Deluga, R.J. (2010). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics

on subordinate influencing behavior, *Psychology Press*, 11 (2), 191-203

- Dorenbosch, L., Van Engen, M.L. & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: the impact of job design and human resource management through product ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 129-141.
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 80-88.
- Eisenbeis, S.A., Knippenberg, D. van & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1438-1146.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Everdingen, Y.M. van & Waarts, E. (2003). The effect of national culture on the adoption of innovations. *Marketing Letters*, 14 (3), 217-232.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n roll)*. London: Sage Publications Ltd.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12 (2), 219-245
- Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1618-1637.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, retrieved from <http://one.akzonobel.intra/function/10/GLD/LD/Pages/HarvardBusinessSchoolPublications.aspx>
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). Primal leadership: the hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, retrieved from <http://one.akzonobel.intra/function/10/GLD/LD/Pages/HarvardBusinessSchoolPublications.aspx>
- Gong, Y., Law, K.S., Chang, S. & Xin, K.R. (2009). Human resources management and firm performance: the differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 263-275.
- Hammond, M.M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R. & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: a meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5 (1), 90-105.
- Hater, J.J. & Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 695-702.
- Hartjes, B.J.G. (2010). Aligning employee competences with organizational innovation strategy: a case study at B.V. Twentsche Kabelfabriek. (Master's thesis, University of Twente, the Netherlands). Retrieved from <http://essay.utwente.nl/59930/>
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in Construction firms. *Construction Innovation*, 6 (3), 159-172.

- Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902.
- Huiskamp, R., De Jong, T. & Den Hoedt, M. (2008a). HRM en innovatie: gooi de vensters open. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 56-69
- Huiskamp, R., De Jong, T. & Den Hoedt, M. (2008b). HRM en innovatief werkgedrag: een verkenning, Hoofddorp: TNO.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.
- Jong, J.P.J. de (2007). Individual innovation: the connection between leadership and employees' innovative work behavior (Doctoral dissertation, University of Amsterdam, the Netherlands) Retrieved from <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/R200604.pdf>.
- Jong, J.P.J de & Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees innovative behaviour *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.
- Jong, J.P.J. de & Den Hartog, D.N. (2008). Innovative work behavior: measurement and validation *SCALES-initiative as part of the 'SMEs and Entrepreneurship programme' working paper*.
- Jong, J.P.J de & Den Hartog, D.N. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1), 22-36.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Jung D.I., Chow, C & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60.
- Kleysen, R.F. & Street, C.T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3) 284-296.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71 (5), 54-61.
- Kraatz, M.S. & Zajack, E.J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence. *Organization Science*, 12 (5), 632-657.

- Krause, D.E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. An Empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15, 79-102.
- Leede, J. de & Looise, J.K. (2005). Innovation and HRM: Towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 108-117.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.
- McKelvey, M. (1998). Evolutionary innovations: learning, entrepreneurship and the dynamics of the firm. *Journal of Evolutionary Economics*, 8, 157-175.
- Malik, S.D. & Wilson, D.O. (1995). Factors influencing engineers' perceptions of organizational support for innovation. *Journal of Engineering and Technological Management*, 12, 201-218.
- Man, C.P. de (2006). Develop, deploy & defend: the contribution of human resource development to employee affective commitment. (Doctoral dissertation, University of Twente, the Netherlands). Breda : BSW Bedrijven, Grafimedia
- Mohamad, A.A., Lo, M. & La, M.K. (2009). Human resource practices and organizational performance. Incentives as moderator. *Journal of Academic Research in Economics*, 1 (2), 229-244.
- Ng, T.W.H., Feldman, D.C. & Lam, S.S.K. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95 (4), 744-751.
- Parker, S.K., Wall, T.D. & Jackson, P.R. (1997). 'That's not my job': Developing flexible employee work relations. *The Academy of Management Journal*, 4- (4), 241-255.
- Schuler, R.S. & MacMillan, I.C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23 (3), 241-255.
- Schumpeter, J.A. (1939). Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. Volume 1. Philadelphia: Porcupine Press
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation at the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16 (1), 3-27.
- Siegel, S.M. & Kaemmerer, W.F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63 (5), 553-562.
- Snell, C.A. & Wright, P.M. (1997). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper*, No154, New York: Cornell University.

Stepstone (2011). Retrieved September 13, 2011 from <http://www.nu.nl/werk->

en-prive/2580831/praten-over-salaris-velen-nog-taboe.html

- Subramaniam, M. & Youndt, M.A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 450-363.
- Thompson, J.L. (1999). A strategic perspective of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5, (6), 279-296.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). Managing Innovation: integrating, technological, market and organizational change. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England.
- Vision 2020 (2011). Internal brochure Strategy AkzoNobel Aerospace Coatings, Sassenheim: SBU ANAC.
- Winne, S. de & Sels, L (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The international Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 1863-1883.
- West, M.A. (2002). Sprakling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups, *Applied Psychology: an International Review*, 51 (3), 355-387
- Wright, P.M., Gardner, T.M. & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 21-36.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., Snell, S.A. & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles, and contributions. *Human Resource Management*, 40 (2), 111-123.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2006). Strategic HRM and organizational behaviour, integrating multiple levels of analysis. *Centre for Advanced Human Resource Studies Working Paper*, No. 07003 New York: Cornell University.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. & Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.
- Yukl, G.A. (1989). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Appendix A: Descriptive Statistics Participants Questionnaire

<i>N=60</i>	Mean	Std. Deviation	Frequency	Percent
Employment	1.22	0.415		
Permanent Contract			47	78.3
Temporarily Contract			13	21.7
Employment Hours	1.07	0.252		
Fulltime			56	93.3
Part-time			4	6.7
Years of employment	3.03	1,507		
Less than 1 year			13	21.7
1-4 years			11	18.3
5-9 years			11	18.3
10-19 years			13	21.7
20-29 years			10	16.7
30 years or more			2	3.3
Department	2.37	1,193		
Production			20	33.3
Planning + Administration			13	21.7
Quality&Control + Color			12	20.0
Warehouse			15	25.0
Based in	1,17	0.376		
Netherlands			50	83.3
UK			10	16.7
Age	2.48	1.017		
29 years and younger			11	18.3
30-39 years			20	33.3
40-49 years			19	31.7
50-59 years			9	15.0
60 years and up			1	1.7
Highest completed level of education	3.35	1,205		
Elementary School			3	5.0
High School			16	26.7
Community College			9	15.0
University			21	35.0
Different			11	18.3

Appendix B: Questionnaire Dutch

Beste Aerospace Coatings collega,

ANAC is bezig met het realiseren van de 2020 visie. Om dit te kunnen bewerkstellen is het belangrijk om te weten waar de organisatie nu staat en hoe deze eventueel kan verbeteren en groeien.

Voornamelijk de ontwikkeling van mens en daarmee onze organisatie staat centraal binnen de vernieuwde HR-strategie. Om dit te koppelen aan de strategie van Vision 2020 zal er eerst gemeten worden wat de situatie nu is. Aan de hand van de resultaten zal er vervolgens een advies gevormd worden.

Om de huidige situatie te meten, wordt dit onderzoek gehouden.

De vragen gaan over je dagelijkse werkzaamheden als medewerker Operations. Ook zijn er vragen over zogenaamd 'innovatief werkgedrag'. Dus in hoeverre medewerkers Operations bijdragen aan het innovatiesucces van ANAC. Tot slot zijn er nog een aantal vragen over de ruimte en ondersteuning die ANAC biedt aan medewerkers van Operations om vernieuwend of innovatief werkgedrag te vertonen. Aan het einde van de vragenlijst is er ruimte voor eventuele opmerkingen en/of vragen. Mocht je nog wat toe willen voegen hebben, dan kan je het daar kwijt.

Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 20 minuten. Mocht je vragen hebben, dan kun je deze stellen aan mij.

Je hoeft geen naam of personeelsnummer in te vullen. Hierdoor blijven alle antwoorden anoniem en zal niemand worden bevoor- of benadeeld worden aan de hand van de resultaten. De vraag is daarom ook om alle vragen zo eerlijk mogelijk te beantwoorden. Alle antwoorden zullen vertrouwelijk worden behandeld. De vragen kunnen beantwoord worden op een schaal van 'zeer mee oneens' tot 'zeer mee eens'. Is een vraag niet van toepassing op jouw situatie of weet je het antwoord niet, vul dan 'weet niet' in.

De resultaten van het onderzoek zullen gepresenteerd worden aan de leidinggevenden van SBU Aerospace. De resultaten worden gebruikt om een advies rapport te schrijven aan het management van ANAC en met behulp van dit adviesrapport kan de HR-strategie van Vision 2020 verder vorm worden gegeven.

Alvast bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijk groet,

Jeske Eenink
HR AkzoNobel Aerospace Coatings
a.j.eenink@student.utwente.nl

ALGEMENE VRAGEN

Dienstverband:

- ☐ Vaste aanstelling
- ☐ Contract voor bepaalde tijd

Dienstverband; uren:

- ☐ Fulltime
- ☐ Parttime

Aantal jaren in dienst:

- ☐ Korter dan 1 jaar
- ☐ 1-4 jaren
- ☐ 5-9 jaren
- ☐ 10-19 jaren
- ☐ 20-29 jaren
- ☐ 30 jaar of langer

Afdeling:

- ☐ Productie
- ☐ Planning/Administratie
- ☐ Quality and Control + Kleurontwikkeling
- ☐ Distributiecentrum (DC)

Standplaats:

- ☐ Nederland
- ☐ Engeland

Leeftijd:

- ☐ Tot en met 29 jaar
- ☐ 30 t/m 39 jaar
- ☐ 40 t/m 49 jaar
- ☐ 50 t/m 59 jaar
- ☐ 60 jaar en ouder

Laatst afgeronde opleiding:

- ☐ Basisschool
- ☐ LBO/LTS
- ☐ VBO/VMBO
- ☐ MBO/MTS
- ☐ HBO/HTS/Universiteit
- ☐ Anders, namelijk.....

Nu begint de vragenlijst. Let op: de vragenlijst bestaat uit 65 korte, gesloten vragen. Beantwoord ze a.u.b. allemaal!

De volgende vragen gaan over jouw functie en je dagelijkse werkzaamheden als medewerker Operations ANAC. Omcirkel het juiste antwoord. Is de vraag niet van toepassing op jou of weet je het antwoord niet, omcirkel dan 'weet niet'. Soms kun je het gevoel krijgen dat een vraag dubbel gesteld wordt, in iets andere bewoordingen. Dit is geen fout, maar een manier om te kijken of de vragen betrouwbaar zijn.

De volgende stellingen gaan over je werk		Zeer mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Zeer mee eens	Weet Niet
1.	Mijn werk is gevarieerd	1	2	3	4	5	6
2.	Mijn baan vereist dat ik nieuwe dingen leer	1	2	3	4	5	6
3..	Mijn baan vereist creativiteit	1	2	3	4	5	6
4.	Mijn baan is uitdagend	1	2	3	4	5	6
5.	Ik neem meteen initiatief, zelfs als mijn collega's dat niet doen	1	2	3	4	5	6
6.	In mijn werk kom ik regelmatig met nieuwe plannen	1	2	3	4	5	6
7.	Als er iets misgaat op mijn werk, zoek ik meteen naar een oplossing	1	2	3	4	5	6
8.	Meestal doe ik meer dan dat er van mij gevraagd wordt	1	2	3	4	5	6

De volgende vragen gaan over het uitvoeren van jouw functie bij ANAC		Nooit	Zelden	Redelijk	Redelijk Goed	Altijd	Weet Niet
9.	Ben je bekend met de hoofdoorzaak van de (productie)problemen die optreden	1	2	3	4	5	6
10.	Ben jij in staat de problemen in het (productie)proces te meten en analyseren	1	2	3	4	5	6
11.	Ben jij in staat (productie)problemen te voorzien en te voorkomen?	1	2	3	4	5	6
12.	Ben jij in staat beslissingen te nemen in een groep?	1	2	3	4	5	6
13.	Ben jij in staat mensen te motiveren en erbij te betrekken?	1	2	3	4	5	6
14.	Kun jij je inleven in andermans standpunten?	1	2	3	4	5	6
15.	Begrijp jij hoe werk georganiseerd is in jouw werkgebied?	1	2	3	4	5	6
16.	Weet jij welke vaardigheden iedereen in jouw werkgebied heeft?	1	2	3	4	5	6
17.	Ken jij de prioriteiten van werk in jouw werkgebied?	1	2	3	4	5	6
18.	Ben jij bekend met de eisen van de klant of eindgebruiker van wat jullie maken?	1	2	3	4	5	6
19.	Ben jij bekend met de algemene doelen van ANAC?	1	2	3	4	5	6

20.	Weet jij wat het verschil is in producten gemaakt door ANAC en producten gemaakt door concurrenten?	1	2	3	4	5	6
21.	Durf jij vragen te stellen over de manier waarop dingen gedaan worden?	1	2	3	4	5	6
22.	Ben jij bereid om nieuwe verantwoordelijkheden te accepteren en uit te oefenen?	1	2	3	4	5	6
23.	Weet je wat je dient te doen als de instructies onduidelijk zijn?	1	2	3	4	5	6

De volgende vragen gaan over de mate van innovatief werkgedrag		Nooit	Zelden	Redelijk	Redelijk Vaak	Zeer Vaak	Weet Niet
24.	Zoek jij naar mogelijkheden om een bestaand proces, technologie, product, service of werkrelatie te verbeteren?	1	2	3	4	5	6
25.	Zie jij mogelijkheden om een positief verschil te maken in je werk, afdeling, hele organisatie of met klanten?	1	2	3	4	5	6
26.	Besteed jij aandacht aan niet-routine dingen in je werk, afdeling, of de Aerospace-markt?	1	2	3	4	5	6
27.	Stel jij nieuwe werkwijzen, technieken en methoden voor?	1	2	3	4	5	6
28.	Bedenk jij originele oplossingen voor problemen?	1	2	3	4	5	6
29.	Zoek jij naar nieuwe manieren om taken uit te voeren?	1	2	3	4	5	6
30.	Maak jij sleutelfiguren enthousiast voor vernieuwingen?	1	2	3	4	5	6
31.	Probeer jij mensen over de streep te trekken om vernieuwingen te ondersteunen?	1	2	3	4	5	6
32.	Voer jij veranderingen planmatig in?	1	2	3	4	5	6
33.	Lever jij een bijdrage aan de invoering van vernieuwingen?	1	2	3	4	5	6
34.	Span jij je in om vernieuwingen gerealiseerd te krijgen?	1	2	3	4	5	6
35.	Doe jij suggesties om bestaande producten en diensten te verbeteren?	1	2	3	4	5	6
36.	Doe jij suggesties om bestaande werkmethoden te verbeteren?	1	2	3	4	5	6
37.	Doe jij suggesties om nieuwe kennis op te doen?	1	2	3	4	5	6
38.	Draag jij actief bij aan de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten?	1	2	3	4	5	6
39.	Draag jij actief bij aan de werving van nieuwe klantengroepen?	1	2	3	4	5	6
40.	Draag jij actief bij aan veranderingen in de organisatie van werk?	1	2	3	4	5	6

De volgende gaan over de manier je directe leidinggevende, mijn directe leidinggevende.....		Ze er mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Ze er mee eens	Weet Niet
41.	Toont interesse als ik met een idee kom	1	2	3	4	5	6
42.	Vindt het leuk als ik vernieuwende ideeën heb	1	2	3	4	5	6
43.	Geef me de steun die nodig is om zaken te kunnen verbeteren	1	2	3	4	5	6
44.	Is iemand waar je op kunt rekenen, ook als je iets onderneemt dat minder succesvol is	1	2	3	4	5	6
45.	Laat mij zelf beslissen hoe ik mijn werk aanpak	1	2	3	4	5	6
46.	Laat me onafhankelijk en vrij te werk gaan	1	2	3	4	5	6
47.	Geef me zeggenschap over de indeling van mijn tijd	1	2	3	4	5	6
48.	Geef me de tijd om ideeën uit te werken	1	2	3	4	5	6
49.	Verschaft mij de middelen die nodig zijn voor innovatie	1	2	3	4	5	6
50.	Heeft tijd en geld over voor vernieuwende ideeën van mijn kant	1	2	3	4	5	6

De volgende stellingen gaan over ANAC als bedrijf.		Ze er mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Ze er mee eens	Weet Niet
51.	ANAC is altijd bezig met het ontwikkelen van nieuwe oplossingen	1	2	3	4	5	6
52.	ANAC kan beschreven worden als flexibel en continu aanpassend aan verandering	1	2	3	4	5	6
53.	Medewerkers van ANAC zijn altijd op zoek naar nieuwe manieren om met problemen om te gaan	1	2	3	4	5	6
54.	Creativiteit wordt gestimuleerd bij ANAC	1	2	3	4	5	6
55.	ANAC staat positief tegenover risico's nemen, zelfs als daardoor af en toe dingen fout gaan (veranderingsgericht, dus niet veiligheid gerelateerd)	1	2	3	4	5	6

De volgende stellingen gaan over personeelsbeleid bij ANAC.		Ze er mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Ze er mee eens	Weet Niet
56.	Ik word niet onderbetaald voor mijn werk	1	2	3	4	5	6
57.	In vergelijking met mijn collega's krijg ik goed betaald	1	2	3	4	5	6
58.	Zover ik weet ligt mijn salaris net zo hoog of hoger dan de salarissen bij vergelijkbare bedrijven	1	2	3	4	5	6
59.	Ik ben goed voorbereid op mijn werkzaamheden door de training die ik gekregen heb van mijn afdeling	1	2	3	4	5	6
60.	Ik krijg genoeg kansen om naar vaardigheden-trainingen te gaan om beter te worden in mijn huidige functie	1	2	3	4	5	6
61.	Ik krijg genoeg kansen om naar vaardigheden-trainingen te gaan om mijn kansen te vergroten op een betere functie.	1	2	3	4	5	6
62.	Ik ben goed op de hoogte van de visie en missie van het bedrijf	1	2	3	4	5	6
63.	Ik ben goed op de hoogte van de toekomstplannen van het bedrijf	1	2	3	4	5	6
64.	Ik ben goed op de hoogte van de bedrijfsresultaten van het bedrijf	1	2	3	4	5	6
65.	Ik ben goed op de hoogte van de activiteiten van andere vestigingen en afdelingen van het bedrijf	1	2	3	4	5	6

Dit is het einde van deze vragenlijst. Fijn dat je de tijd hebt genomen om deze vragenlijst in te vullen. Check a.u.b. even of je alle 65 vragen hebt ingevuld. Mocht je nog aanvullingen, opmerkingen of vragen hebben, dan kun je die hier onder kwijt.

Nogmaals hartelijk bedankt voor je medewerking!

Vriendelijke groet,

Jeske Eenink
Student Bedrijfskunde
Universiteit Twente

Ruimte voor opmerkingen en vragen:

Appendix C: Questionnaire English

Dear colleague of ANAC Operations,

ANAC is working on the Vision 2020 objectives. To achieve these objectives it is important to know what the current situation is of the organization and how we could realize opportunities for improvement and growth.

A central point in the new HR-strategy is the development of the people and thus the organization. To connect this new HR-strategy to Vision 2020, the current situation needs to be measured. Then these measurements will be used to formulate an advisory for the management of ANAC.

To measure the current situation, a study will be held using a questionnaire.

The questions will involve your day-to-day activities as an employee of ANAC Operations. There are questions about the so called 'innovative work behavior'. This means to what end employees of ANAC Operations contribute to the innovation successes of ANAC. Finally, there are questions about the space and support that ANAC offers the employees of ANAC Operations to show innovative work behavior. There is also room for some comments and/or questions. If you would like to add something, this is the place to do so.

Completing the questionnaire takes about 20 minutes. If you have questions, you should ask me.

There is no need for a name or a personnel number. This way, all answers are anonymous so no one will benefit or experience disadvantages on the basis of the results. It is important to answer the questions according to your own personal opinion. All answers will be treated confidential.

Questions can be answered on a scale from 'strongly disagree' to 'strongly agree'. If a question is not applicable to your situation or you do not know the answer, then answer 'do not know'.

The results of the study will be presented to the SBU Aerospace management team. The global results of the study will be used to write an advisory to the management of ANAC and will be used to achieve the Vision 2020 objectives by filling in the content of the new HR-strategy.

Thank you for your cooperation,

Best regards,

Jeske Eenink
HR AkzoNobel Aerospace Coatings
a.j.eenink@student.utwente.nl

GENERAL QUESTIONS

Employment:

- ☐ Permanent contract
- ☐ Temporarily contract

Employment; hours:

- ☐ Fulltime
- ☐ Parttime

Years of employment AkzoNobel:

- ☐ Less than 1 year
- ☐ 1-4 years
- ☐ 5-9 years
- ☐ 10-19 years
- ☐ 20-29 years
- ☐ 30 years or more

Department of your primary function:

- ☐ Production + Color
- ☐ Warehouse
- ☐ Other

Based in:

- ☐ Netherlands
- ☐ United Kingdom
- ☐ United States of America

Age:

- ☐ 29 years and younger
- ☐ 30 to 39 year
- ☐ 40 to 49 year
- ☐ 50 to 59 year
- ☐ 60 year and up
- ☐ Prefer not to answer

Highest completed level of education

- ☐ Elementary School
- ☐ High School
- ☐ Community College
- ☐ University
- ☐ Different, namely.....

This is the start of the questionnaire. The questionnaire contains 65 short and closed questions. Please answer them all!

The following questions are about your function and your day-to-day work activities. Circle the right answer. If the question is not applicable to your situation or you do not know the answer, please answer 'Do Not Know'. It is possible that some questions are asked twice, only in other words. This is not a mistake, but a way to check if the questions are reliable.

The following statements are about your job		Totally Disagree	Disagree	Neither Agree Nor Disagree	Agree	Totally Agree	Do Not Know
1.	My work is versatile	1	2	3	4	5	6
2.	My job requires me to learn new things	1	2	3	4	5	6
3..	My job requires creativity	1	2	3	4	5	6
4.	My job is challenging	1	2	3	4	5	6
5.	I take initiative right away, even if my colleagues do not	1	2	3	4	5	6
6.	In my job I regularly introduce new plans	1	2	3	4	5	6
7.	If something goes wrong at work, I immediately start looking for a solution	1	2	3	4	5	6
8.	Usually I do more than what is asked of me	1	2	3	4	5	6

The following questions are about the performance of your function at ANAC		Never	Seldom	Occasionally	Regularly	Always	Do Not Know
9.	Do you know the root causes of (production) problems that occur?	1	2	3	4	5	6
10.	Are you able to measure and analyze problems in the (production) process?	1	2	3	4	5	6
11.	Are you able to anticipate and prevent (production) problems?	1	2	3	4	5	6
12.	Are you able to make decisions as a part of a group?	1	2	3	4	5	6
13.	Are you able to involve and motivate people?	1	2	3	4	5	6
14.	Are you able to understand other people's point of view?	1	2	3	4	5	6
15.	Do you understand how work flows in your work area?	1	2	3	4	5	6
16.	Do you know which skills everyone in your work area has?	1	2	3	4	5	6
17.	Do you know the priorities of work in your area?	1	2	3	4	5	6
18.	Do you know the requirements of your end customer?	1	2	3	4	5	6
19.	Do you know the overall objectives of ANAC?	1	2	3	4	5	6

20.	Do you know the difference about the products made by ANAC compared to those made by competitors?	1	2	3	4	5	6
21.	Are you willing to challenge and question the way things are done?	1	2	3	4	5	6
22.	Are you willing to take on and accept new responsibilities?	1	2	3	4	5	6
23.	Are you able to work out what to do when instructions are vague?	1	2	3	4	5	6

De following questions are about the degree of innovative work behavior		Never	Seldom	Occasionally	Regularly	Always	Do Not Know
24.	Do you look for opportunities to improve an existing process, technology, product, service or work relationship?	1	2	3	4	5	6
25.	Do you recognize opportunities to make a positive difference in your work, department, organization or with customers?	1	2	3	4	5	6
26.	Do you pay attention to non-routine issues in your work, department, organization or the market place?	1	2	3	4	5	6
27.	Do you search out new working methods, techniques or instruments?	1	2	3	4	5	6
28.	Do you generate original solutions to problems?	1	2	3	4	5	6
29.	Do you find new approaches to execute tasks?	1	2	3	4	5	6
30.	Do you encourage key organization members to be enthusiastic about innovative ideas?	1	2	3	4	5	6
31.	Do you attempt to convince people to support an innovative idea?	1	2	3	4	5	6
32.	Do you systematically introduce innovative ideas into work practices?	1	2	3	4	5	6
33.	Do you contribute to the implementation of new ideas?	1	2	3	4	5	6
34.	Do you put effort into the development of new things?	1	2	3	4	5	6
35.	Do you make suggestions about improving current products or services?	1	2	3	4	5	6
36.	Do you make suggestions about improving current work practices?	1	2	3	4	5	6
37.	Do you make suggestions about acquiring new knowledge?	1	2	3	4	5	6
38.	Do you actively contribute to developing new products or services?	1	2	3	4	5	6
39.	Do you actively contribute to acquiring new customers?	1	2	3	4	5	6
40.	Do you actively contribute to changing the work organization?	1	2	3	4	5	6

The following questions are about your direct leader <i>My direct leader...</i>		Totally Disagree	Disagree	Neither Agree Nor Disagree	Agree	Totally Agree	Do Not Know
41.	Shows sincere interest whenever I come up with an idea	1	2	3	4	5	6
42.	Reacts enthusiastically to my creative thoughts	1	2	3	4	5	6
43.	Supports me when I want to improve things	1	2	3	4	5	6
44.	Is someone you can count on, even when you initiate something unsuccessful	1	2	3	4	5	6
45.	Allows me to decide myself how I do my work	1	2	3	4	5	6
46.	Gives me considerable independence and freedom	1	2	3	4	5	6
47.	Allows me to determine my own time planning	1	2	3	4	5	6
48.	Provides me with time to work out ideas	1	2	3	4	5	6
49.	Provides me with the means necessary for innovation	1	2	3	4	5	6
50.	Is willing to invest time and money in innovative efforts	1	2	3	4	5	6

The following statements are about ANAC as an organization		Totally Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Totally Agree	Do Not Know
51.	ANAC is always moving toward the development of new answers	1	2	3	4	5	6
52.	ANAC can be described as flexible and continually adapting to change	1	2	3	4	5	6
53.	People in this organization are always searching for fresh, new ways of adapting to change	1	2	3	4	5	6
54.	Creativity is encouraged by ANAC	1	2	3	4	5	6
55.	ANAC seems to place a high value on taking risks, even if there are occasional mistakes. (change-related, so not health & safety related)	1	2	3	4	5	6

The following questions are about the HR-practices at ANAC.		Totally Disagree	Disagree	Neither Agree Nor Disagree	Agree	Totally Agree	Do Not Know
56.	I am not getting underpaid for my work	1	2	3	4	5	6
57.	In comparison to my colleagues I get well paid	1	2	3	4	5	6
58.	As far as I know our salary is as high or even better than the salaries of comparable organizations	1	2	3	4	5	6
59.	I am well prepared for my work because of the training I got from my business unit.	1	2	3	4	5	6
60.	I get enough opportunities to attend skills training for improvement of my current function	1	2	3	4	5	6
61.	I get enough opportunities to attend skills training for improvement of my opportunities to a better function	1	2	3	4	5	6
62.	I am well informed on the vision and mission of the company	1	2	3	4	5	6
63.	I am well informed on the future plans of the company	1	2	3	4	5	6
64.	I am well informed on the business results of the company	1	2	3	4	5	6
65.	I am well informed on the activities of other establishments and units of the company	1	2	3	4	5	6

This is the end of the questionnaire. Thank you for taking your time to answer this questionnaire. Please check if you answered all 65 questions. If you have any additions, remarks or question, please write them down below.

Thank you for your cooperation,

Best regards,

Jeske Eenink
HR AkzoNobel Aerospace Coatings

Room for remarks and questions:

Appendix D: Concepts, Constructs and Items used for study

Concept	Construct	Items	Item Number Questionnaire	Question
HR Practices	Payment System	3	56 57 58	I am not getting underpaid for my work In comparison to my colleagues I get well paid As far as I know our salary is as high or even better than the salaries of comparable organizations
	Opportunities for Training & Development	3	59 60 61	I am well prepared for my work because of the training I got from my business unit. I get enough opportunities to attend skills training for improvement of my current function I get enough opportunities to attend skills training for improvement of my opportunities to a better function
	Sharing Information	4	62 63 64 65	I am well informed on the vision and mission of the company I am well informed on the future plans of the company I am well informed on the business results of the company I am well informed on the activities of other establishments and units of the company
Leadership Behavior	Support for Innovation	4	41 42 43 44	Shows sincere interest whenever I come up with an idea Reacts enthusiastically to my creative thoughts Supports me when I want to improve things Is someone you can count on, even when you initiate something unsuccessful
	Delegating	3	45 46 47	Allows me to decide myself how I do my work Gives me considerable independence and freedom Allows me to determine my own time planning
	Providing Resources	3	48 49 50	Provides me with time to work out ideas Provides me with the means necessary for innovation Is willing to invest time and money in innovative efforts
IWB	Exploration	3	24 25 26	Do you look for opportunities to improve an existing process, technology, product, service or work relationship? Do you recognize opportunities to make a positive difference in your work, department, organization or with customers? Do you pay attention to non-routine issues in your work, department, organization or the market place?
	Generation	3	27 28 29	Do you search out new working methods, techniques or instruments? Do you generate original solutions to problems? Do you find new approaches to execute tasks?
	Championing	2	30 31	Do you encourage key organization members to be enthusiastic about innovative ideas? Do you attempt to convince people to support an innovative idea?
	Application	3	32 33 34	Do you systematically introduce innovative ideas into work practices? Do you contribute to the implementation of new ideas? Do you put effort into the development of new things?

Appendix E: Questionnaire Leaders and Managers

Measuring and Discussion of the Constructs

How does it work, not if it is available.

Relation HR practices of the organization and innovative work behavior of employees.

The research measures the perceptions of employees on different constructs and searches for an understanding and reasons that govern such behavior

1. What are HR practices? What is the role of HR practices at ANAC?
2. How much time per week (on average) do you spend on HR issues?
3. Which HR practices does that include?
4. Do you do it alone or together with the HR-department?
5. Why do you do HR practices?
6. What is your opinion about the HR practices you are provided with at ANAC?
7. What needs to change most regarding the use of HR practices?
8. What happens if a new employee starts working at Operations? Does he get training? What kind of training?
9. When do you expect performance/innovations of employees?
10. When is somebody eligible for particular training-programs? Are there good and enough opportunities for skills improvement of your employees?
11. How is information shared? Do you have a weekly/monthly team meeting?
12. Is their communication between departments based in the Netherlands and the UK? Do the sites share information?
13. How is an increase in efficiency and effectiveness possible? Is there a connection with innovation?
14. What is the role of innovation at ANAC? Is it important? What is the role of innovation?
15. What kind of innovations does ANAC strive for?
16. How are innovations initiated? By whom?
17. Does ANAC place a high value on taking risks, even if there are occasional mistakes?/ Does ANAC take risk in connection with new ideas? (Financial)

The leadership behaviors support for innovation, delegating and providing resources, should relate to innovative work behavior

18. What do you see as innovative work behavior? What does it mean?
19. Is innovative work behavior stimulated at ANAC?
20. Do you see the influence of HR practices on IWB? To what extent?
21. What is the role of leadership in this situation?
22. How do you stimulate innovative work behavior? (support for innovation/delegating/providing resources)
23. Is there room/time/money for innovative work behavior A? How does this work?
24. Do you talk with all your employees? Do some employees ask more time? What do they discuss? (Exchange rates leader/employee)
25. To what extent do your employees display innovative behavior?
26. Do you delegate tasks? How does this work? Do employees have some kind of freedom to organize their work? Do they have some kind of responsibility?

Appendix F: Summary of factor analysis for the questionnaire (N=60).

HR-practices

Pattern Matrix

	Rotated Factor Loadings		
Item	Component 1	Component 2	Component 3
HRP1		.824	
HRP2		.851	
HRP3		.831	
HRT1			.800
HRT2			.813
HRT3			.749
HRIS	.757		
HRIS	.885		
HRIS	.763		
HRIS	.857		

Structure Matrix

	Rotated Factor Loadings		
Item	Component 1	Component 2	Component 3
HRP1	.068	.827	.081
HRP2	-.082	.845	.080
HRP3	.126	.833	-.047
HRT1	.115	-.078	.758
HRT2	.440	.072	.872
HRT3	.375	.221	.798
HRIS	.829	.057	.466
HRIS	.903	.032	.333
HRIS	.758	-.141	.244
HRIS	.829	.213	.147

Leadership behavior

Pattern Matrix

	Rotated Factor Loadings		
Item	Component 1	Component 2	Component 3
SI1			-.926
SI2			-.914
SI3			-.577
SI4			-.537
DE1		.899	
DE2		.835	
DE3		.767	
PR1	.637		
PR2	.893		
PR3	.880		

Structure Matrix

	Rotated Factor Loadings		
Item	Component 1	Component 2	Component 3
SI1	.365	.404	-.909
SI2	.395	.412	-.914
SI3	.749	.355	-.787
SI4	.629	.364	-.716
DE1	.262	.886	-.366
DE2	.348	.833	-.299
DE3	.357	.831	-.4663
PR1	.784	.607	-.483
PR2	.921	.411	-.442
PR3	.85	.236	-.374

IWB

Pattern Matrix

	Rotated Factor Loadings	
Item	Component 1	Component 2
OE1	.768	
OE2	.704	
OE3	.414	.416
IG1	.506	.438
IG2		.833
IG3		.879
CH1	.665	
CH2	.633	
AP1	.799	
AP2	.880	
AP3	.775	

Structure Matrix

	Rotated Factor Loadings	
Item	Component 1	Component 2
OE1	.769	.326
OE2	.714	.322
OE3	.590	.591
IG1	.69	.642
IG2	.459	.878
IG3	.279	.840
CH1	.783	.559
CH2	.744	.531
AP1	.708	.124
AP2	.826	.243
AP3	.845	.493

Appendix G: Adjustments made to the constructs before adding them to the final questionnaire

Construct	Adjustment to constructs
Payment System	- Scale adjusted from 1: disagree – 5: agree, to 1: totally disagree – 5: totally agree. - Option 6: 'do not know' was added. - Items were originally in Dutch and English, no translation needed
Opportunities for Training & Development	- Scale adjusted from 1: disagree – 5: agree, to 1: totally disagree – 5: totally agree. - Option 6: 'do not know' was added. - Items were originally in Dutch and English, no translation needed
Sharing Information	- Scale adjusted from 1: disagree – 5: agree, to 1: totally disagree – 5: totally agree. - Option 6: 'do not know' was added. - Used only 4 items out of the 6 items that this construct contains. - Items were originally in Dutch and English, no translation needed
Support for Innovation	- Added option 6: 'do not know' - Items were originally in Dutch and English, no translation needed
Delegating	- Added option 6: 'do not know' - Items were originally in Dutch and English, no translation needed
Providing Resources	- Added option 6: 'do not know' - Items were originally in Dutch and English, no translation needed
Exploration	- Scale adjusted from 1: never – 6 always, to 1: newer – 5: always. Option 6: 'do not know' - Items were originally in English, translation to Dutch was done in the research of Hartjes (2010).
Generation	- Added option 6: 'do not know' - Question altered from 'how often would this employee' to 'how often do you' - Items were originally in Dutch and English, no translation needed
Championing	- Added option 6: 'do not know' - Question altered from 'how often would this employee' to 'how often do you' - Items were originally in Dutch and English, no translation needed
Application	- Added option 6: 'do not know' - Question altered from 'how often would this employee' to 'how often do you' - Items were originally in Dutch and English, no translation needed

Appendix H: Descriptive Statistics Constructs Questionnaire

Concept	Construct Code	Item	Mean (1-5)	Std. Deviation	Missing Values (%)
HR practices					
	HRP1	I am not getting underpaid for my work	3.10	1.054	1.2
	HRP2	In comparison to my colleagues I get well paid	2.75	1.017	4.2
	HRP3	As far as I know our salary is as high or even better than the salaries of comparable organizations	2.75	0.863	7.2
	HRPTotaal		2.925287	0.8366440	1.2
	HRT1	I am well prepared for my work because of the training I got from my business unit	3.62	0.783	-
	HRT2	I get enough opportunities to attend skills training for improvement of my current function	3.54	0.877	0.6
	HRT3	I get enough opportunities to attend skills training for improvement of my opportunities to a better function	3.40	0.799	1.8
	HRTTotaal		3.527778	0.6814509	-
	HRIS1	I am well informed on the vision and mission of the company	3.47	0.833	-
	HRIS2	I am well informed on the future plans of the company	3.42	0.944	-
	HRIS3	I am well informed on the business results of the company	3.62	0.770	-
	HRIS4	I am well informed on the activities of other establishments and units of the company	2.81	0.919	0.6
	HRISTotaal		3.466667	0.7244111	-
Leadership behavior					
	SI1	Shows sincere interest whenever I come up with an idea	3.53	0.847	1.8
	SI2	Reacts enthusiastically to my creative thoughts	3.57	0.797	1.2
	SI3	Supports me when I want to improve things	3.39	1.003	2.4
	SI4	Is someone you can count on, even when you initiate something unsuccessful	3.13	0.982	3.0
	SITotaal		3.416667	0.7928777	1.2
	DE1	Allows me to decide myself how I do my work	3.83	0.717	-
	DE2	Gives me considerable independence and freedom	3.88	0.691	-
	DE3	Allows me to determine my own time planning	3.65	0.936	-
	DETotaal		3.788889	0.6696918	-
	PR1	Provides me with time to work out ideas	3.55	0.921	1.2
	PR2	Provides me with the means necessary for innovation	3.37	0.837	1.8
	PR3	Is willing to invest time and money in innovative efforts	3.17	1.023	3.6
	PRTotaal		3.376437	0.8156369	1.2
IWB					
	OE1	Do you look for opportunities to improve an existing process, technology, product, service or work relationship?	3.68	0.797	0.6
	OE2	Do you recognize opportunities to make a positive difference in your work, department, organization or with customers?	3.52	0.911	-
	OE3	Do you pay attention to non-routine issues in your work, department, organization or the market place?	3.19	0.907	1.2
	OETotaal		3.452778	0.7164279	-
	IG1	Do you search out new working methods, techniques or instruments?	3.19	1.025	0.6
	IG2	Do you generate original solutions to problems?	3.25	0.836	-
	IG3	Do you find new approaches to execute tasks?	3.41	0.591	0.6
	IGTotaal		3.266667	0.6971829	-
	CH1	Do you encourage key organization members to be enthusiastic about innovative ideas?	2.93	0.868	0.6
	CH2	Do you attempt to convince people to support an innovative idea?	3.25	1.010	0.6
	CHTotaal		3.083333	0.8837836	-
	AP1	Do you systematically introduce innovative ideas into work practices?	2.920	0.877	0.6
	AP2	Do you contribute to the implementation of new ideas?	3.15	0.867	0.6
	AP3	Do you put effort into the development of new things?	3.39	0.851	0.6
	APTotaal		3.133333	0.7395219	-

Valid N (listwise) 38

Appendix H: Levene's test

Construct	Sig.	Variance Ratio
Payment System	0.271	1.37
Opportunities for Training & Development	0.749	1.13
Sharing Information	0.656	1.20
Support for Innovation	0.832	1.04
Delegating	0.048	2.35
Providing Resources	0.682	1.19
Exploration	0.716	1.55
Generation	0.311	1.71
Championing	0.963	1.09
Application	0.972	1.18

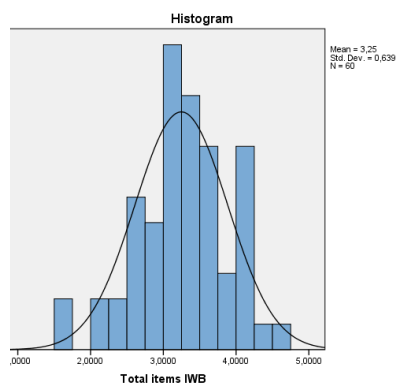
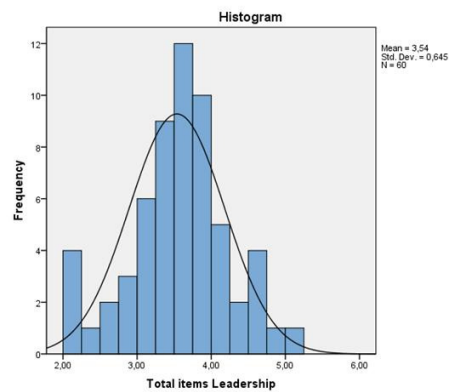
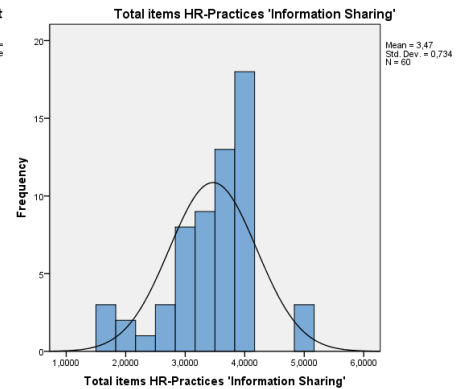
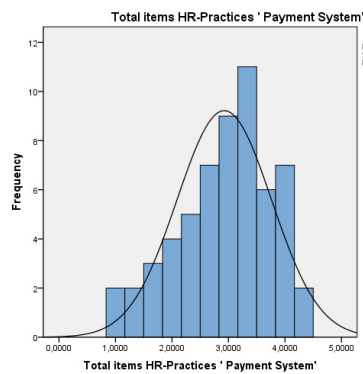
Variance ratio: ratio of the variance between the group with the biggest variance and the group with the smallest variance. This ratio was compared to critical values, for $n=60$ the ratio should be below about 2 or 3.

Appendix I: Mean Scores, highest and lowest

		Payment system		Training and development		Information Sharing		Support for innovation		Delegating		Providing Resources		Opportunity Exploration		Idea Generation		Championing		Application	
		Mean	St.Dev.	Mean	St.Dev.	Mean	St.Dev.	Mean	St.Dev.	Mean	St.Dev.	Mean	St.Dev.	Mean	St.Dev.	Mean	St.Dev.	Mean	St.Dev.	Mean	St.Dev.
Employment	Permanent Contract	2,8704	0,8704	3,5532	0,6749	3,5532	0,6925	3,3949	0,83304	3,8156	0,7082	3,3688	0,8491	3,5816	0,6967	3,4078	0,6311	3,2660	0,8199	3,2624	0,7288
	Temporarily Contract	3,1154	0,6851	3,4359	0,7250	3,1538	0,8234	3,5000	0,63960	3,6923	0,5175	3,4091	0,6887	2,9872	0,6027	2,7564	0,7911	2,4231	0,8126	2,6667	0,5932
Employment Hours	Fulltime	2,9012	0,8194	3,5536	0,6735	3,5119	0,6874	3,3966	0,7902	3,7619	0,6808	3,3606	0,8251	3,4435	0,7374	3,2560	0,7170	3,0804	0,9084	3,1250	0,7563
	Part-time	3,2500	1,1245	3,1667	0,7935	2,8333	1,1706	3,6875	0,8985	4,1667	0,3333	3,6667	0,6667	3,5833	0,3191	3,4167	0,3191	3,1250	0,4787	3,2500	0,5000
Years of employment	Less than 1 year	3,1154	0,6851	3,4359	0,7250	3,1538	0,8234	3,5000	0,6396	3,6923	0,5175	3,4091	0,6887	2,9872	0,6027	2,7564	0,7091	2,4231	0,8126	2,6667	0,5932
	1-4 years	2,9333	0,9135	3,8485	0,3452	3,7576	0,3364	3,5227	0,7198	3,7273	0,4671	3,5758	0,7317	3,5758	0,7050	3,2424	0,5980	3,4545	0,8202	3,1212	0,61955
	5-9 years	2,8333	0,7491	3,3333	0,5774	3,1818	1,0684	2,9318	1,1994	3,6364	0,9364	3,1818	0,5666	3,6364	0,5668	3,5152	0,8989	2,9545	1,1058	3,0606	0,8003
	10-19 years	3,9872	0,9537	3,5385	0,9864	3,6667	0,7071	3,5972	0,7461	3,9231	0,8515	3,3590	0,6360	3,9487	0,6360	3,5897	0,4744	3,5769	0,7865	3,6154	0,6645
	20-29 years	2,6167	0,9495	3,5000	0,5500	3,5333	0,3583	3,5000	0,5000	3,9333	0,5398	3,3333	0,6849	3,4667	0,4766	3,4333	0,3531	3,1000	0,3162	3,3667	0,7106
	30 years or more	3,6667	n.v.t.	3,5000	0,7071	3,5333	0,2357	3,5000	0,3536	4,0000	0,0000	3,5000	0,2357	2,0000	0,4714	2,4167	0,1179	2,7500	0,3536	2,3333	0,4714
Department	Production	2,9083	0,8191	3,2500	0,6656	3,3000	0,7327	2,8158	0,8201	3,5333	0,5863	3,0088	0,8686	3,5833	0,7081	3,4683	0,8531	3,1750	0,9904	3,3333	0,6840
	Planning + Administration	2,8461	1,0307	3,5128	0,8006	3,2820	1,1126	3,6597	0,8978	3,8205	0,9390	3,3056	0,9041	3,5769	0,6757	3,2051	0,5189	3,1154	1,0238	3,2308	0,7980
	Quality&Control + Color	3,0303	0,5045	3,7500	0,5342	3,8056	0,5017	3,8956	0,4053	4,0556	0,5831	3,8056	0,6736	3,3333	0,5860	3,0833	0,6532	3,0000	0,8257	2,8889	0,8914
	Warehouse	2,9405	0,9464	3,7333	0,6198	3,5778	0,3204	3,6000	0,3986	3,8889	0,4987	3,5556	0,5998	3,2667	0,8563	3,2111	0,6376	3,0000	0,7071	2,9778	0,5972
Based in	Netherlands	2,9688	0,7890	3,5067	0,6709	3,4000	0,7031	3,4132	0,7948	3,8467	0,5762	3,3090	0,8034	3,3333	0,6424	3,2067	0,4981	3,0100	0,8777	3,0733	0,7355
	UK	2,7167	1,0601	3,6333	0,7609	3,8000	0,8244	3,4352	0,8300	3,5000	1,0092	3,7000	0,3813	4,0500	0,8014	3,5667	0,4981	3,4500	0,8644	3,4333	0,7209
Age	29 years and younger	3,2000	0,6517	3,7273	0,6636	3,4848	0,6560	3,6250	0,3385	3,7879	0,3733	3,7000	0,5317	2,9394	0,5929	2,7424	0,7578	2,7273	1,0091	2,7576	0,6513
	30-39 years	3,1250	0,7171	3,5667	0,5834	3,4167	0,8298	3,3833	1,0504	3,8500	0,5771	3,1417	0,8807	3,6250	0,6964	3,3500	0,6965	3,2250	1,0939	3,1500	0,8818
	40-49 years	2,5351	0,9947	3,4035	0,8504	3,4211	0,8377	3,1389	0,7584	3,6667	0,8678	3,2963	0,9694	3,6316	0,5762	3,6140	0,4748	3,1053	0,6786	3,3684	0,5544
	50-59 years	2,9167	0,7071	3,4815	0,5800	3,5926	0,4006	3,7778	0,3412	4,0000	0,6872	3,6296	0,4231	3,1852	0,8184	2,8704	0,4547	3,0556	0,5270	3,0000	0,7638
	60 years and up	3,6667	n.v.t.	3,3333	n.v.t.	4,0000	n.v.t.	3,75000	n.v.t.	3,0000	n.v.t.	4,0000	n.v.t.	4,6667	n.v.t.	4,3333	n.v.t.	4,0000	n.v.t.	3,6667	n.v.t.
Highest completed level of education	Elementary School	2,1111	1,01835	4,0000	0,8819	4,0000	0,8819	2,8750	0,5303	3,6667	1,2019	3,5556	1,2620	3,7222	1,2509	3,5556	0,1925	3,1667	1,0408	3,0000	1,1547
	High School	2,8111	0,9857	3,2917	0,5947	3,4375	0,7767	3,1563	0,7846	3,4792	0,5439	3,1667	0,7201	3,4375	0,7671	3,5521	0,7715	3,2500	0,7071	3,2083	0,6191
	Community College	2,9444	1,0408	3,8519	0,6894	3,29265	0,4006	3,2187	0,7372	3,6296	0,4843	2,9792	0,8839	2,8519	0,6035	2,7963	0,7254	2,6667	0,9014	2,6667	0,6236
	University	3,2417	0,6340	3,5556	0,7552	3,3810	0,7475	3,5079	0,7949	4,0159	0,5525	3,5667	0,7182	3,6032	0,5737	3,3016	0,5365	3,2857	0,7838	3,3492	0,6278
	Different	2,7121	0,5681	3,4242	0,5184	3,4242	0,8704	3,8636	0,7447	3,9697	0,8876	3,5758	0,9200	3,6061	0,6802	3,0909	0,7614	2,7727	1,1697	3,0303	0,9827

Appendix J: Skewness, Kurtosis and Histogram

Construct	Skewness	Z Skewness	Kurtosis	Z Kurtosis
Payment System	-0,488	1,554	-0,363	0,587
Opportunities for Training & Development	-0,161	0,521	-0,246	-0,405
Sharing Information	-0,619	2,003	0,845	-1,390
Leadership Behavior	-0.202	-0.654	0,216	0,355
IWB	-0,282	0,913	0,033	0,054



Appendix K: Interview Plant Manager ACC

Age: 36 years

Years of employment within AkzoNobel: 12 years

Based in the Netherlands

[START 00.03]

Bedankt voor je tijd.

Ja geen probleem

Uhm, je weet dat ik onderzoek naar de HR practices zeg maar, om het zo mooi te verwoorden. Ik ben geïnteresseerd naar wat jouw zicht is naar HR praktijken. Wat versta je hier onder. Daar wil ik graag mee beginnen, daarna even kijken naar leiderschap en innovatie. Ben vooral geïnteresseerd naar wat jou maning, niet of het er is, maar hoe het werkt. En hoe jij er tegen aan kijkt.

Ja, ok.

Dan wil ik graag beginnen met de vraag 'wat versta je onder HR'?

HR is voor mij uhm, voor mij vooral de afdeling die mij ondersteund op het moment dat ik of nieuw personeel nodig heb of uhm, vragen met betrekking tot ontwikkeling van dat personeel dat er zijn trainingen en dat soort zaken. En ook op het moment dat ik een probleem heb met een personeelslid waarvan ik denk, die heeft zijn tijd hier wel gehad of die maakt en zo'n potje van dat ik er niet mee verder mee kom, dat ik graag wil dat ze een oplossing bedenken dat ik van die persoon af kom.

Als ondersteunende functie ook?

Hmhm.

Ok.

Naja goed, in dit land is het niet zo dat ik iemand op het moment dat ik er genoeg van hem buiten de deur kan zetten dus uhm, daar heb ik dan toch de ondersteuning van de HR van nodig. Juridische achtergronden, dossieropbouw en dat soort zaken. Enne.. En dingen inderdaad met betrekking tot het aannemen van nieuw personeel, dus het werven van mensen, het voeren van sollicitatiegesprekken, arbeidsvoorwaarden gesprekken, dat soort zaken. Dat is over het algemeen HR.

Ok. Heb je dan ook het idee dat een aantal HR zaken ook bij jouw liggen?

Naja, dat sowieso. De basis ligt altijd bij mij in de zin van, uiteindelijk ben ik degene die beslist wie er hier komt werken, en ik ben degene die beslist van 'ik wil niet meer verder met een persoon', wat zijn dan de mogelijkheden om er vanaf te komen. Dus, in die zin is HR voor mij een puur ondersteunende functie, maar wel eentje wel die.. Ik leun wel veel op hun input enne adviezen.

Ok. Dus je zegt wel van, dit is belangrijk.

Ik vind HR, is, is absoluut onmisbaar, ik zou het niet in m'n eentje kunnen doen

Ok, en zijn er dingen die wat jouw betreft anders zouden kunnen, qua inrichting?

Van het huidige systeem? Ik ben natuurlijk niet de enige die zegt dat het nieuwe 1HR systeem waarbij alles gecentraliseerd is in een kantoor hier 200 kilometer vandaan, dat ik dat geen verbetering vind ten opzichte van de situatie eerst waarbij ik dus langs kon lopen bij iemand rechtstreeks als ik een vraag tegenkwam.

Bedoel je dat HR service center in Arnhem?

Ja, en ik vind dat niet uh en de manier waarop het uitgerold is ben ik ook niet van onder de indruk. Uhm ik heb toch een beetje het idee van 'iemand besluit van, we gaan op 1 januari live, maar het systeem was bij lange na niet klaar daar voor'. En dat heeft een hoop irritaties opgeleverd binnen de mensen die ik over me heen gestort krijgt omdat er verder niemand beschikbaar is om het bij te ventileren.

Je bent inderdaad niet de eerste die het zegt. Heb het al vaker gehoord, ook op de HR afdeling zelf.

Ja, naja, die mensen krijgen natuurlijk ook de rotzooi over zich heen dus ik begrijp wel dat zij er ook niet blij mee zijn.

Ik was er natuurlijk niet in januari, maar ik begreep dat het systeem is ingevoerd voordat het helemaal werkte als ik het goed begrijp?

Het systeem werd ingevoerd voordat het werkte. Punt. Wil niet eens zeggen dat het een beetje werkte, het werkte helemaal niet. Wat mij daarnaast gewoon stoort en waar ik me nog steeds boos over kan maken is dat er vorig jaar roadshows zijn geweest en interviews met managers en daar hebben wij een aantal input gegeven en over een aantal hebben we opmerkingen over gemaakt. Een van de opmerkingen waar ik heel sterk heel voor was, dat is de beveiliging van het systeem, want wat mij betreft is het systeem gewoon niet beveiligd. En ik heb toen gezegd van 'ja sorry, maar ik vind het niet uitstralen, dit kan je niet serieus menen dat je dit op deze manier gaat

oplossen'. Er is niet eens terugkoppeling geweest. Niet eens een opmerking van, er is niet eens gezegd van 'bedankt voor je opmerking, we doen er niets mee'. Nee echt helemaal niks. En dan denk ik, dat is echt zonde van mijn tijd geweest.

Motiveert natuurlijk ook niet echt om de volgende keer weer mee te werken?

Nee, en dan denk ik van 'vraag dan gewoon niet mijn mening, als je er toch niets mee doet'. Vin ik ook niet erg, maar zeg dat dan gewoon.

Dat gaat dan over dat systeem?

Over het systeem, over het 1HR systeem.

Ok en hoe gaat het hier verder op de site?

Ik ben over de site, over wat hier op de site gebeurd uitermate tevreden. Het enige wat hoogstens is, ik heb het idee dat ze, ze.. We hebben natuurlijk Steven en Lizette.. Ik heb het idee dat die meer werk hebben dan dat ze met zijn tweeën aankunnen. Dus dat uhh, dat is hoogstens het enige wat ik daar op kan aanmerken, maar daar kunnen ze beide zelf niets aan doen, want ze doen zelf gigantisch hun best om alles voor elkaar te krijgen.

Dat het een beetje onderbemand is daar?

Ik denk dat ze daar flink onderbemand zijn ja.

Hoe merk je dat dan?

Naja, gewoon uh uh. Brieven die gestuurd moeten worden maar niet verstuurd worden, tis lastig om een afspraak te maken want ze zijn druk bezig, ze geven het ook zelf aan dat ze het hartstikke druk hebben en ik neem aan dat ze dat niet voor niets zeggen.

Heb je dan het idee dat je zelf dingen probeerd op te lossen?

Kijk je probeerd. Uhm überhaupt probeer ik zoveel mogelijk zelf op te lossen, maar er zijn gewoon bepaalde zaken, die kan ik niet oplossen. Een overleg met een advocatencantoor over het functioneren van iemand, hoe kunnen we het contract beëindigen, dat kan ik niet zelf, daar heb ik de knowhow niet voor. Zaken als een contact opstellen, salaris bespreken, daar heb ik gewoon de kennis niet voor, dus die wil ik gewoon niet voeren.

En dan is het inderdaad lastig dat als iemand zo druk is als je een afspraak wilt maken.

Ja naja goed. En nogmaals, de intentie is er altijd. Op het moment dat ik een afspraak wil maken zullen ze altijd hun best doen om inderdaad voor mij beschikbaar te zijn. En vaak is de afspraak wel te doen, maar als daarna de actiepunten die daaruit voortkomen, die duren gewoon langer. Omdat ze inderdaad zo veel werk te doen hebben. Dat vind ik zonde. Ik heb in zijn algemeen niets te klagen over de locale support.

Dat is al wel positief toch?

Hmhm.

Denk je dat AkzoNobel wat betreft dat soort dingen vooruitstrevend is als bedrijf? Of ANAC?

Op HR gebied?

Ja ook.

Ja ik heb weinig ervaring, want ik werk m'n hele leven bij AkzoNobel dus ik kan dat, ik heb weinig vergelijkingsmateriaal met anderen. Uhm. Ik moet wel zeggen, als ik met vrienden of m'n eigen vrouw praat moet ik de eerste nog vinden die echt onder de indruk is en tevreden is over de HR afdeling. Maar nogmaals, dat zijn allemaal meningen.

Ja.

Subjectief kan ik daar niet zo veel over zeggen.

Heel veel onderzoek gaat over meningen. Het is belangrijk hoe je het ervaard, misschien nog wel belangrijker dan hoe ze zeggen dat het is als bedrijf.

Ok, even kijken. Als een medewerker begint te werken bij ANAC, wat gebeurd er dan? Kan je dat uitleggen, wat de tijdsplanning is?

Als iemand nieuw hier komt werken? Op het moment dat iemand aangenomen is hier in dit gebouw?

Als iemand nieuws bij jouw komt werken op de afdeling.

Naja, ok goed. Het eerste wat hij krijgt zijn zeker in dit gebouw is dat van belang, we hebben een checklist waarop staat wat we die persoon moeten vertellen met betrekking tot de veiligheidsvoorschriften die we in dit gebouw hebben, die zijn natuurlijk erg belangrijk. Uhm, de verschillende alarmen, waar zitten de nooduitgangen, waar moet ik me verzamelen op het moment dat ik uhm, dat er een calamiteit is.

Daarnaast vind er vervolgens een algemene kennismaking plaats met iedereen in het gebouw. Daarna ga je werken in je functie, je wordt ingewerkt door de collega's en wat we altijd doen is mensen vervolgens laten meewerken op andere afdelingen. Op het moment dat wij een nieuwe planner hebben, dan gaat hij een dagje gaat hij beneden in productie meehelpen in de tapperij, en een dagje meehelpen bij uhm experimenten die we op het laboratorium doen dus uhm op die manier werken we iedereen in, in alles in wat we in dit gebouw doen.

In het gehele proces zeg maar?

Ja alle disciplines die we in dit gebouw hebben.

En hoe ervaren mensen dat dan, dat ze overal rondkijken?

Ik neem aan dat mensen dat plezierig vinden? Ik heb althans nog nooit iemand gehoord die zei 'ik heb daar geen zin in'. Denk ook gewoon dat het leuk is als je een keer meemaakt wat er gebeurd. Ik denk persoonlijk denk ik, maar dat is puur mijn persoonlijke mening, ik denk niet dat je in een gebouw als dit kan functioneren als je niet weet wat de andere afdelingen doen. Dan wordt je een soort robot waartegen je zegt van 'druk ieder uur op deze knop' zonder verder uit te weiden van.. waarom doe ik dat nu eigenlijk? Moet ook eerlijk zeggen, dat zijn ook niet de mensen die ik graag in mijn bedrijf wil hebben. Ik zit niet te wachten op iemand die de hele dag achter de PC zit en zijn ding doet, of de hele dag in het lab zit, achter de labtafel staat en zijn ding doet. Ik denk dat je binnen dit gebouw, we zijn met zijn veertigen, we zijn een team en ik denk dat we gezamenlijk een doel hebben. Als dat betekend dat er af en toe wat meer van je wordt verwacht dan alleen maar puur datgene wat in jouw straatje valt.. Ik vind dat ik van iedereen van verwachten van uh..

Dat ze daarnaast ook wat extra's doen?

Dat ze af en toe eens wat anders of wat extra's doen. En dus belangstelling tonen, van wat doet nou de persoon naast mij. Ik heb er niets aan als.. Ik heb hier vier afdelingen, die zitten allemaal in een keten, dat is een logische volgorde. Maar als de ene schakel niet weet wat de andere schakel doet, dan zal de machine zal nooit probleemloos draaien dus..

En wat doe je dan om te zorgen dat mensen uhm het overzicht hebben?

Ja, door ze dus onderling dus uit te wisselen op afdelingen, maar ook gewoon onderling met die mensen praten. Zodra er ergens conflicten of dingen onduidelijk zijn door er gelijk op te springen, om te zeggen van 'joh wat is er aan de hand'. Zodra ik twee mensen in een hoekje van het gebouw zie smoezen, ga ik altijd even kijken. Dat laat ik ook mijn managers doen, van ga eens kijken wat er aan de hand is. Ik vind.. We moeten van elkaar weten wat we doen, we moeten ook met elkaar zijn.

Maar heb je dan ook een soort van wekelijkse bijeenkomst met jouw managers?

Ik heb formeel elke drie weken heb ik een bijeenkomst met mijn managers, managementteam, waarbij we zeggen gewoon uhm dat is bij wijze van spreken als ze van elkaar willen zeggen dat we een klootzak zijn, dan kunnen we dat daar doen. Kunnen daar frustraties uitspreken. En daarnaast zitten we elke ochtend in een team bijeenkomst, met een bakje koffie erbij waarbij we de spoedgevallen van de dag bespreken, maar ook de problemen die er onderling zijn.

Ok, dan probeer je die keten zeg maar soepel te laten lopen?

Ja, naja goed. Wat dat betreft is het natuurlijk makkelijk in dit gebouw. Er zijn vier muren enne daarbinnen is het lekker overzichtelijk en je loopt gewoon de hele dag rond en kom je mensen tegen.

Je zit natuurlijk wel met zijn allen in een gebouw?

Ja en ik heb ook mijn kantoor is strategisch. Het ligt strategisch, op weg naar de koffieautomaat kom je langs mijn kantoor dus mensen lopen hier langs dus.. Komen ook altijd wel binnen om een praatje te maken, of als je iemand voor bij ziet lopen kan je hem ook vragen. Dus ik denk dat dat wel, dat dat hier wel goed gaat.

Dat vind je ook wel prettig als mensen gewoon langslopen?

Iedereen kan bij mij binnen lopen en zeggen wat hij vind en zeggen wat hij denkt. Alles wat binnen die vier muren hier besproken wordt dat blijft tussen die die persoon en mij. Ik heb er wel moeite mee als iemand zegt dat ik een klootzak ben binnen een groep, dat tolereer ik niet. Maar als iemand vind dat ik iets niet goed gedaan heb, dan mag hij me hierop aanspreken. En ik denk dat dat voor iedereen wel geldt hier.

De communicatie hier binnen het gebouw met alle mensen zal je wel omschrijven als best wel informeel ofwel redelijk direct? Als je iets vind dan zeg je dat, dan praat je met diegene.

Ja maar ik denk dat dat voor heel Aerospace geldt.

Ja?

Ik uh, wat mij betref wel. Ik heb daar nooit, ik zit er nu 13 jaar, ik heb er nog nooit problemen mee gehad.

Niet alle bedrijven zijn natuurlijk zo, dat je gewoon binnen kan lopen als er iets is.

Nee, nee naja.

Als je iets vind, dat je dat kan zeggen tegen je leidinggevende. Dat probeer je wel te stimuleren dus?

Ja. Ik vind dat dat gewoon moet kunnen. Zolang het maar met respect gebeurt dan uh moet dat gewoon kunnen.

Dat is niet overal hetzelfde.

Nee goed, ik weet dat het niet overal zo is. Maar goed, ik zou het niet weten want uh..

Heb je dat hier ook echt zo geleerd? Neem aan dat je niet op deze functie bent begonnen?

Nee maar ik ben wel binnen Aerospace begonnen dus, dus ik heb uh ik ben begonnen bij customer service en zo heel langzaam. Dit is geloof ik mijn vijfde afdeling waar ik zit, dus wat dat betreft ben ik behoorlijk breed georiënteerd. Ik heb bij customer service gezeten, ik heb bij product management gezeten, ik heb bij planning gezeten, ik zit nu hier dus..

Je hebt wel het idee dat heel Aerospace dezelfde sfeer uitstraalt?

Ja, absoluut, absoluut.

Hoe zou je die in een paar woorden omschrijven?

Ik denk dat, ik denk dat binnen Aerospace dat een hele enthousiaste club is, die duidelijk voor ogen heeft wat uh waarvoor we werken. En ik denk dat er heel sterk de mentaliteit heerst van 'als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan'. Er wordt bij ons altijd gedacht in termen van 'hoe kunnen we de klant zoveel mogelijk helpen'. Hoe kunnen we een probleem oplossen. Het is nooit van.. Het is nooit.. Het zal bij ons nooit gebeuren dat op het moment dat ergens iets blijft hangen dat we het gewoon accepteren dat het blijft hangen. De hele dag lopen we, ik bedoel Car Refinishes doet een hoop werk voor ons, en als het daar niet zo goed zoals we willen, dan gaan we het zelf wel oplossen. Wil niet zeggen dat dat altijd de goeie uhm uhm, de goede instelling is, maar het gebeurt wel. En ik denk dat, ik denk dat, naja goed, we zijn niet voor niks zo succesvol denk ik. En ik denk dat je, juist omdat, juist omdat het hier heel stekker heerst, die wil om en klant te helpen, uhm, en of dat nou is omdat ze iets speciaals willen of omdat ze het snel willen, maar er is een enorme drang om dat gewoon voor elkaar te krijgen. En uhm die cultuur zit zo ingebakken dat het er ook gewoon is voor iedereen die hier komt werken. Uhm of je kan er wel mee omgaan of je kan er niet mee omgaan. En ik denk dat als je er niet mee om kan gaan, dat je het hier niet lang vol houdt. Ik denk dat de mensen die hier wel lang vol houden, dat zie ik ook een beetje om me heen, ik denk dat de gemiddelde tijd dat mensen hier blijven, langer is in verhouding met andere bedrijven. Ik denk dat je hier dus.. Omdat dat de houding is binnen het bedrijf, dat je ook mensen binnen haalt, die zulke houding hebben.

Okay, je haalt dus mensen binnen die dezelfde spirit hebben zeg maar?

Ja.

Hoe werkt..

Toen ik 13 jaar geleden begon, toen had ik een kennismakingsgesprek bij uhm bij de bedrijfsarts, en die zei tegen mij, die zei 'ow je gaat Aerospace werken, dat zijn een apart soort slag mensen dat daar werkt'. Ik denk dat dat nog steeds nog wel.. uhm, nog steeds wel geldt.

Anders dan bij de burens zeg maar?

Dat is absoluut anders dan bij de burens, maar dat is ook inherent aan het bedrijf. We zijn hier met uhm, wat is het, 150 man, en dan heb je het wel gehad, het is ook een klein bedrijf. Het is ook wel gauw dat wat jij doet, dat wat jij doet ook automatisch impact heeft op de hele keten. Je kan echt iets, je betekent echt iets als je hier als individu werkt. En ik denk dat als je werkt bij een organisatie waar twee, drieduizend man werken, daar is dat veel minder.

Ja.. Dat klopt natuurlijk wel.

Denk ook dat wij het grote voordeel hebben dat, datgene wat we doen ook, ook vrij snel zichtbaar is. Ik bedoel, kijk om je heen, foto's, vliegtuigen, etcetera. We zitten hier onder de aanvliegroute van Schiphol, dus er komen vliegtuigen over, dus je kijkt wel even naar boven van 'joh is dat wat ik gedaan heb'. Dat is natuurlijk veel minder als je, als je verf maakt die in de industrie wordt gebruikt, verf voor auto's uh.. Je kan bij ons hier heel concreet zien van 'joh, waar doen we het nou voor', dat is natuurlijk ook heel apart. Ik denk dat dat ook bijdraagt aan een bepaald enthousiasme.

Zijn er nog meer dingen die mensen enthousiast maakt om net dat beetje extra te geven denk je?

Na ja, ik denk dat dat wel helpt dat we gewoon succesvol zijn als alps bedrijf, als als bedrijf, met de omzet en de winst die we draaien. Dat maakt mensen ook wel enthousiast.

Dat als het goed gaat met het bedrijf, dat mensen uhm het ook leuk vinden?

Ja, absoluut.

Denk je dat het er nog iets mee te maken heeft met een bepaalde manier waarop je mensen uhm, leiding geeft aan mensen? Of bepaalde bonussen of? Heeft dat nog invloed op hoe mensen zich gedragen?

Ow naja, absoluut. Ik denk sowieso denk ik dat zaken zoals een bonus of een bepaalde uhm, bepaalde verdienste die je als bedrijf gaat vieren, dat dat verschrikkelijk belangrijk is. En, ja, dat soms is dat een bonus, maar dat kunnen ook kleine dingen zijn. Als wij een goede

maand gedraaid hebben binnen het uhm, binnen het ACC dit jaar hebben we een maand gehad waarbij we de beste maand allertijde hebben gehad. Ja dan komt John Griffin, die komt een doos met 40 gevulde koeken brengen. Ik denk dat dat ook fantastisch werkt.

Dat mensen wel een beetje erkenning krijgen?

Ja maar goed, ik denk dat dat belangrijk is. Naja goed, dat hoeft dus niet ieder jaar aan het eind van het jaar een dikke vette envelop te zijn. Dat kan ook gewoon iets heel simpels zijn als een gevulde koek of.. uhm een glaasje champagne met zijn allen drinken, of uhm aan het eind van het jaar een gezellig kerstdiner met uhm met de hele groep. Ik denk dat dat hartstikke belangrijk is.

En dat houdt de groep dan gemotiveerd om zo door te gaan?

Ik denk het wel ik denk dat je dat wel terug ziet. Dat als je waardering laat zien, dat dat absoluut wat oplevert.

Probeer je nog op andere manieren dat ook te doen, bij jouw team?

Naja, ik probeer altijd wel, gewoon, kijk wat ik.. En uiteraard gebeurd dat, lukt dat niet helaas niet iedere dag, maar ik probeer wel gedurende de dag iedereen in het gebouw even te spreken, te vragen van 'joh, waar ben je nou mee bezig'. Op het moment dat ik weet dat we een project met speciale kleuren hebben afgerond en ik krijg van een sales manager een foto van hoe het eindresultaat is dan print ik het uit, mail ik het rond, hang ik het op dat.. dat.. dat probeer ik altijd wel. Dat draagt alleen maar bij aan een groepsgevoel. En dat geef je dan vervolgens weer de ruimte om eens een andere keer te zeggen als je iemand eens een keer vraagt van 'joh kan je een uurtje doorwerken' omdat je iets af moet maken, dan zijn ze daar ook eerder toe bereid.

Zo die interactie met mensen dat vind je uhm wel een belangrijk punt?

Absoluut, dat vind ik belangrijk ja..

Ok, ja ik zag dat beneden ook al. Ben met Antoine een keer in de productie geweest en toen zag ik inderdaad van die mooie posters hangen met allemaal vliegtuigen. Mensen zo van 'ja, als er hij langskomt, dan weet ik het wel, daar heb ik aan gewerkt'.

Ja, en en, ja naja goed dat zei ik net al, dat is gewoon een van de grote voordelen van de business waar in wij zitten. En als dat de voordeel is van de business waar je in zit, dan moet je het ook gewoon gebruiken.

Ja..

Car Refinishes heeft nu de sponsoring van een formule 1 wagen, daar kan je natuurlijk fantastische dingen mee doen. Uhm..

Ik zag het inderdaad al groot voorbij komen op de mail.

Ja, dus..

Dat is dan wel leuk. Denk je dat het uhm mogelijk is om bepaalde dingen beter, efficiënter of uhm effectiever te doen hier bij Operations?

Ik denk dat dingen altijd efficiënter en beter kunnen. Als dat niet zou kunnen dan zou ik hier niet hoeven zitten.

En hoe ga je daar mee om?
Hoe probeer je daar iets aan te doen?

Op het moment dat, dat, dat ik denk dat iets beter kan of een van mijn een van mijn mensen komt met het idee dat iets beter kan, en ik ben het daar mee eens, dan probeer ik dat altijd door te voeren door middel van een project of ik probeer eens te praten met andere mensen in de kerens van 'wat vinden jullie er nou van'. Maar ik denk dat dat ook daarvoor denk ik dat dat bij iedereen wel een beetje er in zit. Ook gewoon weer, we hebben geen knoppendrukkers. Ik wil gewoon mensen hebben die, die de verder denken dat dan dat hun verlangen is. Ik wil niemand hebben die elke dag op dezelfde knop drukt en dat dan 20 jaar lang. Ik wil iemand hebben die dat als die dat 10 keer gedaan heeft dat ie gaat denken van 'ja uhm, misschien kan dit wel anders'.

Okay, en dat probeer je door probeer je door bepaalde interactie met mensen er uit te halen?

Ja, maar ook, ook gewoon de afdelingsmanagers er op aanspreken van 'doe iets met dat soort ideeën'. Tegelijkertijd vind ik het ook belangrijk dat op het moment dat iemand komt met een idee, en een afdelingsmanager of ikzelf vind het helemaal niks, dan ik vind het helemaal niks. Eerlijkheid vind ik belangrijk.

Dus die feedback wat je net ook al zei, wat je af en toe miste?

Ja maar goed, ik vind dat niet meer dan normaal. Op het moment dat iemand je mening vraagt, en je geeft je mening maar je doet daar vervolgens niets mee. Zeg dat dan gewoon. Ik zal echt niet met een rot gevoel naar huis gaan omdat ze mijn idee niet uitvoeren. Zal eerder met een rotgevoel naar huis gaan dat ik een idee geef en ik hoor helemaal niks. Dat zou ik, dat vind ik vervelender.

Kan me voorstellen dat het wel fijn is om iets terug te horen.

Ja.

Even wat uitleg, van 'we doen er niks mee'.

Ja. Na goed, het kan iets simpels zijn van 'ik heb er geen geld voor' of 'ik zie er de voordelen nie van in'.

Ja ik hoorde van Antoine dat er iemand was met een goed idee was voor een pomp ofzo, iets dergelijks. Dat de medewerker er zelf mee kwam, van 'het kan ook zo en zo' in plaats van een duur ingenieursbureau.

Ja, heb ik half en half iets van gehoord maar de details weet ik niet.

Vond het wel leuk dat de medewerkers zelf met een idee komen..

O maar dat, dat, ik bedoel, dat hebben we hier wel vaker gedaan. Dat uh.. We hebben vorig jaar, hebben we een veiligheidsincident gehad. Toen hebben we iedereen bij elkaar geroepen en gevraagd van 'goh, hoe denken jullie dat dit beter kan?'. Nah vanuit de groep, vanuit de groep kwamen er zo vijf ideeën van hoe we dat beter op kunnen lossen. Ja en uit eindelijk hebben we ook, een van die ideeën is ook bedrijfswijd ingevoerd. Dat zijn alleen maar dingen, dat is alleen maar leuk.

Kan me voorstellen dat zo iemand dat ook leuk vind, als zijn eigen idee wordt ingevoerd.

Ja, absoluut.

Dat werkt natuurlijk motiverend.

En het werkt motiverend op de rest van de groep, want die zien ook weer van....

Er wordt iets mee gedaan.

Er wordt iets met die ideeën gedaan.

Kijk, dat is altijd goed. Je probeert dat voor jouw teamleiders probeer je dat ook te stimuleren zo van 'proberen jullie je mensen te stimuleren'...

Wat voor mij ook heel simpel geldt, ik heb de balle verstand van wat er gebeurd in, in, in dit gebouw. Kijk, ik heb hier voor jaren customer services gedaan, maar daar had ik geen ervaring mee. Hier beneden hebben we hier acht, nee twaalf kleurmakers rondlopen. Noem maar even wat, ik ben kleurenblind. Dus ik ga me echt niet bemoeien met die gasten hoe ze hun werk moeten doen, dat kunnen ze gewoon heel goed. Dat is hun ding, en dat kunnen zij heel goed. Het enige wat ik als manager vind, wat ik belangrijk vind is, ik moet hun faciliteren dat zij hun werk goed kunnen doen. En ik denk dat dat de essentiële taak van een manager is, het faciliteren van de vakmensen die onder je zitten. In hun, hun, taken. Dus ik ga niet een kleurmaker uitleggen hoe hij moet kleur maken, daar heb ik een kleurmaker voor, daar heb ik hem voor. Ik heb hem aangenomen om dat te doen dus..

Ja. Ja.

Dus waarom zou ik me nou gaan bemoeien met, met, met hoe hij dat doet. Ik vind het wel belangrijk dat hij een bepaalde target haalt in de hoeveelheid werk dat hij verzet. Ik vind het belangrijk dat ie, dat ie, dat ie de spullen heeft die hij nodig heeft om dat werk te doen. En daar ligt de taak van een manager om hem daarin te faciliteren. Maar dat is hoe ik tegen het management aankijk.

Kan me voorstellen dat je moeilijk tegen 14 man gaat zeggen 'je gaat het zo doen'.

Ja maar er zijn managers zat hoor die het zo doen.

Ja, dan ben je de hele dag bezig om de hele dag mensen te corrigeren.

Ja, plus dat motiveert die mensen ook niet.

Ja, dus je probeert mensen de vrijheid te geven om hun werk te doen. En dan faciliteren om dat zo goed mogelijk te doen.

Ja, en dat natuurlijk binnen bepaalde grenzen. We moeten natuurlijk onze quota's halen, we moeten het bedrag voor wat betreft voor wat betreft een hoeveelheid werk die verricht moet worden. Maar ja, puur het vakmanschap, ja, daar zijn ze voor.

Ok, en denk je van uhm innovatie, bij AKZO nobel is het een van de pijlers van de code. Hoe zie je dat terug bij ANAC.

Uhhh.. Ja, ja..

Zie je dat uberrhaupt terug?

Naja ik weet niet niet, ik vind het wel wat lastig om om om, als je het over verf hebt, om dan over innovatie te praten. Het is, verf is toch wel een product dat vijf, zeshonderd jaar bestaat en dat in die vijf, zeshonderdjaar in de basis niet heel veel veranderd is. Dus ja, kan je daar innovatief in zijn he...

Je kan denken over een manier waarop werkzaamheden of iets dergelijks anders kunnen.. Zo kan je er ook naar kijken.

Hmhm

Innovatie is naar mijn mening is niet alleen nieuwe producten, maar ook nieuwe processen. Anders, of vernieuwend. Als iemand zegt 'Patrick, we hebben het nu zo staan, maar als we het zo zetten dan werkt het beter'.

Na ja goed, als je kijkt, als je er zo tegenaan kijkt, dan kom je toch weer terug bij het punt dat een tapper naar mij komt en die zegt 'het is handiger dat de tapmachine in plaats van in het midden van het gebouw aan de zijkant van het gebouw staat'. Dan zal ik daar serieus naar kijken. Het is ook het punt van 'ik ben geen tapper, ik ga me niet bemoeien met hoe hij zijn werkplek inricht'. Als hij denk dat het efficiënter kan, dan luister ik naar hem. Is niet zo dat wat hij zegt ik automatisch ga doorvoeren, want ik heb acht van die lui, maar het is zeker iets wat je meeneemt. Dus dat niveau, denk ik dat er wel ruimte is voor innovatie. Ik denk dat als je naar innovatie gaat kijken op het grotere vlak binnen uh, binnen Aerospace of binnen Akzo, denk ik dat er nog wel een hoop te winnen is. Er gebeurt toch nog wel veel op dezelfde manier als dat het twintig, dertig jaar geleden gebeurde. Dat is denk ik, voor een deel omdat de markt waarin je zit ook gewoon niet heel innoverend is. Maar soms hebben we ook niet echt de wil om een enorm grote stap te nemen. Je loopt toch altijd tegen budget restricties aan...

Je hebt wel het idee, bepaalde producten moeten vier jaar worden goedgekeurd ofzo toch begreep ik?

Hmhm

Kan me voorstellen dat het daar lastig is.

Ja.

Je zegt dat de wil er van mensen niet altijd is, naar jou idee, om iets anders te doen? Of ligt het alleen aan het budget, punt.

Na, het is niet alleen, het is niet alleen budget. Maar budget is wel vaak een van de dingen waar je, waar je tegenaan loopt. Ik kan me wel herrinderen dan toen dit gebouw werd neer gezet, het koste acht miljoen, en op het laatste moment dat de eerste moment dat de palen al de grond in waren, werd er besloten dat er 75.000 euro goedkoper moest. Er is dus een stukje, dat ontbreekt, er is een hoekje uit het gebouw van twintig vierkante meter. Dat zijn zaken waarvan ik denk, dat kan je niet serieus menen. Maar dat soort dingen gebeuren hier wel. Het is wel wat aan het veranderen, maar, we lopen er soms nog wel eens tegen aan. Dat op bedragen van tien, vijftienduizend euro dat dingen worden tegengehouden.

Ok, en dat zou je inderdaad wel graag anders zien? Dat er inderdaad naar het grotere plaatje wordt gekeken?

Ja iets meer wordt gekeken inderdaad, naar niet alleen naar wat het moet kosten maar van joh wat levert het ook op. Ik denk ook dat, wat ik jammer vind is dat er best wel veel op geld wordt afgeschreven. Wordt er niet verder gekeken naar, naar. Ik zou het aardig vinden om in plaats van elkaar te challengen op de uitgaven, om elkaar meer te challengen op, op uhm, op de motivatie die er achter zit.

Ok.

Dat mis ik wel eens. Er wordt heel vaak wordt er geroepen van 'het is duur' en dan denk ik van ja, uh... Dan heb ik liever feedback op de motivatie die er achter zit dan puur alleen op de prijs.

Ja inderdaad, als het heel duur is maar het levert meer op...

Ja, ja.

Heb je daar zelf..

Ja maar goed, ook, ook. Alleen een statement als van 'het kost tienduizend euro maar het levert veel op', is niet voldoende. Wat is meer, wat is veel? Hoe gaat, wat gaat het je opleveren? Denk dat, daar zou ik wel eens zelf in gechallenged willen worden en ook wat meer dat we mekaar wat meer in challengen.

Je hebt het idee dat er nu snel wordt gezegd van 'het is te duur, weg ermee'.

Ja, ja. Ik heb het idee dat daar soms wel eens wat, wat kortzichtig over wordt gedaan. Dat is nu al een statement dat er gemaakt wordt, het gaat slecht met de hele business unit, er mag niet meer gereist worden. Ja, ik vind dat redelijk kortzichtig, kortzichtig iets. Denk eerder van, in plaats van te zeggen van 'je moet twintig procent minder reizen', ga dan gewoon eens kijken 'welke reizen worden er gemaakt' en ga dan gewoon eens.. uh.. daar kijken. Meer op detail, van waar kunnen we challengen. En het is helemaal vreemd van dat er tegen ons wordt gezegd van je moet minder reizen want ik geloof dat Aerospace qua omzet, qua omzet dat we hard op weg zijn om van 2011 een record jaar te maken.

Jullie zijn juist heel goed, het gaat goed.

Het gaat bij ons, gaat het hartstikke goed.

Ja inderdaad en het is wel lastig als ze zeggen 'kosten dit, kosten dat'.

Werken jullie ook samen ook met de productie in Waukegan en in de uhm UK?

Ik heb in ieder geval veel contact met Leister en met Moscow, omdat we daar dezelfde mengfabriek staat als we hier in Sassenheim hebben. Dus daar heb ik redelijk war uitwisseling bij. Waukegan minder, maar.. Waukegan is voor mij meer een site waar ik dingen inkoop, dat is voor mij hetzelfde als Car Refinishes hier op de site.

Dat zijn de enige uhm uhmm en in Rusland zitten twee man?

Ja, klopt.

Dat zijn de enige vier productiesites van Aerspace toch?

Ja.

En met de UK en Rusland heb je toch wel regelmatig contact?

Dagelijks.

Over wat?

Naja, van alles. Uh workload die we hebben, maar ook over uh, apparatuur, uhh, ideeën over, over, over inrichting van bepaalde zaken, en dat soort dingen, dus dat..

En heb je het idee dat zaken daar een beetje op dezelfde manier worden geregeld?

Wel steeds meer, het was vroeger, vroeger was het gewoon ieder voor zich en god kon alles zeggen. Maar daar komt nu steeds meer. De organisatie is natuurlijk veranderd, we vallen alle drie nu onder operations. Op die manier ga je ook automatisch meer samenwerken, en daardoor zijn we wel.. Vroeger was een beetje het sentiment van wat Engeland doet, in Sassenheim zeiden ze 'wat ze in Engeland doen is bagger', en de Engelse die zeiden 'wat ze in Sassenheim doen daar hebben we niks aan'. En dat is wel, dat is wel wat veranderd ondertussen. Daar ben ik wel blij mee.

Uiteindelijk wil je alleen maar hetzelfde.

Naja goed, uiteindelijk wil je hetzelfde. En wat er bijvoorbeeld inderdaad wel eens gebeurde, was dat op het moment dat je een kleurtje had en je wilde een kleur maken en je vroeg aan een Engelsman van 'maak die kleur' en je vroeg aan een Nederlander van 'maak die kleur'. Dan deden ze het allebei op een andere manier. En vervolgens werd er de conclusie getrokken van nou, als het initiatief uit Engeland kwam dan zeiden ze 'de Hollander kan geen kleur maken' en als het initiatief uit Holland kwam zeiden ze 'die Engelsman kan geen kleur maken. Terwijl de vraag eigenlijk zou moeten zijn 'hoe komt het nou dat het op twee verschillende manieren gaat'. Je maakt mij niet wijs, die man in Engeland en die man in Nederland hebben beide met hun uiterste best gedaan zoals ze het gedaan hebben. Dus je kan niet zeggen dat de een het niet goed gedaan heeft of de ander het niet goed gedaan heeft.

Nee..

Je moet, de vraag die je moet stellen is 'hoe komt het dat ze het niet hetzelfde doen'.

En hoe komt dat dan?

Uhhh ik denk dat dat een geval van management is. Dat zij dan, als je over kleur praat hebben wij global formulation guidelines waar gewoon in staat hoe je het moet doen. Een van de twee houdt zich dan blijkbaar niet aan de global guidelines. Maar dan is het voor mij ook weer te simpel om te zeggen van een van de twee houdt zich er niet aan, waarom houdt hij zich er niet aan. Hij zal er wel een reden voor hebben.

Ja..

Dus ja, wat is nou die reden. Misschien, misschien houdt een van de twee er zich niet aan omdat hij er zich niet aan kan houden omdat een van de componenten die hij moet gebruiken niet beschikbaar heeft.

Dat zou ook kunnen.

Dat zijn zaken, je kan er altijd natuurlijk uh verder op in duiken. Van waarom doet iemand waarom hij het doet. Enne als ik dan ga kijken binnen operations en hoe de drie mixen sites met elkaar samenwerken, dan begint dat toch wel te veranderen.

Allemaal dezelfde kant op kijken?

Uiteindelijk heb je hetzelfde doel. Denk ik. Als je ook met zijn drieën ook op dezelfde manier werkt heb je er ook veel meer benefits van in de zin van..

Daar kan je ook voordeel van hebben?

Ja goed, als er een moment is dat het hardstikke druk is en ze zitten in Engeland zitten ze, zit toch de helft van het personeel zit niks te doen, dan kan een deel van het werk daar neer leggen om te laten doen. Als ze dan inderdaad, als we ook goede afspraken hebben onderling hoe we dat doen dan kan je dat ook gewoon doen. Werk overnemen, dat geldt ook visa versa. Daar zijn we nu ook mee bezig. Voor het eerst zijn we nu bezig met een productieplan, van wat willen we daar maken, waar we alle drie de sites samen nemen. Vroeger deden we dat ieder voor zich.

Ok, daar zijn jullie dus nu mee bezig.

Hmhm

Ok, en vanuit wie komt dat idee dan?

John Griffin is met het idee gekomen.

Ok.

Dusse, maar ook voor die tijd waren er wat initiatieven.

Zo, je denkt van kom we gaan met zijn allen kijken hoe het beter kan.

Goed, ik denk dat, communicatie is de basis van alles.

Ik hoorde ook dat John Griffin van die communicatie sessies deed over hoe het met het bedrijf gaat en dergelijke?

Hmhm

Denk je dat dat goed is.

Absoluut. Ik denk dat dat ook de enige manier is waarop je mensen hier op de productievloer kan laten weten uhm hoe of wat, waar uh doe ik het nu voor. Ik denk dat uh... Gisteren hadden we een interessante discussie over de, de, de viewpoint enquête en over engagement, in hoeverre zijn mensen nou engaged. En dan is er een viewpoint enquête geweest en dan blijkt dat we op bepaalde vlakken dat we niet engaged zijn. Ik heb begrepen dat er een citaat van Kevin, onze worldwide manager, die heeft gezegd 'iedereen bij Aerospace is engaged'. Dat blijkt niet uit viewpoint, maar absoluut, iedereen is engaged. Ik denk dat dat, ik denk dat dat gewoon waar is. Die gasten beneden bij mij die die die, die blikken vullen. Die zijn hardstikke engaged. Als ik naar die gasten ga 's ochtends en ik zeg 'voor het einde van de dag moet ik vijf tanks getapt hebben'. Dan zetten ze hun schouders eronder, en ze slaan hun koffiepauze over, en ze zorgen dat ze het voor elkaar krijgen. Als ze een uurtje langer moeten blijven dan doen ze dat ook nog. Dus die mensen zijn hardstikke engaged. Maar ja, als je aan die mensen gaat vragen van 'ja, wat is nou hetgene wat jij doet, hoe verhoudt zich dat tot de Vision 2020', ja dan staan ze je ook glazig aan te kijken. He. Dat is gewoon heel lastig om dat, om dat uit te leggen en te communiceren. Dus ja, ik denk dat iedereen hardstikke engaged is, alleen, hoe je dat moet meten..

Dat is natuurlijk lastig.

Ik denk dat het goed is, ik denk dat juist zo'n communicatiesessie van John die dat komt uitleggen. Daar kan je inderdaad, kan je dus die aansluiting vinden.

Daar wordt toch meer een algemeen overzicht gegeven hoe het bedrijf er voor staat en wat ze willen doen enzo?

Ja, ja.

Heb je gehoord van jou mensen, wat ze er van vonden?

Waarvan vonden?

Van die communicatiesessie?

De mensen zijn daar altijd wel altijd wel enthousiast over, dat zijn toch wel dingen die ze graag willen weten. Ik zou ze ook best wel wat vaker willen hebben. Denk dat je, uhm, zoiets als nu als augustus waar we een enorm goede maand hebben gedraaid, waar we de beste maand uit de geschiedenis hebben gehad, dan heb ik zoiets van... Daar zou je meteen op moeten reageren.

Ja... Vinden mensen..

En niet, en niet, en niet dus inderdaad over drie maanden zeggen van 'drie maanden geleden hadden we een goede maand'. Nee moet je eigenlijk meteen, meteen het ijzer smeden als het heet is.

Het zou wel iets vaker mogen dus? Iets uhm

Nee ik weet niet of vaker het goede woord is, maar wel op beter getimde momenten.

Dat het nu goed gaat en niet over vier maanden van 'vier maanden geleden ging het zo goed'.

Precies.

Even voor mijn verduidelijking nog een keer. Over innovatie. Stel dat er nieuwe ideeën komen, die komen ook wel eens van de werkvloer zeg je?

Hmhm

En die komen ook wel eens van je leidinggevenden?

Hm.

Werk je hier ook wel eens mee samen met Engeland?

Hoe bedoel je?

Dat je zegt, we hebben leuke ideeën, of dat ze daar zeggen, we hebben een leuk idee..

Na ja goed, wat we een paar maanden geleden hebben gedaan is we hebben twee kleurmakers hier vandaan hebben we voor een week naar Engeland gestuurd, hebben we een week daar laten werken. En dan komen ze met hele goede ideeën komen ze terug hoor. En ik wil nog steeds dat twee lui van Engeland hier een weekje komen werken, dan komen we misschien wel met hele nieuwe inzichten. Dus..

Met zijn allen leren van elkaar om het beter te doen?

Naja, het heeft meerdere doelen. Ten eerste leer je van elkaar, kun je ideeën van elkaar opdoen. En denk dat het heel goed is ook voor uhm ook denk ik en een stukje engagement. Het is natuurlijk hardstikke leuk voor die gasten om een keertje, een keertje ergens anders te mogen werken.

Ja..

Want laatst kregen we het verzoek of we iemand naar Moskow konden sturen om daar, om daar wat werk te doen. Dat ging uiteindelijk niet door omdat het vier vijf weken duurde voordat we een visum hadden en tegen de tijd dat het visum er was was het niet meer nodig. Maar toen ik beneden vroeg van 'is er iemand die een weekje in Moskow wil gaan werken'. Er waren er zo drie vier enthousiast van 'dat wil ik wel'.

Zie je dan ook uhm dat er bepaalde mensen zeg maar de key figures daar in zijn, zeg maar het touw trekken in die vernieuwende dingen?

Dat houdt je altijd.

Nee okay, was gewoon een vraag.

Nee maar, er zijn mensen die zijn daar meer, die zijn daar meer mee bezig dan anderen,. Ik heb ook mensen die vullen al 15 jaar, die zijn al 15 jaar tappers en vullen al 15 jaar blikken en zijn daar hardstikke gelukkig mee. Die moet je ook niet lastig vallen met vragen als 'wat is nou jouw carrière' of 'waar denk je dat je ben over 5 jaar', want die zitten daar helemaal niet op te wachten. En dat vind ik ook helemaal niet erg, je moet er niet aan denken, je zal ze maar een plaats moeten geven. Een bedrijf met alleen maar mensen van 'ik wil alleen maar meer meer'. Dan heb ik straks 40 managers rondlopen, maar het werk wordt niet gedaan.

Nee, je hebt uiteindelijk ook wel nodig mensen die gewoon het werk uit voeren.

Naja precies, en en waar je voor moet uitkijken is dat degene die dus 15 jaar lang blikken vult en dat gewoon nog 15 jaar doet met heel veel plezier. Je moet dus uitkijken met te zeggen 'die persoon is niet engaged'. Dat is natuurlijk vaak als je, daar zit een bepaalde valkuil in. Dat je zegt van 'na ja, wat moet ik daar nou weer mee'. Je moet ze juist ook hebben, en ook binnen wat zij doen, zijn ze gewoon onmisbaar binnen in je bedrijf.

En dat soort mensen probeer je natuurlijk wel op een andere manier te motiveren om door te gaan

Ja naja goed, ik denk dat je dat soort mensen inderdaad kan motiveren door ze af en toe eens inderdaad gevulde koeken te geven offe geef ze inderdaad aan het eind van het jaar eens een keer een uh enveloppe met wat geld erin. Dat werkt hardstikke goed.

En denk je dat de mogelijkheid, voor die mensen dan niet, maar voor andere mensen misschien wel, trainingen of ontwikkelingen helpt bij engaged zijn?

Absoluut. Maar ik moet zeggen wat betreft trainingen of opleidingen, dat heb ik nooit ervaren als een probleem binnen Akzo. Dat is denk ik iets wat, dat is iets wat ik altijd als positief heb ervaren. In ze zin van, op het moment dat ik zeg van, voor een van mijn mensen wil ik een training hebben, dan wordt er eigenlijk nooit moeilijk gedaan over geld en budget.

Ok, dus dat wordt wel ruim gedaan?

Naja, je kijkt natuurlijk wel of de cursus relevant is voor de werkzaamheden die gedaan moeten worden, als uh, als iemand van beneden aan komt kaggelen en zegt 'ik wil een kookcursus volgen via AkzoNobel', kijk dat gebeurd natuurlijk nie.

Nee ok.

Maar op het moment dat er een cursus is en we maken een afweging van 'dat is zinvol voor die persoon'. Dat is iets waar nooit moeilijk over wordt gedaan over de kosten.

Komen mensen zelf met een idee voor een training, of komen jouw leidinggevenden ermee?

Naja goed dat is natuurlijk een terugkerend iets bij het P&DD systeem waar bij je vraagt aan mensen 'is het wat om een opleiding te volgen of niet'. Wat we de afgelopen jaren ook wel eens hebben gedaan is, is een trainingsdrag speciaal voor een bepaalde groep mensen inrichtingen. Dus..

Met zijn allen?

Laatst hebben we, we hebben een jaar geleden twee afdelingen bij elkaar gezet. Hebben we gewoon twee dagen trainingen, twee trainingsdagen waarbij communicatietechnieken werden geoefend en dergelijke. Na uh, daar is budget voor en dan gaan we dat doen.

Dan merk je ook wel aan mensen dat ze dat prettig vinden, dat daar mogelijkheid voor is?

Ja, nou precies. Je haalt ze weg uit hun omgeving. Je gaat in een trainingsfaciliteit zitten. Je doet er een etentje na, dat werkt hardstikke goed.

Vinden mensen leuk om te uh., Je merkt dat iedereen het leuk vindt?

Ja je investeert in mensen, dat wordt gewaardeerd.

Kijk, dat is toch mee.

Uhm, dan heb ik nog een vraag, weet niet of je het in de vragenlijst heb gezien. De mate van resources, of die er zijn, als mensen innovatief willen werken of iets willen vernieuwen of anders willen doen. Is er daar tijd, geld of ruimte voor. Geld zei je net al, dat is vaak wel een probleem als mensen iets nieuws willen. Is er gedurende werktijd ruimte om over iets nieuws of anders na te denken?

Na goed, tijd om over iets na te denken. Ideeën komen als ze met hun werk bezig zijn, dus dat is er altijd wel. De volgende vraag is of er ook tijd is om een bepaald idee uit te werken. Ja, uh uh. Voor mij geldt dat op het moment dat iemand een idee heeft, en ik vind het een idee dat de moeite waard is om uit te werken, dan vind ik dat, dan moet je daar gewoon tijd voor vrij maken. Dat valt alleen maar onder de faciliterende rol die een manager moet spelen.

Gebeurt dat wel eens?

Nou ik denk dat we wel een aantal verbeterprojecten hebben lopen. Waarbij mensen gewoon uhm.. in business improvements sessies, dat soort zaken. Dus uh.. de beroemde post-it sessies. Denk dat ik er wel een paar in de maand heb, met verschillende samenstellingen.

Leuk, post-its plakken.

Ja, dus ja, in die zin.. Ik bepaal de tijd die daar voor is in dit gebouw.

Op zich sta je er wel open voor als mensen daar mee komen, van 'Patrick, ik heb een idee'.

Als mensen met een idee komen, en ik vind het een goed idee, dan zou ik er natuurlijk altijd ruimte voor bieden om dat uit te gaan werken. En ook vervolgens controleren, zit er ook vooruitgang in. Maar aan de andere kant, als iemand met een idee komt van, of we worden er niet wijzer van, of we krijgen het er toch nooit door, of ik vind het gewoon geen goed idee. Na, dan zeg ik dat ook gewoon..

Van 'sorry, gaat hem niet worden'.

Ja.. Nah

En in jouw functie zijnde, heb je dan ook dat je bepaalde taken gelegeert naar uh, jouw management team.

Na, uiteraard. Goed, zoals ik al zei, er zijn gewoon dingen, die kan ik gewoon niet. Dus die deleger ik sowieso.

Kan me voorstellen dat mensen een stukje verantwoordelijkheid ook fijn vinden.

Hmhm. Je moet alleen altijd uit kijken. Er is een hele dunne lijn tussen delegeren en over de schutting flikkeren. Daar moet je altijd even mee opletten.

Heb je daar wel eens problemen mee gehad dan? Of zelf ervaren?

Na in die zin, ik heb ooit een training gedaan waar dit aan bod kwam. Toen werd ik er zelf mee geconfronteerd dat wat ik deed geen delegeren was maar over de schutting flikkeren. Dus ja, maar goed, daar zat ik ook voor op training, om, om daar, om daar beter in te worden. Je moet op momenten, je kan op een gegeven moment dingen delegeren aan mensen die onder je zitten, maar je moet wel een vinger aan de pols houden van uh. Loopt het, komen ze er mee uit, hebben ze problemen, moet ik ergens ondersteuning bieden. Ook gewoon vragen van 'hoe ver ben je' 'waar zijn je successen' en dergelijke, anders zijn ze ook maar een beetje aan t zwemmen. Kan natuurlijk nooit de bedoeling zijn.

Ok, dus jij hebt ook wel een aantal trainingen gevolgt voor jouw leiderschap zeg maar.

Ja. Leiding geven, resultaat gericht leiding geven. Management van mensen bij de 'baak' ooit, dus..

Alles, alle afdelingen afdeingen wat gedaan?

Ja, dus.. ik heb niet stil gezeten.

Maar dat vind je zelf ook leuk?

Absoluut.

Als je zelf iets wilt volgen, zoek je dan zelf wat uit? Wat je interessant lijkt?

Jewel, maar dat is eigenlijk tot op heden eigenlijk nooit heel vaak nodig geweest. Wordt altijd op trainingen gestuurd.

Wordt van boven af gezegd van 'Patrick, als jij eens dit gaat doen'?

Ja, in een aantal gevallen werd dat gezegd maar dat doet er niet toe, waren altijd goede tips.

Goede tips zijn nooit vervelend.

Nee ja daarom..

Denk dat ik wel een beetje door de vragen heen ben.
Weet niet of je zelf nog iets kwijt wil?

Nee.

Ok, nou hardstikke bedankt in ieder geval

[EINDE 47.06]

Appendix L: Interview Manager ACC

Age: 34 years

Years of employment within AkzoNobel: 8 years

Based in the Netherlands

START [00.03]

Ik denk dat we gaan gewoon beginnen bij het begin. Je hebt de vragenlijst gezien waar het over gaat of niet?

Volgens mij heb ik een hele stapel gehad en die heb ik uitgedeeld maar niet doorgelezen.

Ownee, dat waren de uitnodigingen voor de interviews

Dan heb ik de vragenlijst niet gezien

De vragenlijst gaat over een aantal HR praktijken, oftewel systemen. Personeelszaken, hoe dat invloed zou kunnen hebben, wat mensen daar van vinden en het innovatieve gedrag van mensen. Het genereren van ideeën zeg maar. Innovaties worden vaak gezien als iets van de R&D afdeling, maar je hebt het op verschillende niveaus en verschillende soorten. Ik heb een aantal vragen, probeer deze aan te houden maar het is meer een richtlijn. Vind het niet heel fijn om een vragenlijst af te werken, als we op iets interessants stuiten hebben we het daar over.

We gaan het wel zien dan.

Ik vind het leuk om te beginnen met wat mensen zien als personeelszaken, wat is jouw associatie daarmee?

In de breedste zin van het woord?

Ja.

Puur mensen in ieder geval waarvan ik verwacht dat ze een rol spelen bij het inhuren van nieuwe mensen, Uhm, de uh, probleem gevallen die er al werken dat daar voldoende ondersteuning bij wordt verleend, contractzaken, hoe het zit met werkgeversverklaringen. Al dat gebeuren wat niet rechtstreeks met de dagdagelijkse werkzaamheden hier bij mij op de vloer te maken heeft.

Ok, heb je dan ook het idee dat jij een stukje HR moet doen?

Een gedeelte wel, maar momenteel zoals het is ingericht doe ik naar mijn zin meer dan als ik zou willen doen.

Okay, wat uhm houdt dat in?

Uhm, wat dat onder andere inhoudt is dat ik tegenwoordig ook bij heel veel gesprekken met het sociaal medisch team wordt betrokken. Uhm, echt dat stukje dossier opbouw, dat je dat veel meer in eigen hand moet hebben, in plaats van aandelen en zorgen dat dat in ieder geval correct wordt weergegeven.

Ik heb geen rechtenstudie, ik heb geen verstand daarvan, hoe dat zit met die advocaten. Komt wel op mn bordje. De contacten zoals ze voorheen waren met Lizette, Steven, dat werkte voor mij praktischer dan dat ik nu constant met Arnhem aan de lijn hang. Dus ja, ik moet veel meer zelf gaan doen heb ik het idee.

Nu met dat HR-servicecentrum, zeg maar?

Ja

Heb je wel het idee dat je wel een beetje wordt bij gestaan vanuit hier, de locatie? Vanuit Patrick of Steven, Lizette?

Ow ja nee, als ik ook naar Arnhem bel, iedereen is hardstikke vriendelijk.

Je moet er gewoon meer zelf achteraan?

Vroeger zei ik 'bel Lizette, bel Steven, val mij er niet mee lastig'. En nu moeten ze er mij wel mee lastig vallen.

Uhm, nu HR-Service er is?

Ja

Heb je daardoor, daardoor heb je minder tijd neem ik aan voor je gewone werkzaamheden?

Ja, er zijn dingen die er bij in schieten. Dat heeft er ook mee te maken dat ik 14 man heb. Uhm, tot vorig jaar werkte ik met mooie excel-sheets voor vrij vragen. Nu moet dat via dat 1HR systeem, dat een groot drama is geweest tot op heden. Het is voor mij niet inzichtelijk op dit moment. Ik had veel liever met die excel dingen gewerkt, dat kost mij veel minder tijd als dat ik iedere keer maar moet gaan zitten inloggen in zo'n systeem.

Je moet daar de dagen goedkeuren toch van iedereen?

Dat klopt, en met die excel-sheet dat was voor mij veel makkelijker, veel overzichtelijker.

Ja, ik neem aan dat jouw medewerkers ook niet elke dag uren achter een computer zitten. Als ze komen werken zeg je niet 'ga lekker een paar uur achter de computer zitten.

Dat klopt, er zijn er ook een aantal uitermate handig mee, en er zijn er een aantal die naja, ik typ met twee vingers. Die typen met een vinger, dat duurt uren af en toe. Van die mensen verwachten ze dat ze een hele hoop via de computer doen, en dat werkt gewoon niet. Als je terug ziet, vorig jaar hebben we een paar keer over gewerkt. Dan moet iedereen in dat systeem gaan zitten inklokken, dat wordt een grote chaos.

Niet helemaal handig geregeld dus. Heb je het idee dat daar iets aan veranderd zou kunnen worden? Terug dat gaat natuurlijk niet.

Nee maar ik heb het idee dat op dit moment het systeem er gewoon is uitgerold, en dat er van uit is gegaan dat iedereen HBO opgeleid is, en dat is gewoon niet zo.

Nee.

We zitten hier ook in een productie omgeving, en voor sommige mensen gaat het gewoon minder snel.

Ja. En je gaat iedereen ook niet twee uur achter een computer zetten die acht uur per dag werkt in de productie.

Absoluut niet.

Dat schiet ook niet op, je hebt natuurlijk ook dingen die af moeten, en daar ben jij natuurlijk verantwoordelijk voor. Ok, dus dat zou iets zijn waar je van zegt dat daar iets meer aandacht naar toe mag.

Met te veel via de systemen. Die systemen worden geïntroduceerd op het moment dat ze nog niet idiot-proof zijn. Of volledig functioneel.

Ja.

En dat roept een hoop frustraties op. En ook bij mij, dan wordt een systeem niet meteen geaccepteerd.

Op de HR afdeling hebben ze er ook moeite mee, ze vinden het nog niet heel prettig volgens mij.

Jaja, die informatie heb ik dus niet, maar dus vanaf de HR kant lopen ze er tegenaan te schoppen, mijn medewerkers lopen er tegenaan te schoppen, ik loop er tegenaan te schoppen, en ik loop er bij mijn baas tegenaan te schoppen. Er wordt vanaf allerlei kanten tegenaan geschopt. Het hele systeem heeft een heel negatief beeld. Om iets negatief te krijgen is niet zo moeilijk, maar om het dan weer positief te krijgen, daar gaat heel lang overheen.

Ok. Uhm, heb je het idee dat de HR bijvoorbeeld een bepaald soort systeem, onderdeel zeg maar van trainingen en ontwikkeling en uhm informatie delen, heb je het idee uhm dat bij ANAC er iets aan gedaan wordt?

Met ontwikkelingen en dergelijke bedoel je met uhm en een stukje payroll gaat daar ook in zitten?

Ja, een stukje informatie heeft er mee te maken, maar ook of er voldoende mogelijkheden zijn. Of er vanaf ANAC wordt gezien van 'dit is belangrijk enne..

Dat geloof ik wel, uhm wat ik zelf dan constateer bij mensen, ik zeg dat dan ook heel nadrukkelijk 'wil jij opleidingen volgen, vertel jij mij wat je wilt volgen, en vul zelf die formulieren in, want jij wilt jezelf ontwikkelen. Dus regel het zelf, ik ga het niet voor je doen'.

En dat is overal zo een beetje het idee?

Ja, en dan zie je ook dat mensen afhaken. Maar ik heb gewoon er de tijd niet voor om constant bij iedereen er achteraan te sjokken. Ik heb 14 man..

Ja, maar ik neem aan dat er wel een aantal algemene trainingen of ontwikkelingsprogramma die iedereen doet voor zijn werk, werkgerelateerd zeg maar. Die jullie met zijn allen..

Dat klopt, dat soort dingen loopt allemaal wel. Maar voor de verdere ontwikkeling van iemand. Kan me voorstellen dat iemand die binnenkomt bij de tapperij... Na een paar jaar blikken vullen heb je dat wel gezien. Maar als je verder jezelf wilt ook niet verbreed wordt het ook lastig om ergens anders een baan te vinden.

Dat klopt, maar als je iets wilt hier dan moet je er wel zelf achteraan is jouw idee?

Ja, ik doe het namelijk niet.

Hoe doe je het zelf dan?

Ik regel het voor mezelf, ik zoek voor mezelf uit wat ik voor cursussen wil, ik zoek de informatie daarvoor en die bespreek ik met mn leidinggevendenden of het akkoord is, en dan ga ik dat doen.

In principe is het dus als je er zelf mee aan komt bij Patrick bijvoorbeeld, dan zegt Patrick 'Ok Antoine, ziet er goed uit...

Als ik niet met hele rare dingen aan kom, ja..

Ik neem aan dat je niet ineens Spaans gaat studeren..

Nee maar Mandarijn Chinees zou nog niet eens zo verkeerd zijn.

Productiegerelateerd? Op zich wel grappig als je Chinees zou kunnen...

Knikt ja

Wat denk jij dat onder HR dingen, behalve dat systeem, beter zou kunnen binnen ANAC?

Binnen ANAC? Binnen Aerospace? Uhm.. Meer beschikbaarheid. Ik vind Steven te weinig beschikbaar. Hij zal met val alles en nog niets heel erg druk zijn, maar ik vind dat ik af en toe als ik zaken bij hem neer leg dat het lang duurt voordat er antwoord terug komt. Ik snap wel dat hij af en toe afhankelijk is van andere mensen en ik weet ook echt wel dat hij op bepaalde momenten heel druk is met salarisrondes en weet ik veel wat allemaal, maar dat helpt op dat moment mij niet.

Nee, dus dat zou iets meer mogen zijn?

Als ik vragen zijn, een snellere terugkoppeling in dit geval. Ik stel de vraag op dat moment namelijk niet voor niets, en uhm, als blijkt dat hij te weinig mensen of te weinig tijd heeft, zou er eens naar gekeken moeten worden of daar niet extra capaciteit komt.

Ja, inderdaad. Wat ik zie is dat volgens mij hebben ze daar op een gegeven moment capaciteit teruggestroeft, omdat er veel dingen naar HR-services moest. Op dit moment is er een overgangsdraachtsperiode zeg maar, wat nog niet helemaal lekker loopt, terwijl er op dit moment al wel mensen daar zijn weggehaald.

Dat is wel iets waar ik op dit moment tegen aan loop.

Dad kan, en inderdaad, dat was ook de vraag, wat eventueel anders volgens jouw mening anders kan. Uhm, als er iemand nieuws komt werken bij jou, wat gebeurt er dan? Krijgt die persoon een soort training of...

Uhm, ja, intern. Hangt er ook vanaf van de vacature. We hebben de laatste tijd een aantal uitzendkrachten aangenomen voor de tapperij. Na, die komen op een afgesproken tijdstip komen ze hier aan, dan doe je eerst een voorstelrondje door het gebouw, je gaat eens een keer veiligheidsschoenen halen, veiligheidsbril, overalls, uhm, kleding, kastjes regelen. Uhm, nooduitgangen, uhm, rookbeleid, HSE-stukje wat er hier op de afdeling verteld moet worden. Daarna gaan ze op de tapperij werken. Een van de tappers die werkt die persoon dan in, paar weken, dan moet iemand toch redelijk zelfstandig kunnen werken.

Soort coach zeg maar, iemand die al wat meer ervaren is?

Ja.

En na hoeveel weken zou hij het dan zelf moeten kunnen, ongeveer

Een aantal weken, twee, drie, vier...

Verschilt een beetje natuurlijk ook per persoon.

Ja, ook in uhm in het aanbod van het werk.

Oja, jullie hebben het toch wel redelijk druk toch?

Ja op het moment is het relatief rustig.

Ow...

Het is augustus dan is in Italië alles dicht, Frankrijk is dicht en in Hamburg minder druk dus dat scheelt het een en ander. Kunnen we een keer bezig met schoonmaken, dat is ook wel eens een keer prettig.

Dat scheelt dat die Fransen met zijn allen weg zijn.

Ja.

Dan heb je ook tijd voor bezigheden die ook belangrijk zijn.

Dat klopt, is wel eens hendig.

Gedurende de rest van het jaar zijn jullie zo druk dat je daar niet echt aan toe komt?

Af en toe niet nee, er zijn wel eens periodes geweest dit jaar dat het echt gekkenhuis was, dat we hier op zaterdag staan te werken.

En dan, hoe los je dat op? Ga je dan inderdaad met de hele groep overwerken uhm..

Dan is de vraag wie dat er wil overwerken en wie dat er wil overwerken zorgt dat er voldoende brandweermensen en persluchtmaskers-dragers zijn, en dan gewoon aan de gang. Zes uur op een zaterdag.

Ook wel heavy. Jij moet er dan ook altijd zijn dan.

Nee, ik weet dat redelijk af te wisselen met Patrick, die woont hier sowieso om de hoek. Ik moet nog een klein stukje verder fietsen. Meestal wisselen we het af.

Ok, en mensen zeggen dan 'ok, gaan we doen?'

Ze weten verdraaid goed wat er op dat moment moet gebeuren. De vraag is 'wil je overwerken, ja of nee'. Het is over het algemeen verplichting en meestal zijn er gewoon voldoende mensen en gaan we gewoon aan de gang. Dan kan je in iedergeval nog de achterstand vast wegwerken, vast vooruit werken.

Zijn er ook nog bepaalde mensen die zich hier voor aanmelden, voor dit soort dingen?

Ja, het zijn bijna altijd dezelfde die komen overwerken, en het zijn ook bijna altijd dezelfde die nooit komen overwerken. Dat is nu eenmaal zo

Probeer je mensen nog te motiveren om uhm extra werk te doen? Uhm..

Na kijk, de ene staat over te werken voor 'het is weer een extra muntje', en de ander heeft zoiets van 'ik vind het weekend ook wel lekker'. Moet zeggen als ik hier zaterdag heb gestaan, dan is alleen de zondag vrij wel erg kort. Dus ik kan me wel voorstellen inderdaad dat je zaterdag en zondag vrij wilt pakken. Ik heb hier vorig jaar een aantal keer heb ik inderdaad hier op zaterdag gestaan, dan sta ik hier tot twaalf uur en dan als een dolle idioot op mn fiets naar huis mn sporttas pakken en zorgen dat ik om twee uur in die sporthal omgekleed sta en dan nog een wedstrijd spelen.

Dat is wel zwaar.

Ja dat klopt, en dan alleen de zondag om een beetje uit te rusten ja...

Een week gaat snel voor bij.

Nou, dan duurt de week juist heel lang, die tweede week.

De tweede week wel ja, eerste weekend is dan heel snel voorbij gegaan

Duurt feitelijk maar een dag.

Uhm, als er iemand een keer komt met, ik ben hier ook al een keer geweest om een keer een rondje te lopen, met het idee van 'als je het hier nu zo neer zet of zo neer zet, dan kunnen we makkelijker werken ofzo'. Dat was ook gebeurd toch?

Vast wel met een aantal dingen.

Hoe ga je daarmee om? Mensen komen met een idee, van 'Antoine, luister eens'.

Een aantal wel, een aantal niet. Een aantal mensen vinden het allemaal prima zoals het staat en die gaan gewoon lekker aan de gang, Een aantal komen er wel met verbetervoorstellen, je moet alleen wel de goeie dingen eruit filteren. Hoor af en toe ook wel eens voorstellen van..

En hoe doe je dat dan?

Aanluisteren, op mn gemak gemak er over nadenken en dan met een antwoord terug komen dat het uhm het in ieder geval goed onderbouwt is dat iets niet en dat het duidelijk is waarom je iets niet doet. Is lang niet altijd mogelijk ,helaas..

Je kan natuurlijk niet alles doen.

Binnenkort gaan we sowieso een groot project draaien om hier heel de vloer eens te bekijken of het wel handig staat want ik heb niet het idee dat hoe het nu is ingedeeld de handigste manier is. In ieder geval met allebei de teamcoördinatoren en ik ga langzaamaan, ruimte voor ruimte, gaan we ze aanpakken.

En dat heb jij bedacht of?

Nee nee, het idee is inderdaad wel, uhm, het komt uit AkzoNobel dat we een bepaalde manier van inrichting van je bedrijfsruimte wil hebben. Daar is een hele systematiek en methodiek achter. Ben er in ieder geval wel achter aan gegaan dat we dat hier gaan invoeren. Beperkt aantal mensen trainen, maar uhm, daar gaan we ook vast de eerste ruimte in de productie mee aanpakken. En vervolgens gaan beide teamcoördinatoren de volgende ruimte regelen, die betrekken er iemand bij, die wordt dan op die manier getraind. Aldoende getraind worden in heel die filosofie erachter.

Okay.

Het idee is dat als je het met zijn allen gaat doen ook zorgt dat het er uiteindelijk netjes uit ziet. En omdat je er met zijn allen aan hebt gewerkt, is het idee dat je er met zijn allen voor wilt zorgen dat het netjes blijft. Dat je makkelijker iemand aanspreekt die er een puinhoop van maakt.

Ja. Omdat iedereen dan betrokken is, zeg maar, bij het proces?

Ja.

Klinkt leuk. Maar dat is dus vanuit AkzoNobel.

Naja, niet zozeer vanuit AkzoNobel, het is vrij systeem, lean-systeem zeg maar. Bestaat binnen alle bedrijven, we hebben er hier alleen nooit echt wat aan gedaan. Er is hier wel eens een bord opgehangen '5S' en toen dachten we dat we hier 5S deden. Maar dat is dus niet waar, je kan wel een bord ophangen, maar...

Je moet er wel iets mee doen...

Maar op zich, hoe kijk jij er tegen aan, tegen nieuwe ideeën vanuit jouw mensen. Het zijn er een paar die met ideeën komen...

We hebben van de week toevallig nog een aardig voorbeeld gehad. Er is een bepaalde pomp, twee pompen, die draaien constant in de soep. Eens in de zoveel tijd draaien die gewoon in de soep,. Het technisch bedrijf heeft daar laatst een keer naar gekeken, vorig jaar een keer naar gekeken, iemand die heel veel van pompen en leidingen weet, heeft een engineer naar gekeken. Ze kwamen met een oplossing en dat gaat, ik geloof de begroting was 30.000 of 35.000 euro. Dat gaat dus niet worden. Nu is van de week toevallig de pomp weer eens kapot gegaan, komt een van die gasten komt aan 'is het niet makkelijker als ze het zus en zo doen?'. Ja, volgens mij gaat dat nog geen 3000 euro kosten wat jij nu verzint, en het werkt waarschijnlijk vele malen soepeler. Omdat het in feite een low-tech oplossing is, kan er veel minder aan kapot. Dus dat mag het technisch bedrijf, die zijn toevallig vandaag bij ons op bezoek gehad. Met degene die het idee had, van 'leg jij nou uit wat jij wilt hebben'. En dan kan hij het uitzoeken en dan zien we naderhand wel hoe we dat eventueel gaan bouwen ja of nee.

Dat is wel leuk, helemaal als die iemand die het zelf heeft bedacht.

Nah, hij had in ieder geval een idee en kan niet met die eer gaan strijken. Als hij een idee heeft, dan mag hij het ook zelf aan die engineer gaan uitleggen. Hij kan t ook beter uitleggen als ik, hij kan beter uitleggen wat hij wil. Anders ben ik een extra schakel in die communicatielijns.

Ook wel leuk natuurlijk voor mensen inderdaad om te zien dat er iets mee gedaan wordt.

Jaja, ik zorg er in ieder geval voor dat de juiste contacten worden gelegd, en de juiste personen bij elkaar komen op dat moment.

Voor zo iemand ook wel leuk, neem aan dat zo iemand het ook leuk vindt?

Wellicht wel, dat kan zeker motiverend werken.

Ja

En dat is wel de gedachte erachter uiteindelijk

Toch een bepaalde soort van leiderschap dingen, heb je nog meer dingen waarvan je zegt 'zo werk ik', misschien bepaalde leiderschap dingen.

Dat klopt, maar het heeft er zeker mee te maken met wie je aan het praten bent. De een kun je vrijer laten als de andere. Heb zeker een aantal die je directief moet aansturen, het zijn mensen die daar ook altijd in blijven zitten in dat niveau van zijn ontwikkeling. Ja...

Hangt dus af van de situatie en persoon zeg maar?

Het hangt heel erg af van uhm van de persoon, de ene persoon is gemotiveerder dan de andere persoon. Die kan je dus ook op een andere manier aansturen als iemand die inder gemotiveerd is. Iemand die net nieuw is zul je ook op een andere manier moeten aansturen als

iemand die het werk al 20 jaar doet. Iemand die het werk al 20 jaar doet hoeft ik echt niet meer uit te leggen hoe die zijn werk hoeft te doen. Dat is niet de hoop dat dat zou moeten..

Ze moeten dan dingen proberen, neem aan dat je diegene probeert te motiveren?

Ja, maar dat lukt niet altijd.

Hoe doe je dat, ik kan me voorstellen inderdaad dat als iemand echt niet wil dat het best wel moeilijk is.

Dat klopt.

Hoe kun je, wat denk je dat eventueel wel zou kunnen, denk je van 'dit is een manier'?

Dat is heel lastig aan te geven op dit moment. Heb even geen concreet voorbeeld.

Okay. Kan me namelijk voorstellen dat je denkt 'Nou, ik ga een proberen mensen proberen als groep te motiveren en zo met zijn allen er tegen aan te gaan'. Weet niet of je bepaalde groeps meetings hebt, dat je informatie deelt?

Een keer in zes weken

Een keer in de zes weken, dan zit je bij elkaar?

De laatste tijd is dat gewoon echt een stuk minder geweest, heeft ook met een stukje uhm tijd te maken gehad. Ik merk toch wel dat er behoorlijk behoefte aan is om eens in de zoveel tijd te gaan zitten. Tis meer dat het er bijin is geschoten. Eens in de zes weken gaan we zitten, maakt me niet uit hoe druk mijn agenda is, ik maak gewoon tijd ervoor, moet er meer tijd voor vrijmaken.

Ja.. Hebben mensen ook aangegeven dat ze dat prettig vinden?

Ja.

Om bij elkaar te zitten, Wat bespreken jullie dan zoal?

Uhhh, in ieder geval een aantal afspraken. Je merkt dat je met twee teams te maken hebt dus dat botst af en toe een beetje. Met een heel aantal dingen gaat dat samen en gaat dat prima, maar een aantal dingen daar krijg je gewoon wrijving. Daar gaat men dan irriteren, en daarom moeten we dus op z'n tijd heldere afspraken over maken. 'Wat willen jullie nu, okay we zitten nu met zijn allen bij elkaar, iemand nog op of aanmerkingen? Nee, dan gaan we het zo doen, geen discussie meer'. Ook een stukje informatievervalsing, er komen nieuwe producten van uhm, hoe is de status van dat product, wat gaan we daar mee doen, wat verwachten we daar van. Er gaan producten uit, waarom gaan die er uit. Echt een stukje, uhm, informatievoorziening.

Je hebt ook van die communicatiesessies die John Griffin houdt, weet niet of jullie er zijn geweest?

Ja.

Wat vind je daar van?

Uhm, ik vind ze.. Ze zouden vaker mogen. Het is nu twee of drie keer per jaar, van mij zou het wel een keer in de twee maanden mogen. Denk dat je een keer in de twee maanden een aardige update kan geven van de business op dat moment en zeker met de introductie van nieuwe producten waar men nu mee bezig is. Laatst is men bezig geweest met Vision 2020, daar hebben ze het in 2005 ook over gehad. En in 2005 gezegd, 'we hebben heel weinig terug gekoppeld en dat gaan we deze keer beter doen'. Ik heb nog geen fuck terug gekoppeld gehad van Vision 2020. Ik weet alleen dat we zoveel meer omzet moeten draaien voor de rest, is er aan mij in ieder geval niets terug gekoppeld. En ik geloof dat dat het gevoel is bij heel veel mensen.

Ja, en je zou liever hebben dat ze meer informatie, hoe het met het bedrijf gaat..

Ja, omdat daar de middenlange termijn wordt besproken en er wordt gezegd 'de vorige keer hebben we dat niet handig gedaan, er gaan zorgen dat we dat nu goed doen'...

Ja..

Ik heb vanochtend toevallig ergens de vergelijking gemaakt, dat het hetzelfde is, en ik heb van iemand anders gehoord, die vindt het nog slechter als dat het in 2005 is gebeurd.

Terugkoppeling van informatie, hoe het gaat?

Waar gaan we heen?

Mensen vinden het toch wel leuk om te weten waar het bedrijf heen gaat?

Jazeker, ik werk hier met plezier, maar ik wil wel weten, waar staan we over 10 jaar. Met een aantal mensen is het wel besproken dat de visie is, waar we naar toe moeten. Draag dat dan ook helder uit.

Voornamelijk naar beneden toe.

En wat willen jullie ermee, waarom wil je het gaan doen en hoe wil het gaan doen. Het waarom is misschien nog niet het belangrijkste, maar hoe wil je het gaan doen.

Jaja. Er is toch wel meer behoefte van mensen dat iedereen weet..

Ja, uitstekend dat in 2020 de omzet twee keer zo hoog moet zijn als dat hij nu ligt, en nu? Hoe had je dat voorgesteld, hoe wil je dat gaan doen?

Op zich wel meer, kan me voorstellen van 'okay, de productiesite is niet heel groot, hoe moeten we dan twee keer zo veel maken...' Kan me voorstellen dat het hadnig is om te weten hoe ze dat gaan doen.

...

Je hebt ook geen idee?

Nee, dan vraag ik me af 'we gaan waterdragend produceren, maar ik heb nauwelijks RVS tanks om het in te maken'. Als ik die tanks niet heb, kan ik die verf niet maken. Kan je wel roepen dat we het dubbele volume moeten doen, maar als er geen tanks zijn dan gaat het niet gebeuren.

Het houdt dan wel ergens op...

Probeer je dat dan ook ergens aan te kaarten, bij Patrick ofzo?

Ja, en die bespreekt het dan ook echt wel met John (Griffin).

Komt nu dus nog te weinig terugkoppeling zeg maar?

Het komt op een gegeven moment met een aantal dingen te laat.

Kan me voorstellen dat je als je hoort 'we gaan twee keer zo veel maken', denkt van 'tegen mij is er niets gezegd...'

Nee, uhm, we zijn bezig, we hebben daar een hele hoop tanks, maar als daar zoveel volume meer gedraaid moet worden, dan mag je nu wel eens beginnen met het vervangen van de motoren daar.

En nieuwe tanks dus, of meer in ieder geval, als je watergedragen verf wilt maken.

Sowieso alle tanks die nu dichtgelast zijn omdat ze niet gebruikt mogen worden, en plaats nieuwe tanks.

Lijkt me sowieso handig.

Het is wel makkelijker gezegd dan gedaan, dat besef ik me ook wel. Het is geen vrijdagmiddagje werk en het heeft echt wel veel impact op allerlei werk op dat moment. Praten niet over een motor die 1000euro kost, praten over serieuze investeringen. Snap ik ook dat er niet over een nacht ijs gegaan moet worden, maar begin wel.

Kan me voorstellen dat als twee keer zoveel omzet wil halen dat er dan eniszins investeringen gedaan moeten worden.

Je moet investeren, anders gaat het niet lukken.

Anders gaat het niet echt, uhm, anders gaat het ook niet echt omhoog. Kan me niet voorstellen dat je met exact hetzelfde als je nu hebt twee keer zo veel doet.

Uhm, denk je dat vernieuwing ANAC belangrijk vind? Om vernieuwend te zijn?

Aan de ene kant wel, aan de andere kant nie.

Kan je dat uitleggen?

Er wordt altijd heel veel over gesproken. Over hoe vernieuwend de ontwikkelingen zijn, de toepassingen die we ontwikkelen, de producten die we ontwikkelen. Aan de andere kant zie ik dat als daar ergens in geïnvesteerd moet worden om het echt goed van de grond te krijgen dat het toch achter blijft. Teminste, die impressie heb ik. We moeten watergedragen gaan doen, maar we zijn nog steeds niet echt bezig om RVS tanks bij te bouwen, om weer op dat voorbeeld uit te komen

Kan me voorstellen dat als het niet teruggekoppeld word, als je niet ziet dat er iets gebeurd. Dat als iemand het wel zegt, maar niets doet, dan...

Dat is waar we af en toe, daarom: aan de ene kant hoor en zie ik wel dingen gebeuren, maar een stap verder zie ik dingen nie gebeuren. Vandaar dat ik er een beetje tweeledig tegen aan kijk

Jaja, het gaat ook over jouw mening, hoe jij er tegenaan kijkt. Kan me voorstellen dat het lastig is als je ziet dat het niet verder gaat, dan krijg je dat je denkt 'eerst maar eens zien voordat ik het geloof...'

Nah, er zijn wel een aantal dingen, ik bedoel met John, er zijn wel een aantal dingen die wel soepeler lopen als voorheen. Uhm, 'heb je extra mensen nodig, ok geen probleem dan huur je extra mensen in', 'weegschaal nodig, ook geen probleem'. Dat wordt dan allemaal afgetekend. Dat gaat wel soepeler als voorheen?

En als voorheen..

Dat was meer soebatten.

Moest echt touwtrekken?

Ja, en dan was het nog maar de vraag of je het krijgt. Nu wordt er toch veel makkelijker gezegd, doe maar.

Dan vertrouwen ze meer op je?

Het heeft er mee te maken met wie dat er nu zit. John is daar makkelijker in dan zijn voorgangers.

Merk je dan dat het makkelijker gaat voor jezelf?

Uhhh, ja. Als ik zeg dat ik extra mensen nodig heb, dan zeg ik dat nie voor de flauweful. Ik ben hier nie van de werkverschaffing. Ik heb gewoon een bepaalde hoeveelheid nodig om m' n werk te doen.

Ik kan me voorstellen dat als je dat aangeeft, en daar moeilijk over moet doen. Je geeft het natuurlijk niet pas aan als je die mensen pas over drie maanden nodig hebt.

Tijd geleden heb ik hier iemand op de straat gezet, die persoon functioneerde niet, en z'n jaarcontract werd op dat moment niet verlengd. En de economie ging op toen wat minder, dus toen heb ik besloten dat we deze vacature op dit moment niet gingen invullen want die hebben we in principe niet nodig. Maar het blijft wel bestaan, want dadelijk gaat die markt echt wel weer een keer aantrekken en dan hebben we hem wel nodig. Ondertussen was hij wel van mijn budget verdwenen.

Zo..

Dus toen hebben we weer moeten vechten om die vacature weer terug te krijgen.

Ze dachten waarschijnlijk van 'ow prima, ze kunnen met minder, dus dan doen ze het maar lekker met minder'.

Ja, dat kon, op dat moment had ik die persoon nie nodig. Maar begin van dit jaar had ik hem toch echt hardnodig.

Kan me voorstellen, soebaggen, al die regeltjes..

Het is nu geregeld, ben volledig op budget, Ik heb voldoende personen momenteel, heb voldoende poppetjes.

Dat is fijn, toch? Kan me voorstellen dat als je alsmaar zo'n vacature hebt openstaan, als je iemand uhm een beetje doorlopen is voor mensen ook wel vervelend. Kan me voorstellen dat je als je een vaste werkgroep hebt dat het voor jezelf ook lekkerder werkt.

Ik vind het wel verfrissend als er eens per jaar in ieder geval een iemand wordt vervangen.

Ja?

Ja.

Een nieuwe kijk op dingen? Of waar ligt dat dan aan?

Ik heb 14 mensen, als er een per jaar vervangen wordt, dan zitten ze er nog 14 jaar. Ik denk dat als je 14 jaar op een en dezelfde werkplek zit dat je op een gegeven moment vastgeroest raakt.

Probeer je dan ook verschillende uhm uhm werksfeer te creëren, of te rouleren of..?

Er wordt wel een soort van gerouleerd. Maar of ik nou uiteindelijk. De kleurmakers staan kleur te maken, en of ze dat nou automatisch doen of meer handmatig, ze staan kleur te maken. Een tapper, of die nou twee blikjes van 5liter staat te vullen of hij staat 100 blikjes van 5 liter te vullen...

Hetzelfde principe.. Hoe probeer je mensen dan te stimuleren?

Nou, een tijdje geleden is er een kleurmaker weggegaan, toen is er iemand vanuit de tapperij is doorgegroeid als kleurmaker. Uhhh, er is onlangs een kleurmaker van productie is naar het lab gegaan, en toen zat er bij de tappers nog eentje die goed kleur ziet, dus die wordt nu opgeleid. Momenteel, sinds gisteren, is er een kleurmaker die is weg, die is verhuist, die woont aan de andere kant van het land, die is bij AkzoNobel Groot Ambachs gaan werken, dus ik heb weer een vacature voor kleurmaker. Heb toch eerst weer eens even gekeken bij mijn clubje huidige tappers, 'zit daar nog iemand die de potentie heeft om door te groeien', ja helaas niet.

Je kijkt altijd wel in je eigen groep van 'kunnen we iemand uhm...'

Ja, want dan weet ik teminste wat ik al in de kuip heb.

Dat is waar.

En als ik een kleurmaker moet gaan opleiden, uhm wat ik net zei, drie vier weken in de tapperij, dat lukt wel. Maar echt als kleurmaker opgeleid, dan zijn we 18 maanden verder.

Zo, dat uhm is niet uhm zo maar.

Nee, dus uhm dan wil ik wel zeker zijn van mn zaak wil ik daar al die tijd en energie in ga steken.

Heb je dan ook dat als mensen hier zo lang werken, dat ze dan ook uitzichzelf ook al weggaan?

Heel weinig. Toevallig nou inderdaad eentje die verhuist is, die dan echt weggaat, en een aantal jaarcontractanten die dan niet verlengd zijn, uhm, vorig jaar hebben we nog eentje gehad, begin dit jaar, die was de motivatie gewoon echt duidelijk kwijt, naja, in overleg met Steven zijn we tot een oplossing gekomen en die persoon werkt hier in ieder geval niet meer, maar ja.. Echt heel hoog is het verloop niet

Ok. Kan me voorstellen dat als ze zeggen, ik heb hier een tijdje gewerkt, ik ga naar de burens, bij Automotive. Schijnt dat er vroeger wel een stukje verloop was, dacht ik.

Nee, dat zie je momenteel helemaal niet.

Mensen denken niet, we gaan daar heen?

Ik zie niemand die kant uit gaan, of op functies solliciteren, voor zo ver ik weet.

Mensen zijn wel tevreden over dit stukje hier. Volgens mij hebben jullie hier best wel een leuke groep hier in dit gebouw.

Dat klopt.

Kan me wel voorstellen, dat het af en toe wel moeilijk is om contact te hebben met helemaal vooraan, gebouw 24 en 13, waar Steven is zit. Omdat het best wel een stukje weg is.

Hangt natuurlijk wel van je functie af.

Dat is waar natuurlijk.

Je ziet mij over heel de locatie.

Ja, je komt overal?

Ja.

Vind je het dan ook prettig als...

Vind het ook heel prettig, beetje rond rijden en niet aan een plek gebonden zijn.

Merk je dat mensen het eigenlijk ook wel prettig vinden als je er veel bent of, af en toe niet bent, of...?

Af en toe ben ik te weinig beschikbaar.

En merk je dat doordat je te weinig tijd hebt?

Ja, om een aantal dingen volledig te kunnen oplossen. Als je ziet dat de hoeveelheid projecten, ik wil je dadelijk wel mn agenda laten zien hoe vol ik sta geboekt, dat is daar inherent aan.

Ja, krijg je dan. Als mensen het niet zien zitten, kunnen ze dan bij je terecht?

Dan kan men altijd bij me terecht, al vind je me om half vijf en je wil echt iets heel dringend met me bespreken en ik heb m'n jas aan, dan kun je gewoon bij me binnen lopen en met me bespreken.

Je probeert daar voor open te staan?

Als ik er niet ben, ja dan wordt dat lastig om dingen te bespreken.

Ja, merk je dat mensen dat af en toe lastig vinden en liever hebben dat je er meer bent?

Ja, dat is gewoon zo, vind het zelf af en toe ook vervelend. Ik zou ook meer op de vloer rond willen lopen, maar ja, zit er af en toe niet in.

Komt dat door de drukte, van de workload zeg maar?

Ja, en heel veel nieuwe projecte. Ik weet van mijn voorgaande functie, van een behoorlijk aantal zaken weet ik het een en ander, dus ik wordt nogal gauw bij dingen betrokken.

Wat heb je hiervoor dan gedaan?

Ik ben eerst nog een half jaar Plant Engineer geweest en daarvoor vijf jaar op R&D gezeten.

Okay, dus vanuit daar kom je nog wel een aantal keer die kant op. Hoe vind je de overgang dan van R&D naar de productiesite?

Had ik veel eerder moeten doen.

Ja?

Ja. Ja.

Wat is hier leuker aan?

Ik ben geen labrat, ik ben een productieboer. Om het even zo plastisch uit te leggen. Nee het is gewoon echt, als je kijkt. Ik ben in 2002 ergens een keer afgestudeerd en kon geen werk vinden, en op een gegeven moment kreeg ik een baan aangeboden hier in Sassenheim op het lab. Ik heb wel een soort van lab achtergrond, ben afgestudeerd als proces engineer, maar ja. Het probleem in het zuiden was, ik had geen werkervaring dus ik werd nergens aangenomen. Dus ja, mijn idee was ach, ik ga hier lekker twee jaar werkervaring opdoen, en 'houdoe en bedankt, ik ben terug naar het zuiden'. En ik zit hier nog steeds, zit hier nou ondertussen al ruim acht jaar. Ik heb het hier verder allemaal prima naar m'n zin, heb het ook prima naar m'n zin bij Akzo dus wat dat betreft hoeft ik ook niet weg of terug. Ik heb ook ondertussen wat dat betreft m'n leven hier, e ik hoeft niet terug. Maar ik had wel eerder weg moeten gaan bij het lab, dat is gewoon nie mijn ding. Ik kan het wel, maar ik haal daar onvoldoende plezier uit.

Het is ook belangrijk dat je gelukkig bent in je werk.

Ik haal hier meer plezier uit.

Als je met meer plezier naar je werk gaat, dan gaat het ook anders euh.

Kijk, ik heb daar bij de R&D heb ik weegschalen met wat ontwikkelingen en verbeteringen van producten. Om heel eerlijk te zijn, die trillende moleculen, dat interesseert me niet zo heel veel. Rustig laten trillen, maar..

Dan is dit wel heel anders.

Ja absoluut

Hier zit je gewoon met je mensen, dat stukje proces.

Maar die achtergrond maakt me wel sterker in mijn huidige rol. Ik heb wel heel veel kennis van de producten, ik begrijp heel goed hoe het product in elkaar zit. Dat is wel het voordeel.

Kunnen mensen je niet zo snel iets wijsmaken.

Er zijn wat dat betreft weinig R&D'ers die wat dat betreft mij wat wijs kunnen maken.

Op de productie dus ook, zeggen ze hier 'ja, iets met ontwikkelen' en dan zeg je 'sorry, ik weet het ook'.

Dus ik ben er nie slechter van geworden, maar heb er wel te lang gezeten.

Hoe vind je dit dan, is dit jouw eerste leidinggevende rol zeg maar?

Ja. Ja, vroeger bijbaantje, maar das toch anders.

En hoe zit dat dan, de groep hier, productie, dat is toch wel een soort omgeving dan de R&D?

Dat klopt.

Gaat het goed, vind je het leuk?

Ik heb er nog steeds lol in. Ik heb hier plezier in. Een aantal zaken, net als met die vakantie, dat is met 14 man feitelijk gewoon te veel. Als je ook naar de theorie gaat kijken, dan zou je ook geen leiding moeten geven aan meer als 10 mensen. Zeker op het moment van functioneringsgesprekken, de beoordelingsgesprekken, de mid-term-reviews, dan kom je er toch wel achter dan 14 man erg veel.

Als je 14 keer een mid-term-review moet houden dan..

Het is ook voor 14 man voorbereiden, voor 14 man het gesprek voeren, en voor 14 man het afhandelen.

Dan komen toch weer de punten naar boven die je dan nog meer werk opleveren.

Ook, gedeeltelijk.

Dan ben je weer een aantal uur verder. Maar op zich het leidinggevende stuk vind je wel leuk?

Ja.

Neem aan dat je ook zo'n, hoe heet het, MAP-cursus hebt gedaan?

Management Essentials Program.

Hoe vond je dat?

Daar zaten zeker goede dingen in. Uhm met name een stukje sollicitatiegesprekken, ze hadden een fantastische acteur ingehuurd, ja die deed het echt goed. Daar heb ik wel het een en ander van opgestoken. Uhm, nou de laatste tijd dan weer bezig met een kleurmaker te vinden, dan zit die recruiter Jeroen de Visser erbij. Die kan echt zuigende vragen stellen, maar je leert op dat moment wel heel veel van de persoon die aan de andere kant van de tafel zit. Dus daar steek ik wel het een en ander van op. 'Jij stelt echt vervelende vragen vriend, maar leer wel wat er aan de andere kant van de tafel zit'.

Ja, dat is uiteindelijk wel wat je wil, je wilt weten wat voor iemand er zit.

Als ik de volgende keer met de tappers zit, dat gaat niet via de recruiter maar die huur ik gewoon in via het uitzendbureau. Ja, heel vervelende vragen maar ik leer veel van je. Die ga ik ook gebruiken.

Gedurende de tijd leer je steeds meer.

Ja maar je bent ook nooit uitgeleerd.

Dat klopt.

Je merkt wel dat de dingen die je hebt geleerd gedurende de training en nu in de praktijk, dat je ze wel gebruikt in je eigen werk.

Een gedeelte, niet alles. Niet alles.

Sommige dingen zijn minder nuttig? Of..?

Ja.. Ik ken het hele programma ook niet echt meer uit m'n hoofd. Het is een jaar of twee geleden dat ik hem gehad. Maar er zijn zeker een aantal dingen die ik daar uit heb geleerd en die ik nog wel regelmatig gebruik inderdaad. Met name waar we het straks ook even over hadden, je kunt de een meer aansturen als de ander.

Ja.

Ik bedoel, aan jou kan ik vragen of je iets wilt doen en dan weet ik dat het gebeurd. En aan je buurman moet ik het zeggen dat hij het moet doen, anders weet ik, dan weet ik ook zeker dat het gebeurd. Maar als ik tegen jou ga zeggen 'Jeske, je gaat nu dat en dat doen', dan weet ik nu al dat je dat als heel vervelend gaat ervaren.

En dan heb je in Nederland helemaal mensen die zeggen van 'waarom dan'? Heb je nog een veel langere discussies.

Dat klopt.

Maar denk je dat het mogelijk is voor mensen op de productievloer zeg maar, innovatief werkgedrag werkgedrag te vertonen, in de breedste zin van het woord zeg maar?

Ja, dat denk ik wel.

Denk je dat er ook mensen zijn nu die dat ook echt doen?

Een aantal wel, een aantal ook niet. Je merkt wel dat er echt een aantal mensen rondloopt die hierheen komt dat er aan het eind van de maand weer wat geld op de bankrekening staat dat ze hun leven kunnen onderhouden. Die werken echt om te leven. Voor de rest, niet te veel poespas.

Terwijl je toch een aantal mensen hebt die er toch wel iets meer van verwachten?

Ja.

En deze twee verschillende soorten mensen probeer je verschillend aan te sturen, zei je net?

Dat klopt, maar er zijn ook mensen die.. Je merkt gewoon dat je inderdaad dat je op een productieniveau zit en dat een aantal mensen minder intelligent is als de ander. De een kun je nog iets leren, de ander kun je gewoon niks meer leren. Naja prima, die mensen zijn dolgelukkig. En ik denk, een aantal maak je zelfs ongelukkig als je die nog nieuwe trucjes gaat aanleren of extra verantwoordelijkheden gaat

geven. Die mensen geven dat ook heel nadrukkelijk aan, dat die daar niet gelukkig van wordt. Kan ik wel eigenwijs zijn en hem extra verantwoordelijkheden geven, maar...

Dat was inderdaad mijn volgende vraag, hoe ga je in gesprek met zulke mensen.

Daar kun je niets mee opschieten. Kijk en je hebt ook mensen die willen meer, maar die kosten op een ander vlak zo veel tijd en energie, daar ga ik op dat moment ook geen aanvullende dingen bij neer leggen.

Okay, en hangt dan vanaf van.. Waar hangt dat precies van af?

Als uhm, dit blijft hier tussen deze muren he? Wat ze nu bespreken.

Ja, in principe wel.

Ik heb er eentje met een uitermate hoog ziekteverzuim, en die wil allerlei andere dingen. Ik kan er niet van op aan. En moet ik die dan extra werk gaan laten doen, ik dacht het niet.

Nee. Inderdaad wil je dat iemand gemotiveerd is inderdaad, dat je het ook ziet.

Hij zal misschien hardstikke gemotiveerd zijn om die extra klusjes te doen, maar hij meld zich zo vaak ziek, hij zorgt eerst maar dat hij daar maar aan werkt.

Aha.

Zestien ziekmeldingen in een jaar tijd vind ik niet normaal.

Hoeveel zei je?

Zestien.

Zo. En waarschijnlijk ook geen een ochtendje.

Nee, en die wil dan de kans krijgen om aanvullende verantwoordelijkheden te krijgen... Ik bedoel...

Daar kan je niet van op aan?

Nee.

Ik kan me wel voorstellen dat je dan denkt, nou okay dan krijg je extra verantwoordelijkheid of dingen..

Of een klusje wat hij leuk vind. 'Ik weet dat jij dit klusje leuk vind, maar alleen al vanwege dit gezeik, laat ik het hem doen, want hij vind het ook leuk. En van hem kan ik wel op aan, hij is er wel altijd'.

Dat is ook belangrijk...

Ja, dan motiveer ik liever zo iemand.

Ja.

Daar ben ik echt heel eerlijk.

Ja kan ik mezelf ook wel voorstellen. Iemand doet zo z'n best en is er altijd, en jij bent er nooit. Nah, dan heb je zoiets dat die gaat voor. Zo heb je wel mensen die een belangrijkere rol spelen, neem ik aan?

Ja, maar het is niet zo.. Kijk, met dit soort mensen houd je daar op die manier rekening mee. Voor de rest, iedereen is voor mij gelijk hoor.

Ja, okay. Houd je toch op de een of andere manier toch een beetje rekening mee?

Ja, kijk sommige dingen weet je ook. Als ik dat bij die tapper neer ga leggen, die wordt daar verdrietig van, dat heeft geen zin. Kan ik wel uitgebreid met hem gaan praten zodat hij het wel wilt doen. Kan het ook bij iemand neerleggen waarvan ik weet dat hij het wel leuk vind om te doen.

En dan gebeurd het ook sneller?

Denk je dat er vanuit AkzoNobel meer tijd zou mogen zijn uhm, om wat van dat soort nieuwe ideeën, of mensen motiveren, dat daar meer gelegenheid voor zou moeten kunnen zijn?

Ja ik heb vroeger wel eens bij een bedrijf gewerkt, en daar konden we op vrijdagmiddag lekker een beetje lopen friemelen, lopen aanklooien. En dat was fantastisch. Af en toe kwamen daar de leukste dingen naar boven. Die tijd en ruimte is er momenteel niet. Om maar even een paar uurtjes met iets te gaan lopen pielen of klooien. Doen.

Denk je dat het zou uitmaken voor mensen, dat ze dan gemotiveerder zijn?

Sommige mensen wel ja. Gewoon eens even iets uitproberen.

Ja, gewoon met iets anders bezig zijn met zijn allen...

Nah, hoeft niet totaal anders te zijn, kan nog steeds werkgerelateerd zijn. Maar dan op een andere manier doen. Die ruimte is er niet echt, die tijd is er niet.

Het zou wat jou betreft, dat zou wel verschil maken voor mensen?

Ik vind het zelf fantastisch om met andere dingen, andere manieren met dingen te lopen klootviolen. Echt...

Ja, kan me voorstellen dat je denkt...

En als t dus niet werkt, jammer dan, maar dan weet je het ook.

Maar er is nu dus te weinig tijd voor zeg maar?

Eigenlijk nie.

Ok, gewoon niet.

Eigenlijk nie.

Ok, nee inderdaad.

Denk dat ik wel een beetje er door heen ben, met wat ik wilde vragen.

Ik weet niet of je zelf nog iets hebt, waarvan je denkt, nou dit is gerelateerd hieraan.

Hm, denk dat ik al behoorlijk aan het woord ben geweest.

Ok, nou bedankt dan in ieder geval.

[EINDE 45.52]

Appendix M: Interview Operations Manager

Age: 52 years

Years of employment within AkzoNobel: 34 years

Based in the Netherlands

[START 00:14]

Maar bedankt in ieder geval dat je tijd hebt. Ik heb een aantal vragen opgeschreven een beetje waar het over gaat, meer een richtlijn, ik vind het nooit heel fijn om een riedeltje af te werken. Als je zelf leuke aanvullingen hebt of je denkt dit past er echt goed bij, ik denk dat we dan een heel eind komen.

Ja

Het begint over HR practice zeg maar. Ik heb daar een idee bij, groot begrip. Wat is jouw idee hierbij?

Bij HR-practice?

Ja bij HR-systemen, wat houdt het in, personeel en arbeid

Ja, das een goeie vraag.

Voor mij is het eigenlijk alles wat, wat met mensen in de organisatie te maken heeft. Vanuit aanstellen motiveren ontwikkelen, dat soort dingen allemaal.

Oké

Heel breed hè

Inderdaad heel breed, heel veel mensen hebben daar een ander idee bij. Ik vind het altijd leuk om te weten wat mensen daarvan vinden.

Het gaat nu voornamelijk of de functie bij aerospace, hoe dat in elkaar zat. De HR-practice wordt dan veel vanuit het management bedacht. Maar heel veel dingen worden er ook doorgeschoven naar line-managers; net anders dan een echte HR-functie. Heb je het idee dat je veel tijd besteed aan het motiveren en mensen aannemen en dergelijken. Besteed je daar veel tijd aan als manager zijnde?

Nou.. opzich valt dat nog wel mee moet ik zeggen. Kijk, ik heb natuurlijk meerdere lagen in operations en de hoeveelheid mensen die van functie veranderen in de directe rij die aan mij rapoteert valt ontzettend mee. Daar zit niet veel verloop in. Of mensen hebben het goed naar hun zin of er zijn niet zoveel

Heb je dan ook veel contact met die mensen die direct onder jou vallen?

Ik heb met iedereen elke maand een bilateraal. Dat rapporteren we ook, we schrijven op wat we daarin bespreken, hun grieven kunnen ze daar in kwijt. En dat is zeg maar iets wat volgensmij goed werkt. Ik probeer altijd zo duidelijk mogelijk te zijn naar mensen. Ik zeg altijd van de deur staat open. Wij zijn een organisatie in aerospace die heel direct aan de klant leveren en waar we toch wel middenin verschillende stromen zitten. We hebben onze business-unit Car-fini A en AC [?] en daar horen wij bij. Dus er komt een lijntje van die kant en van die kant. Heel veel lijnen van die kant. En van de zijkant schiet sales en de klant schiet ook nog een keer naar binnen. Vandaar dat mensen de behoefte hebben om stoom af te blazen en dat mogen ze altijd doen.

Wat is jouw idee bij hoe de HR in A en AKZ is geregeld?

Wat mijn idee is?

Hoe kijk je daar tegenaan?

Uuhm..

Iets van trainingen oid, of dat mensen willen groeien. Moet je daar veel zelf aan doen of is daar begeleiding voor.

Uuumh, je moet natuurlijk dan de mensen herkennen binnen je organisatie die ambitious zijn en die verder willen groeien. Als je in operations kijkt: Pietje staat verf te tappen en die wil gewoon niet meer en er zijn een paar mensen bij die willen zich gewoon meer ontwikkelen. Eeh, die mensen brengen we dan in kaart en die neem ik mee in het overleg met Steven. Ook als er nieuwe functies komen of ontwikkelmogelijkheden. Dan komt meestal even ruggenspraak over die en die, en dat werkt over het algemeen wel goed.

Zijn er veel mogelijkheden om intern verder te groeien?

Ja, maar daar komt wel een beetje bij kijken omdat wij aerospace zijn, wij zijn wel onderdeel van A & AC maar we zijn wel een aparte tak en ik moet zeggen dat we dan toch wel als een kleine organisatie worden gezien waarbij mensen toch op een andere manier werken. We zijn anders georganiseerd dan het grote A & AC. We hebben wat plattere lijnen en daardoor ook wat andere verwachtingen van de mensen. Je

ziet wel dat je dan af en toe dat als er een functie komt bij het grote A & AC bijvoorbeeld hier op de locatie, dan worden mensen uit aerospace toch gezien als minder. Want het zijn doeners, mensen die hard willen werken, gewoon door willen gaan, die minder passen in het heel streng georganiseerde H&HC met veel niveau's. Dat is een apart type mensen. WE hebben mensen nodig die niet bij alles hun functieomschrijving erbij pakken en zeggen dat hoeft ik niet te doen. Omdat wij een model hebben waarbij we heel sterk aan de klantenkant opereren, ja, moeten we ons flexibel opstellen.

En daar selecteer je ook echt mensen op?

Als iemand binnenkomt die precies omlijnd wil zien: wat is mijn functieomschrijving en wat is mijn salaris dan zijn we er al helemaal klaar mee, dan haalt ie het neit.

Wat voor mensen zoek je dan?

Gemotiveerde, na vijf minuten weten we het. Na vijf minuten weet je wat je aanneemt en of hij ook past.

Als iemand binnenkomt bij operations, krijgt ie dan de eerste dag of de eerste paar weken training?

Helaas was dat maar anders, we proberen meestal mensen wel op te leiden maar meestal is daar te weinig tijd voor. Uuhm wat we eigenlijk doen is mensen dan een rol geven. En dan iemand toewijzen die ze in de gaten houdt. Dan wordt je gecoached en uitvinden wat je werk is. Maar niet: hier heb je een echte weektrainingsessie. Maandag van 9 tot 10 ga je dit doen, nee dat niet. Dat is nog steeds een wens om het zo te doen, maar in de praktijk is het toch zo dat we niemand hebben die daar de tijd voor heeft. Daarom zeggen we toch bij het meerendeel van de mensen die we aannemen: nou je leert op de spot, dus tijdens het doen van activiteiten kom je er vanzelf achter. En oke, de beslissingbevoegdheid heb je dan nog niet, dus je moet alles toetsen aan je coach, maar op die manier gaan we ze eigenlijk introduceren in wat is aerospace en wat is de klant en wat zijn de activiteiten.

Maar je zou graag willen dat het anders is.

Ja, dat weten we allemaal, maar daar komt het niet van.

Wat is jouw mening hierover? Hoe kan dat?

We moeten meer, we zouden eigenlijk een heel strak trainingsprogramma moeten hebben voor mensen die binnenkomen. Maar dan niet alleen van wat doen wij, heel veel mensen die binnenkomen hebben helemaal geen verfvaring. Dan moet je eerst al weten wat is verf. Vroeger hadden we daar een interne cursus voor, die heette verftechniek, waar mensen dan precies weten hoe veraf in elkaar stak. Maar dat soort dingen zijn allemaal verdwenen vanwege bezuinigingen. Dat zou een mooie opstapcursus voor mensen zijn.

Dan weet je hoe het product werkt.

Ja, dan zou je dus moeten zeggen van: oke, nieuwe mensen op de eerste vd maand. Dus die cursus moet dan 1 tot 4/5 plaatsvinden. En dan ga je eens kijken van oke, wat doen de afdelingen. En uiteindelijk kom je dan uit bij wat is je eigen rol in het hele proces. Maar daar nemen we eenvoudig de tijd niet voor.

Coaches blijken te werken moet ik eerlijk zeggen. Maar je ziet dat mensen soms het overzicht missen. Wat is mijn rol hier, wat sta ik nou eigenlijk te doen, en hoe hebben anderen daar profijt van? Of last van.

Hoe zijn jullie dan op dat coach idee gekomen?

Dat is eigenlijk zo gegroeid. Hij gaat maar een tijdje aan de hand van die meelopen, en de eindregie ligt dan in handen van die persoon. En zo gaan we het doen.

Nouja, nood maakt man natuurlijk, oplossingen bedenken

Ja, maar dat levert toch een te narrow view die hij aan het doen is. In plaats van het overzicht van wat en hoe, waarom als ik daar druk, wat is de concequentie. In operations heb je te maken met allemaal processen, dingen die na elkaar lopen, wat als ik hier druk wat doet het dan zeer in die kant. En dat is eigenlijk onvoldoende wat we daar geven.

Mensen moeten eigenlijk een veel generieker beeld hebben van activiteiten en hun rol in het geheel.

Toch zijn er wel bepaalde meetings met groepen die informatie uitwisselen of iets dergelijks?

Ja

Maar dan is het gewoon heel specifiek, inplaats van het grotere geheel?

Correct, dan heb je meer in het eigen vakgebied gewoon een meeting. Patrick heeft werkoverleggen over wat voor activiteiten. Van oke dit is er aan de hand, dit gaat er komen en blablabla. Nou, dan zou ik John Griffin, met z'n communication sessions, die zou dan moeten zeggen zo gaat het met de business.

Ik hoorde er iemand anders ook al over, over de communication sessie. Dat dat nog niet helemaal..

Het kan wat frequenter, maar in principe is het wel het medium wat je moet gebruiken. Als je mensen betreft in het resultaat.

Hij heeft dan een keer in de drie maanden, dat ie een soort communicatie had en dan ook twee kanten op, dat hij uitlegt we zijn een bedrijf en dit is er aan de hand. Opzich is het goed dat mensen van bovenaf krijgen: hier staan we en dit is waar het naar toe gaat.

Op zich is verf natuurlijk vooral operations. Veel mensen zeggen, de grote innovaties komen daar niet vandaan.

Niet vanuit operations nee

Vaak heb je daar natuurlijk R&D voor, maar toch mensen kunnen op heel veel verschillende niveau's innovatief zijn. Als iemand bijvoorbeeld zegt: als we dat apparaat daar neer zetten kunnen we sneller werken. Dat is al een procesverbetering. Wordt aan innovatie naar jouw mening veel getild binnen A & AC?

Ideeën van mensen worden denk ik wel serieus genoemd. We hebben verleden jaar ook gekeken, ook gezegd: we hebben een RRB doelstelling, jullie moeten allemaal één idee opleveren. En dus we hebben hier op Sassenheim iets van 130 ideeën gekregen. Dat gaat bijvoorbeeld over een ander verpakkingsmateriaal, product anders opbouwen. Hoe kan je bijvoorbeeld, één idee was: waarom ga je niet een quality-improvement team opzetten? Dat wordt op dit moment onderzocht.

Iedereen kon eigenlijk z'n ideeën geven van 'zeg jij nou een hoe we kunnen verbeteren..' Kwamen de meest extreme dingen uit hoor, sommige waren ook niet uitvoerbaar, maar dat was de vraag niet. Ze moesten met een idee komen.

Mensen vonden dat wel leuk om te doen?

Mensen vonden dat wel leuk. Naja, het merendeel zie je toch dat sommige mensen geen zin hebben om dat te doen. Nou, dan roepen we ze allemaal in een kamer en dan moeten ze maar één idee eventjes uitschrijven. Uiteindelijk is het wel gelukt. Maar sommige mensen schudden meteen een idee uit hun mouw en andere mensen zijn toch wat lastiger te motiveren om met een idee te komen.

Dat ligt dan echt aan..?

Niveau van de mensen.

Wat is daar het verschil in dan?

Sommige mensen zitten zo geïsoleerd in hun gebiedje en die willen ook niets meer en die kunnen ook niets meer en die vinden het allemaal goed. Je hebt mensen in een organisatie die werken 8 en 5 die komen op tijd en die gaan op tijd weg. En in die tijd werken ze en daar krijgen ze salaris voor. En je hebt andere mensen die werken en die hebben ideeën en die willen vooruit en die willen zich ontplooiën en die willen verbeteringen zien en die willen meedenken over het proces. Dat zijn denk ik de niveaus die je hebt.

En hoe ga je er dan mee om met die verschillende niveaus? Want is vaak toch dezelfde functie die mensen hebben?

Nouja, sommige mensen die daar echt met profileren dat ze het hebben, die laten we iets meer te betrekken bij dingen. In plaats van pietje die altijd precies volgens de richtlijnen werkt en voor de rest 'dit is het'.

Dat zal best moeilijk zijn. Wel leuk natuurlijk dat je mensen hebt die wel echt willen. Als je die goed kan motiveren..

Dan zie je ook: he dat zijn mensen die meer willen doen, dus als je dan gaat denken over van assistent door naar een hoger niveau, dat zijn mensen die je er dan toch eruit pikt om door te groeien.

Maar toch zei je dat mensen van A&AC zijn toch wel mensen die zo waren dus dan hebben jullie vooral mensen van het tweede soort.

Maar er is niet altijd gelegenheid om door te groeien dat is het probleem. En dan zie je wel dat oke, dan calculeer je in van tevoren, nou daar hebben we niets voor, dus die zullen we wel kwijt zijn binnen zo en zoveel jaar. Das jammer inderdaad. Aerospace was vaak een soort kweekvijver voor Car-finishes. Wij brachten mensen, trinden ze en dan stroomde ze door naar andere business units.

Dat is eigenlijk ook jammer.

Ja, daar verlies je mensen mee. maar dat is iets wat je incalculeert.

Het werkt natuurlijk ook wel lang. Dus op een gegeven moment weet je hoe het in elkaar zit..

Ja, dan is het niet anders dus ja daar kan je lang en breed over praten

Gaan er mensen dan weg omdat ze ergens anders verder kunnen?

In operations? Nee. Dat zit natuurlijk heel sterk aan de productie kant. Over het algemeen in de QC-groep. Ja, een QC in productie zit op een heel ander niveau dan een specialist in een R&D omgeving.

Ja, dat klopt

Die saliering is heel anders. Dus je weet dat op een gegeven moment van: hé die heeft potentieel, dus die gaat waarschijnlijk door-solliciteren dus die raak je op een gegeven moment kwijt. Dat is inherent aan de plaatsen van operations in de organisatie.

Rens bijvoorbeeld, vertelde zelf vorige week bijvoorbeeld dat ie vanuit de R&D kwam en die vond dit juist wel weer heel leuk omdat ie weer uitvoerend is en dan zie je ook echt weer wat er komt. Beetje het omgekeerde.

Ja, nou goed, bij Rens en ook in de kleurontwikkelgroep, en ook in de productie heb je ook weer een aantal key-personen die probeer je te behouden. En daar omheen kan je wat verloop hebben. En dat kan je compenseren door die buddy-rol van de mensen die er wat langer zitten toch te gebruiken. In dat opzicht werkt het prima denk ik.

Dan heb je ook het idee dat een mentor-rol misschien ook iets meer uitdagend is.

Je ziet gewoon dat op sommige momenten ben je gewoon klaar met iemand, dan kan je 'm niet meer aanbieden. Nou goed, dat is het.

Je hebt natuurlijk niet 80 mensen op het bovenste niveau, dat werkt gewoon niet zo.

Ja dat klopt.

Uuhm, als er bijvoorbeeld mensen een idee komen, ik neem aan dat er vaker mensen met een idee komen dan één keer per jaar, zijn jullie trouwens los daarvan van plan om dat nog een keer te doen?

Ik heb geen idee.. ik zit nu natuurlijk ergens anders maar ik weet niet of John dat nog ergens in zijn achterhoofd heeft.

Komen mensen weleens met ideeën, komt dat vaker voor?

Er zijn wel mensen, maar het zijn altijd dezelfde die met ideeën komen.

Wordt er dan ook iets mee gedaan dan verder of..? Hoe moet ik dan zien?

Nou, hoe we dat inschatten, van oké wat hebben we nodig? En als we het zelf binnen operations zonder concequenties kunnen herstellen, dan doen we dat ook. Maar als er een investering nodig is, dan moeten we kijken hoe het in het verhaal past. Je hebt natuurlijk je 3 jaar op rij een heel plan een budget moet je afstemmen en daar probeer je het wel in mee te nemen. Maar dan moet er dus meer tijd besteed worden aan het idee en het moet je dus een business case opleveren om zeg maar de voordelen voor de organisatie uit te calculeren.

Krijgen die mensen daar ook feedback over?

Ja, ze krijgen dan ook te horen bijvoorbeeld 'Het is een leuk idee, maar we kunnen er niets mee, het kost te veel'.

Kan helaas niet inderdaad. Maar wel leuk dat je laat weten, dat er feedback is inderdaad.

Ja, het is een open discussie inderdaad. Zo moet het ook gaan denk ik. En alle ideeën die ik of Patrick hoor die moeten we serieus bekijken.

Komen die altijd uit dezelfde hoek?

Het zijn heel vaak dezelfde mensen.

En die blijven proberen?

Ja, die geven niet op inderdaad.

Maar dat geeft misschien wel aan dat ze het leuk vinden.

Ja, dat is waar, maar inderdaad als je geen feedback geeft, of als je alleen zit te absorberen en je geeft niks terug, dan houdt het op een gegeven moment op. Dan krijg je het idee: ik heb het al een paar keer gezegd, ik hoor er toch niets van dus eh, laat maar zitten.

Maar als je nu zeg maar, je bent nu niet meer in functie en een aantal van jouw voormalige taken zijn dan opgesplitst neem ik aan? Door Mark Richardson en Patrick hier en John ook nog, hoe gaat dat dan verder in zijn werk. Hebben leidinggevenden dan ook een aantal van die keypersonen die meer verantwoordelijkheden hebben? Hoe gaat dat in zijn werk, zijn er mensen die meer verantwoordelijkheid krijgen?

Ja uhm, eigenlijk verandert er weinig.

Hoe bedoel je?

Je moet natuurlijk mensen, het niveau waar ik leiding aan gaf, blijven motiveren. Dus ik kan alleen maar tegen John zeggen: John je moet met ze praten. En John is een druk bezet mens dus ja, dan hoor je ook van anderen weer: dat is toch iets minder bilateraal en minder ja. Maar goed, dat is dan de concequentie. En je schat natuurlijk zelf al in als je iets anders gaat doen voor een tijdje hoe dat gaat lopen. Wat dat betreft heb ik geen verassingen.

Het loopt wel een beetje zoals je dacht?

Ja, niet een beetje, maar helemaal.

Toch wel een goed inschattingsvermogen dan

Ja, Ja, maar dat is dan jammer. Maar dat is zeker een stukje altijd met stoom afblazen. Dat is iets wat mensen wel een beetje missen. Om ergens open over te praten is toch makkelijker tegenover mij dan tegenover een business-manager.

Jaa, daar kan ik me wel iets bij voorstellen.

Zat jij ook bij het ASC-gebouwe eerst of niet

Nee, ik zit alleen hier.

Want eh het is opzich inderdaad wel makkelijk als je mensen die het idee hebben dat er nou informatie wordt gedeeld en dat ze bepaalde verantwoordelijkheden krijgen bijvoorbeeld dat ze dan toch eeh inderdaad dat ook dat ze inderdaad kunnen openlijk kunnen praten. Geeft vaak wel mensen het idee dat ze ook eh gemotiveerd zijn om eh

Dat is echt Nederlands hè?

Ja

Dat heb je natuurlijk met een Amerikaanse baas is iets lastiger.

Ja dat is natuurlijk anders.

Ja. Je hebt ook met de mensen te maken. Tegen een Amerikaanse baas vertel je niet zo heel veel. In Amerika is het zo dit is je werk en mond houden en uitvoeren. En wij hier in NL moeten natuurlijk altijd compromissen sluiten over alles en de achtergrond weten van iets. Dat is lastig. Wij willen altijd weten waarom we iets doen. Zie ik nu ook. Zodra je iets hebt he dit is de best practice, moeten ze echt heel erg overtuigd worden van waarom. Waarom, en ik doe het toch al zoveel jaren en het werkt zo toch ook? Dat hebben wij in NL heel sterk.

Zo wordt je natuurlijk wel uitgedaagd om het beste boven te halen. Dat mensen gaan vragen waarom ze iets doen en dingen in kwestie trekken.

Ze kunnen alles zeggen, maar op een gegeven moment moet er natuurlijk wel doorgaan. Wij vragen altijd als een baas zegt, zo moet het doen, het eerste wat we vragen: oké wat is dan de benefit, en als ie dan niet goed over de brug komt dan zal je zien van he dat is ook waardeloos.

Dan ben je ook gewoon minder gemotiveerd om iets te gaan doen.

Ja, dat is het verhaal. En dat probeer ik binnen operations wel te stimuleren, in ieder geval wel het verhaal er ook achter proberen te geven. Maar dat is niet altijd makkelijk. Maar dan zie je ook dat sommige mensen het missen.

Heb je ook wel het idee dat mensen meer gemotiveerd zijn zeg maar dat ze dan ook meer comitted zijn in hun werk?

Dat is zonder meer waar, bij ons is dat zeker het geval. Er zijn heel veel dingen dat loopt niet zoals het bij een ander.. Wij zijn anders georganiseerd dan een ander bedrijf, of dan het grote A&AC. Dus het is meer dingen die met verassing naar boven komen, of dingen die je door je strot heen gedouwd krijgt. En dan moeten mensen reageren, en dat reageren doen ze mokkend, daar gaan ze toch, dan gaan ze ervoor op een gegeven moment omdat ze weten wat erachter zit. Dat is ook onze rol, om te motiveren waarom we iets. Zelfs al begrijpen we het soms zelf niet.

Heb je dan ook het idee bijvoorbeeld inderdaad die key-mensen zeg maar training krijgen of meer salaris krijgen dat ze dan meer gemotiveerd raken. Dat als ze meer gemotiveerd zijn, ook met meer nieuwe ideeën komen? Meer input zelf leveren?

Ja, zonder meer waar. Maar salaris is daar geen motivator voor.

Wat zijn dan wel goede key-motivators?

Het klopje op de schouder.

Toch wel echt?

Ja. En het weten waarom, de resultaten ervan zien. Dat is denk ik het belangrijkste. Maar salaris is minder het geval, de stimulator zeg maar.

Als je zegt we hebben een aantal key mensen die we een programma aanbieden zodat ze kunnen groeien, of iets dergelijks, dat dat ook een hele goeie motivator is, van ze zien iets in mij.

Ja, dat heb je natuurlijk wel, daar is Patrick het levende voorbeeld van. Patrick is ook doorgegroeid van verschillende niveaus naar wat ie nu doet. Dus uh, Antoine is ook zo doorgegroeid en Rens eigenlijk ook. Dus het is ja die mensen die krijgen genoeg gelegenheid om door te groeien, maar die haal je er ook uit.

Die pik je er wel uit, die mensen die graag willen?

Ja. Als iemand gewoon maar doet, noemen we dat de grijze muisjes. Nee, die komen niet verder.

Heb je ook weleens dat mensen zelf aangeven, die er zelf mee komen?

Sommige hebben dat, kunnen dat, en sommige hebben dat niet. Dat ja, dan moet je ook eerlijk zijn denk ik. Of je dat potentieel ziet bij die mensen of niet. Ik heb er eentje die solliciteert op alle functies die je maar kan verzinnen. Ja, goed, die heeft het potentieel niet. Maar goed, moet je elke keer weer vertellen waarom niet.

Is ook lastig.

Das ook lastig, maar goed, maar is terecht, zo is NL.

Ik heb het over innovatief werkgedrag van mensen, herken je dat ook echt zegmaar? Dat herken je wel op verschillende niveaus?

Ja.

Heb je nog iets wat je speciaal daar aan doet zelf? Bijvoorbeeld klopje op de schouder of daarnaast ook nog andere dingen.

Kijk als ik dan, ik loop vaak binnen, het is niet zo, uhm, en ik ben, ik praat met iedereen eigenlijk. Het is niet zo dat als ik iemand in Patrick's team wil spreken, dat ik dan eerst naar Patrick ga en dan naar die persoon. Zo werk ik niet. Ik probeer zo veel mogelijk direct te werken. Zo min mogelijk drempels willen we eigenlijk.

Zo min mogelijk hiërarchie met echt die lagen erin, gewoon dat het laagdrempelig is.

Het moet inderdaad mogelijk zijn om met iedereen in de organisatie, moet je ze wel kennen natuurlijk, moet wel interesse in de mensen tonen. Moet ook een keer met ze praten niet alleen maar over de zakelijke dingen.

Merk je wel dat mensen dat prettig vinden neem ik aan?

Ja. De drempel is gewoon weg, dat zie je. Of je loopt daar gewoon rond, komen ze vanzelf met ideeën naar je toe. Van joh, we hebben het van de week nog eens gehad en dit eh.. oké, dan neem je dat serieus.

Het is natuurlijk ook wel goed dat mensen je gezicht zien en dat ze niet denken die zit daar ergens ver weg in dat gebouw.

Dat is weleens de issue geweest. Niet met mij hoor, maar met bijvoorbeeld de business-manager. Die kreeg ik voor geen goud in productie te krijgen of in de AC-fabriek. Dat is gewoon een heel slecht teken.

Ik ben daar twee keer geweest, vond het best leuk. Mensen zijn heel aardig.

Ja ze zijn ook heel aardig, maar je moet gewoon je neus laten zien. Als je interesse toont. Verwacht niet dat als je daar twee keer in het jaar komt dat je dan echt het hele verhaal te horen krijgt. Dat gaat niet lukken.

Als je er nooit bent, kun je er niet vanuit gaan dat mensen voor je in het vuur springen. Of iets extra's gaan doen.

Nee dan doen ze precies wat ze moeten doen en niet meer. Zo werkt het.

Je hebt hier de productie, je hebt een hele kleine productie in Rusland van twee man voor zover ik begreep. Er zit een stuk in Engeland en in Amerika. Is er contact tussen de verschillende afdelingen? Mark Richardson valt onder jou, valt Amerika ook onder jou?

Nee. In Amerika hebben we geen productie he

Operations zit er wel toch

Ja maar dat is onderdeel van Car and finishes

Aaah, dus dat zit ergens anders ondergebracht

Ja

Dat was eh. [Tekent] Je hebt hier KF, hier heb je John Griffin, en dit is de EMA stuk, en hier heb je Steve, Hans polak, al die mensen heb je hier zitten. Wat we vroeger altijd hadden, hadden we Wou Keen [?] ook. Hoe heet ie ook alweer, altijd problemen om zn naam te onthouden, die business manager daar. En vroeger zat John Griffin hier, in Amerika, in die tijd zat alles wat daar was, R&D, operations had je daar, en je had ook sales, dat zat allemaal onder JG.

Toen op een gegeven moment is begonnen met R&D. Hans Polak is nu verantwoordelijk voor global R&D. Operations hebben ze op een gegeven moment gezegd: A&AC heeft echt de perceptie van productieorganisatie en we hebben een R&D organisatie en we hebben een sales organisatie. Ze hebben op een gegeven moment gezegd: alles wat operations en logistics is halen we weg bij de businesses, en dat brengen we centraal onder. Zoals het heet de BSU, de business support unit.

Het is zeg maar een grote operations en Luke Guntenaar [?] is hier de baas. En hij is degene die voor dit project voor zijn tak van sport heb gevraagd.

En hier zit dus allerlei dingen onder, productie in Jakarta, productie Brazilië.

Dus heel car en finishes..

Ja, China, Sassenheim, [tekent/schrijft], Barcelona,

In UK, zit niet bij?

Nee, UK hebben we helemaal niets. Alleen een mixing center. En die zitten eigenlijk hier onder.

Het zit wel ingewikkeld in elkaar begreep ik al.

Ja, wat hier productie is, grondstoffen zit bij hem. En wat mijn tak van sport was, ik was coordinatie van productie in Sassenheim, maar ik zat in de sales organisatie. Mijn functie hangt een beetje, die moet nog ergens landen zullen we maar zeggen. Mijn verantwoordelijkheid was dus: oke, in die sales-tak daar zit dus die AC, color centers in Sassenheim Moskou en Lester. Onderdeel van de [...A] organisatie dus ik rapporteer aan JG. Dus dat is een sales rol. Maar productie hebben we dus helemaal niet. Dat is allemaal A&AC. We halen voornamelijk materialen uit Sassenheim en uit [...]

Dat is pas recentelijk gebeurd begreep ik al, afgelopen jaar november? Dat het stukje operations van A&AC is ondergebracht in het hele BSU.

Dus zo zit het eigenlijk in elkaar. Dus eigenlijk zeggen ze: nou jongens, jullie moeten gewoon verf verkopen en jullie moeten gewoon dmv een stukje demand, planning moeten jullie ons gaan vertellen van wij moeten dit gaan doen. Wij willen dat jullie dit produceren.

Hier komt dan zoals dat heet een supply review, ok de markt vraagt dat, waar zullen we het maken? Daar, daar, daar, daar, daar, daar? Ok. We hebben te veel om hier te maken, te weinig om daar, dus we halen het... Dat is een beetje het idee. Het hele fenomeen heet S&OP.

En daar ben jij nu dus mee bezig.

Daar ben ik nu mee bezig. Ja dat klopt.

Waar staat S&OP voor?

Je hebt S&OP maar ik ben bezig met [onceup?] dat is zeg maar het brengen van 26 verschillende implementaties binnen A&AC, 26 implementaties terugbrengen naar 1. In de wereld. En 1 onderdeel daarvan is Sales and Operational Planning. Maar dit is wel belangrijk in de relatie tussen sales en degenen die daadwerkelijk het werk doen. Hun verkopen en geven een forecast en zij zorgen dat het allemaal voor elkaar komt. Dat wat hier gevraagd wordt, het hier oplevert.

Handig

Ja. Dus het wordt langzamerhand van elkaar gescheiden, dus [wogiegen?] rapporteert al aan [guntenaar?] en ongeveer een jaar geleden was het zo dat ook de [wogiegen?] productielocatie ook rapporteerde aan Kevin [Fliethood?]

Oja, dus dit stukje zit nog wel hier namelijk

Ja.

Moet dat ook hier weg?

Dat is de discussie. Hun willen het graag hebben en wij willen het niet opgeven.

Ja inderdaad. Is natuurlijk lastig omdat ze van beide kanten zeggen dat het er bijhoort.

Ja, Ja, ja er zijn twee discussiepunten. Dat is zeg maar de mixing centers en dat is onderdeel van dat, waar je hier alleen maar de componenten bij elkaar klettert. En hier heb je dat stukje distributie waar je eigenlijk dus alleen maar materialen verstuurt. Of dat onderdeel hier van moet zijn of daar. Dus dat beide hangt een beetje.

Dat is wel een groot project waar je mee bezig bent dan.

Ja, daar komen ook bepaalde knelpunten ook uit, dus dat is best wel interessant. Zie ik nu vanuit een andere hoek, dus dat is leuk.

Klinkt wel leuk

Ja

Waarom het dan zo is, toch?

Maar we hebben nog een hoop uitdagingen liggen

Hoelang loopt het project nog dan?

Wij moeten een template opleveren in februari.

Ff doorwerken nog

Ja, en dan daarna als dat is hebben we [onceup?] en dat gaan we uitrollen en dat loopt tot en met 2014. Maar dat gaat een implementatieteam doen, maar daar ga ik me niet mee bemoeien. Wij zeggen dit zijn de best practices . voor de supply chain, voor het versturen van materialen hier naar toe, daar naar toe, voor het plaatsen van een order daar naar toe. Het hele S&OP verhaal. Dus dat is wat ik nu doe.

Klinkt wel leuk

Ja

Nou bedankt

Had je zelf nog iets van wat je graag wil vertellen over 'mijn visie' van leiderschap of iets, functie van HR wat wel of niet nuttig is of wat beter zou kunnen.

Nou ik denk dat heel veel dingen beter kunnen.

Vind ik zelf altijd wel een leuke laatste vraag, wat zou je zelf graag zien

Ja, neuj, kijk, wat we, wat ik altijd zeg, is dat we een beetje binnen, als je kijkt naar aerospace coatings, dat we af en toe te politiek correct bezig zijn. Eigenlijk dat je moet uitkijken wat je zegt. En zoals ik het altijd heb, in mijn team, dan moet je het zeggen. Maar dat gaat niet altijd alle niveaus op trouwens, heel afhankelijk van de mensen.

Dat zou wat jou betreft inderdaad wat laagdrempeliger mogen?

Gewoon veel meer openheid hebben, veel opener zijn

Gewoon qua informatiestromen, alles

Ja hoor, als je weet, jongens dit willen we gaan doen, geef het dan, en zeg niet, ja we zijn bezig met een projectje om te kijken of we dit kunnen doen en dan drie jaar later hoor je een keer het resultaat. Nou dat vind ik een beetje raar. Wees dan open, veel meer openheid zou ik geven. Zeker in een kleine organisatie moet je zorgen dat je communicatie heel erg goed is, dat je heel erg open bent. Want je afzet, die je toch hebt, in een een organisatie waar we helemaal niets hebben, we hebben alleen een sales organisatie, dat is onze eigenlijke, die mensen zijn eigenlijk onze assets. Op je afzet moet je heel erg zuinig zijn.

Naar jou mening zou dat beter kunnen zeg maar?

Ja. Ja.

Heb je daar ook een idee voor?

Ja die heb ik wel.

Maar die kan je helaas nog niet vertellen hier? Ik vind het leuk, leuke ideeën volgens mij daarover en bedankt. Ik zal dit ding even uitzetten.

Ok, prima, wie ga je allemaal interviewen?

[EINDE 42:06]

Appendix N: Interview Manager DC Team

Age: 58 years

Years of employment within AkzoNobel: 25 years

Based in the Netherlands

[START – 01:37]

We beginnen gewoon. Ik heb een aantal vragen, vind het nooit fijn praten om een heel vragenlijstje af te werken, vind het leuker om gewoon een gesprek te voeren. Maar heb een aantal dingen die aan bod moeten komen.

Aha

Als eerste vind ik het leuk om mensen te vragen volgens jou HR inhoud, of personeel en arbeid.

Wat HR inhoud?

Ja, wat jouw mening is daarover.

Ja ja. Nou volgens mij is t, HR1 is het sturende overall organisatie die mensen informatie verschaft over alles wat met personeel en uh, ja. Je kan er terecht met vragen over uh je baan, over je carrière, over... na ja, alles wat met je werk te maken heb en uhm..

Wat met personeel te maken heeft?

Ja, uhm.. Ik vind dat, uhm. Ik zelf heb daar eigenlijk niet zoveel met HR te maken, ik maak er niet zo gek veel gebruik van. En zeker nu met dat nieuwe systeem zodat ik via internet, uh, daar staat eigenlijk alles voorgekauwt hoe je het zou moeten doen.

Ja.

En, uhm. Voorheen toen dat allemaal nog niet bestond, toen had je dus gewoon, dat was gewoon hiero. En daar wandelde je binnen als je wat uh te vragen had over studie, over uh mensen de je er uit wilde schoppen, ja net dat dat. Dat gaat natuurlijk niet maar..

Ok. En dat is nu wel minder?

Ja dat is nu minder Ja uh.. Je gaat eerst achter je PC zitten, ga je kijken van 'waar ligt mijn probleem'. Dan ga e klikken en dan kom je er zelf op opeen gegeven momen. En kijk, als je in hun systeem niet het juiste antwoord vind, dan heb je natuurlijk nog wel een contactpersoon hier. Daar kan ik ook wel mee mailen, of dat ik daar een afspraak mee maak..

Vind je het een fijn systeem?

Ja, ik vind het zo onpersoonlijk..

Via internet?

Ja..

Kan me voorstellen dat mensen die hier werken ook niet de hele dag achter de computer zitten.

Nee helemaal niet. Uh na ja er staat er hier een uh, daar moet tien man gebruik van maken om uh informatie los te krijgen.

Ja...

En dan sturen ze dus iedereen een mailtje, en ja uh, de mensen hier op de vloer, die zien dat uh.. als ze een keer een dag verlof willen, dan moeten ze wel.

Dan moeten ze achter de computer?

Ja en dan zeg ik meteen van 'lees meteen je mail even'. Wat anders, dan horen ze helemaal niets meer. Vroeger kreeg je dus gewoon, ja, je kreeg wat met de post en ik deelde dat even uit, en nu is het zo van ja, ze moeten dus echt achter een PC gaan zitten om informatie te krijgen. Dat vind ik persoonlijk wel een stuk minder.

Inderdaad, omdat de, dit soort werk zeg maar niet echt computerwerk is

Nee, je zit, je bent gewoon de hele dag in het magazijn aan het werk. Je hebt geen PC staan en zeker niet, op HR en je persoonlijke pagina.. Je gaat niet op de vloer op een PC op internet aanloggen en dan uh iedereen op iedereens schouder mee gaat zitten lezen van 'schiet eens even op, wegwezen'. Dat werkt gewoon niet.

Aha.

Dus ik vind iedereen die achter een PC werkt, ja, krijgt gewoon zijn mail binnen en die leest hem. Er zijn er ook bij, die in diezelfde periode die ook twee, drie maanden, kijken ze niet naar die PC om. En dan moeten ze een keer vrije dagen opvragen, en dan uh, kijken ze er een keer naar en uh, dan staan er daaro 35 mailtjes van uh organisate en pensioen. En ja, dan ga je natuurlijk geen 35 mailtjes na zitten kijken die al drie maanden oud zijn.

Nee, maar dat zou naar jou mening wel anders mogen voor hier op de werkvloer zeg maar.

Ik heb zoiets van, stuur dat maar gewoon..

Per post?

Per post ja, of hang het ergens op. Op mededelingborden. Vroeger kwam je gewoon hier op een maandag en dan hing het bord helemaal vol met uh, allerlei informatie en uh over uh SPW en uh.,

Mensen lazen dat dan wel, als ze binnenkwamen een kopje koffie en dan lezen?

Uh ja, een soort van koffieruimte kantine en daar hangt gewoon een bord en daar werd vroeger nog wel van alles uh en als het was geweest dan werd het er weer afgehaald. En dat missen ze nu. Denk ik. Er zijn er ook bij, die missen het helemaal niet, maar uh.

Die zijn anders?

Dat is weer een ander verhaal.

Maar het zou mogen veranderen, dat het aanbod en dergelijke, als er dingen zijn vanuit die kant dat zou wel iets duidelijker gecommuniceerd of behandeld kunnen worden?

Ja, er zijn er ook bij die hebben een nieuwe baan, dan krijg je een mailtje vanuit, uh, vanuit de organisatie en uh dan worden ze met naam vernoemd en een link naar een site en uh daar staat een formulier en daar staat dan dat die gaat ons verlaten, of gaat ergens anders werken of weet ik het wat. Dat hoor je dus helemaal niet meer. Of je moet achter een PC werken.

Normaal gesproken dan is het veel meer praten?

Ja dat is gewoon meer van 'Ow jee, kijk, Klaassie is uh daar en daar heen'. Of is weg, of uh een.. Als ik iets heb waarvan ik denk 'dat willen de jongens wel weten', dan print ik het uit en hang ik het op het bord. Maar dat vind ik dan uh, ja, beetje een uh, ja.. Jammer punt van dat automatiseren denk ik. Dat zagen we veranderen, dat iedereen gewoon een PC heeft, maar dat is niet het geval.

Je gaat natuurlijk niet alle werknemers elke dag uh een uur op de PC laten zitten.

Nee, uh, dat kan gewoon niet. Als iedereen die hier 's ochtends binnenkomt en die willen eerst hun mail lezen, dan is het 10uur voordat iedereen eens een keer geweest is, dan ben je twee uur kwijt.

Dat schiet ook niet op.

Denk ook niet dat mijn baas daar vrolijk van wordt.

Kan me wel voorstellen, het is lastig.

Hmhm

Maar bijvoorbeeld als je kijkt naar uh, puur de personeelspraktijken, denk je dat er genoeg informatie wordt verschaft als mensen iets, voor hun eigen baan verder willen of uh.

Naja, ik uh, ik heb in principe heb ik altijd een keer of dire per jaar P&DD gesprekken, en ja, als iemand wat wil aan cursussen of uh opleidingen dan uh wordt dat besproken en als ze iets aangeven, dan gaan we kijken naar de mogelijkheden.

Zijn er echt werknemers die er echt zelf mee komen dan?

Jawel, maar die ken je natuurlijk wel. Dat zijn degene, die willen meer als een doosje inpakken, dus die komen vanzelf wel. En dat bespreek je wel gewoon in dat soort gesprekken. Dat neem je dan mee in de P&DD en dan.. Maar dan heb je weer zo iets, vroeger dan had je nog trainingen hier zitten, dan belde je met de vraag 'wat zijn de mogelijkheden'?

Vroeger zat Ans er toch?

Ans.. Ans..

Van der Heuvel.

Ja.

Ja er zit nu nog wel iemand van trainingen, maar die zit er tijdelijk. Sandrine.

Sandrine ja.

Die bel je natuurlijk niet zo snel.

Nee maar je wordt geacht als als leidinggevende om dat allemaal via het systeem uh aan te vragen te regelen en te doen. Terwijl ik zoiets heb van 'dan ga ik dus in een PC een opleiding aanvragen voor iemand de aangeeft van zijn de mogelijkheden'. Dan krijg ik een antwoord van, dan moet je bij de coordinator zijn. Nah, dan krijg je, wie is mijn coordinator. Ja ik weet wel wie mijn coordinator is, maar als ik wil weten bij wie ik moet zijn, dan moet je dat opzoeken op internet. Het is allemaal zo omslachtig, allemaal zo moeilijk.

Ook een stukje onpersoonlijker natuurlijk.

Ja, sowieso.

Alles via internet moet, hokjes en uh. Kan me voorstellen dat het ook wel belangrijk is om contact te hebben met mensen inderdaad. En met belangrijke informatiestromen doorgeven, dat je dat gewoon meer rechtstreeks doet neem ik aan.

Ja ik uh..

Heb je dan ook elke week dan bijvoorbeeld, of elke dag weet ik veel, een momentje dat je bij elkaar zit en belangrijke dingen doorspreekt.

Van de vloer?

Ja.

Ja, nee. Die zitten hier iedere dag met uh 10 man om de tafel om te zien of te horen van 'joh, hoe is het gsteren gegegaan en wat gaan we morgen doen'. Maar uh in een werkoverleg heb je de mogelijkheid om iets wat HR1 is, dan kan je het er over hebben, over dingen die als uh voor mij gelden. Info enzo. Dat deel ik dan, dat deel ik dan uit. Tijdens een werkoverleg, en zo krijgen ze de informatie wel maar..

En dat werkoverleg is dan individueel en dan drie keer per jaar, of met zijn allen?

Nee met zijn allen. Dan hebben we gewoon praktische dingen die besproken moeten worden, veranderingen die aan de gang zijn en die uh er aan komen. Die bespreek je dan. Daar zit dan ook een stukje gewoon.. Personeel bij.

En hoe vaak heb je dat soort werkoverleg?

Dat doen we een keer of vier in een jaar.

Ok, een keer of vier per jaar.

Even voormezelf op een rijtje, datgene wat jij het belangrijkste vind, dat je graag zou willen zien is dat het een stukje persoonlijker wordt, of in ieder geval duidelijker en niet van 'dat moet je daar aanvragen via via'?

Nou kijk, ik heb toevallig voor morgen gezegd, de PC moeten we laten nakijken. Nu blijkt dus dat de afgeschreven uren van iemand zijn verlof dubbel gedaan te hebben. Ik heb die jongen gewoon in mijn PC een aanvraag, daar staat dus in welke dag en zoveel uur vakantie en.. ik kijk alleen nog maar of hij uh de juiste knopjes heeft uh gebruikt. De afname, toename. En dat keur ik dan goed.

Ja.

Ja. Want ik ga natuurlijk niet kijken of hij het al een keer gedaan heeft.

Nee dat klopt, beetje dubbel werk.

En dan is het van 'helemaal niet, kijken'. Dan blijkt dus dat hij, hij is 10 weken naar Vietnam geweest, die heeft volgens mij de dag voordat hij uh erheen ging heeft hij zijn uren gedaan. En de heeft gewoon uh ja, gedacht 'zeker niet gelukt, doe het nog een keer'.

Oh, dus twee keer uh.

Dus die heb gewoon 244 uur te veel afgeschreven, dus. Dan moet je dus, ik zie het wel morgen. Even kijken hoeveel uur precies we afschrijven, en met het verschil gaan we corrigeren. Maar uh, dan ben je wel na twee maanden helemaal kapot. Je bent een kwartier bezig omdat allemaal te regelen. Vroeger kwam iemand gewoon langs, ik vulde een kaart in en het ging vanzelf. Dan weet ik niet zeker dat het dan allemaal goed gaat want, laten we wel wezen, niet iedereen is een computernerd toch?

Nee heel veel dingen zijn natuurlijk zo gestandaardiseerd dat het weer een hele cursus vergt om het een beetje te snappen hoe het werkt.

Ja maar dan nog, er zijn natuurlijk mensen die niets met een PC hebben. He?

Ja.

Er zijn er genoeg, de hebben er geen eens een thuis. Die weten geen eens.. Als dat ding alleen al aanschiet, dan is het al 'help'.

Als je het inderdaad niet nodig hebt voor je werk en thuis, dan is het lastig om daar verder iets mee te doen.

Dus ja, ik vind, ik vind het uh, je kan een heleboel automatiseren maar er zijn altijd dingen die je niet kan automatiseren, vind ik.

Ok. Uhm, een andere vraag, als iemand nieuws hier komt werken op de DC, vooral op de werkvloer zeg maar. Wat gebeurt er dan, krijgt diegene dan een soort training, of uitleg wat hij moet doen, of een maatje aangewezen of..?

Nou, kijk als er hier een nieuwe binnenkomt, dan komt hij eerst een bakje doen, lopen we even door het pand uh, wat de stand van zaken is, waar we mee bezig zijn, wat hij gaat doen en dan, en dan regel ik een, een rondleiding, een veiligheidsrondje heet dat door het DC, dan wijzen we op wat hij wel en niet mag, en allerlei dingen die moeten gebruikt worden, die je niet mag gebruiken, hoe ie moet lopen door het magazijn, de looproute en uh dan wordt hij uh voorgesteld aan de club en uh gaat hij meelopen met een van de vaste medewerkers. En dan is het een kwestie van uh, kijken, vragen.

Lerendewijs zeg maar? Werkendewijs leren?

Ja.

Neem aan dat hij aan iemand echt wordt toegewezen, van 'jij bent wel verantwoordelijk voor diegene om te kijken of het goed gaat'?

Nee ik uh heb twee leidinggevende op de vloer lopen en uh die zijn dan ook gewoon uh ja verantwoordelijk voor hem en uh die zeggen gewoon 'je gaat vandaag gewoon bij die en die staan' en dat kan morgen weer anders zijn. Het is niet zo dat hij een soort mentor, coach meekrijgt om.. Dat loopt wel goed. Het is niet zo dat ik een vast iemand heb die wat mensen opvangt en opleidt.

Nee ok.

Dat is meer, naja, waar is het werk en wat moeten ze doen.

Ja, maar het is wel dat die leidinggevenende zeg maar zegt als iemand nieuw is van uh 'dit gaan we doen en als er vragen zijn dan...'

Naja, als er vragen zijn dan uh dan kan die altijd bij hen terecht. Bij mij ook sowieso altijd.

Ik vind het altijd wel leuk om te weten..

Naja, jaja. Er is een, er is gewoon een afdeling. Ze hebben gewoon een lijstje wat ze moeten laten zien..

Ok, en waar komt dat lijstje vandaan dan? Dat heb jij een keer gemaakt of..?

Nee, dat is een... Uhm, even kijken of ik hem kan vinden ook...

Zoekt papier

Even kijken hoor, hier zit ie niet bij... Dit is iemand, die heeft alleen nog maar stekkers ingepakt...

Zoekt verder

Hier. Kijk dit is een lijstje die uh.. Vos is een van de mensen die een soort van een opleiding gehad hebben van de brandveiligheid, om binnen DC mensen.. uh. Ja.. te attenderen op...

Wegwijs te maken?

Kijk, en dan staat hier gewoon... Uh.. Rondleiding, uitleg over de werkwijze, werktijden. Ja eigenlijk gewoon..

Ook over procedures, als iemand ziek wordt. Zie hier dat dat iemand dat ook uitlegt.

Ja.

Dat is op zich wel handig, dan hoeft je niet alles persoonlijk uit te leggen maar krijg je gewoon een lijstje van..uh, gewoon.. handig.

Daar heb ik.. dan moeten we dat allemaal tekenen en dan gaat het in zijn persoonlijke dossier. En dan hebben we in ieder geval een aantal.. dat hij weet, behoort te weten.. hoe het allemaal werkt.

En als dan de persoon in kwestie zo ver is dat hij op materieel moet rijden, dan uhm, dan hebben we een opleiding intern hier in de DC. Voor wat betreft het rijden op een uh, elektrische palletwagen en uh, dat soort uh apparaten.

En die hebben jullie ook al een aantal van rondzoefen zag ik?

Ja, we hebben hier zat van die dingen.

Altijd opletten waar je precies staat, loopt.

Ja, nee uh. Er staat als het goed is allemaal heel netjes aangegeven waar je wel en niet mag lopen.

Waar je langs rijdt ja.

Ja uh..

Hebben jullie een soort overleg gehad, van A naar Beter zie ik al staan?

Ja dat is een uh, een uh, een uh business improvement traject uh die wij uh, vorig jaar gestart zijn. Uh om een heleboel redenen is dat een beetje in de slob geraakt en nooit voortgezet en uh. En dat is iets wat we dit jaar, dit moet gewoon, dit gaat weer opgepakt worden.

Wat houdt het dan precies in? Een soort verbeterprogramma ofzo?

Nou, uh... We hebben uh vorig jaar bij mekaar gezeten en dan heb ik gewoon uh een groot vel gepakt met allemaal post-its. 'Van nah, wat gaat er allemaal niet zoals het zou moeten gaan?' Daar komen een heleboel dingen uit.

Van alle medewerkers?

Ja.

Ok.

En dan uh, dan wordt op een gegeven moment een discussie gestart van 'wat is nou belangrijk' en 'waar kunnen we wat mee'. En daar komt nu een X aantal dingen die door elkaar heen als uh, merking krijgen. Dan is het van, daar gaan we wat mee doen. En uh. Dan hadden we drie teams, uh, en uh, daar zijn een heleboel dingen wel al van geregeld maar er zijn er ook een boel van team C.. Daar heb ik helemaal nooit geen repsonse van gehad van de acties die ze moesten doen.

Ok. Dat is natuurlijk ook wel belangrijk, dat je feedback krijgt.

Dat is wel heel interessant als je wel wat hoort.

Toen hebben jullie bij elkaar gezeten van 'nou kom maar met ideeën, van uh iedereen mocht met ideeën komen'?

Ja. Dat is toch wel een hoop. Van joh.. 'Brand maar los, laat maar horen. Maakt niet uit waarover' Dan kom je er van zelf wel achter wat belangrijk is, wat onzin is en wat uh, daar maak je dan een beetje een sortering in.

En ben je nu bezig, ben je dat weer aan het oppakken een beetje?

Ja, uhh dus voor de vakantie hebben we er weer aangezet om te kijken van uh, wat is er al gerealiseerd, wat moet er nog gerealiseerd worden. En dan uh, ja. Dat zal in september worden, dan zitten we weer bij elkaar.

Dus mensen komen wel echt van de werkvloer met ideeën, van 'nah, ik denk dat het zo beter zou kunnen, of anders'?

Nah, ja je moet.. Ja er zijn altijd mensen die uh, die lopen de hele dag te denken 'hoe kan het beter, hoe kan het anders'? Er zijn er ook bij die er niet over nadenken, die doen al jaren hetzelfde en die vinden het prima. Maar met dit soort acties dan uh, krijg je ook dat soort mensen aan het praten en uh die komen dan ook met ideeën.

Jaja, dat is dan leuk.

Ja. En uh, daar komen best wel interessante dingen uit. Hele simpele dingen eigenlijk. Ook.. uh.. Waar van je denkt 'jezus, waarom hebben we dat nooit eerder zo gedaan'.

Ja, dan merk je toch dat mensen op de werkvloer ideeën hebben hoe dingen op de werkvloer beter of anders kunnen inderdaad.

Er zijn er ook bij, die lopen uh met dingen in hun hoofd 'kan het beter zo doen, kan het niet zo'.. En die uh komen dan niet omdat ze dan denken, 'dat zal wel onzin zijn, daar zal iemand anders wel aan gedacht hebben, dat zal al wel onderzocht zijn'. En dan ja..

Dat is wel leuk want met zo'n project probeer je natuurlijk te stimuleren om uh alle ideeën uit alle mensen te halen. Wel een leuk initiatief.

Ja maaruh, ja maar. Dat moet je in ieder geval eens een keer doen om uh, ja ik wil niet zeggen de sleur uit het werk te halen, maar gewoon om te kijken van 'doen we het allemaal nog wel efficient'. Want er veranderen natuurlijk buiten ons ook dingen die we gewoon oppakken en uh waardoor uh, de loop van het traject van het werk gaat veranderen.

Ja.

Misschien moet je daar dan ook het hele traject een keer doorlopen en kijken van 'joh, doen we het allemaal wel efficient, en gaat het wel zoals het zou moeten'? En dat kan je met zulk soort acties uh, wel een beetje boven water krijgen.

Dat is wel leuk. Heb je het zelf bedacht met al die post-its?

Nee ja, dat zijn dingen die krijg je met je uh training en uh opleiding?

Het is wel puur, heb je daar een opleiding voor gedaan, voor leiding geven zeg maar?

Het is gewoon ja, uh, bedrijfskunde, uh, organisatie, logistiek, communicatie, uh. Daar kom je dat soort dingen regelmatig tegen.

Leuk.

Dat is niet vreemd uh.

Nee, maar ik denk dat het wel een goede manier is om mensen wel gemotiveerd te houden en dat ze zich betrokken voelen. Zijn er nog andere manieren waarop je denkt, ja mensen betrokken houden, hoe je dat nog meer doet? Projecten of iets dergelijks?

Naja, betrokken houden uh.. het eerste wat ik daar uh, is gewoon zelf hier gaan zitten en niet ergens boven op een galerij uh. Zodat ik altijd beschikbaar ben als er vragen zijn. Als ik dingen heb, kan ik ze de vloer oproepen. Om te communiceren, ik roep ze ook gewoon wel eens op de vloer zo van 'joh.. dit en dit is er aan de hand, hebben jullie hier aan al, hebben jullie het al gehoord of hebben jullie het al gelezen'. Of ik print iets uit.. Dus ja, ik zit wat dat betreft er wel heel kort op dus uh... Ze hoeven mij ook niet te zoeken op drie hoog afdeling dus uh, boven.

Gewoon hier vooraan.

Ja, nee maar uh. Toen ik deze functie kreeg was er ook nog een kantoor daaro boven uh op de galerij vrij. En ze wilde dat ik daar ging zitten... Ik zei, ja dat ga ik dus echt niet doen.

Te grote afstand?

Dit waren, dit waren twee uh, twee hokjes..

Ja?

Dus dat heb ik toen uh, laten verbouwen. En toen ben ik hier gaan zitten.

Omdat je gewoon dichtbij je mensen wilde zitten?

Ja, ik wil gewoon bereikbaar zijn. Niet van 'joh'. De mensen moeten niet hebben van 'ik ga morgen wel, want ik heb vandaag geen tijd om naar boven te lopen'. En nu lopen ze gewoon hier rond en uh, ze kunnen zo...

Gewoon zorgen dat de drempel een beetje laag blijft?

Ja uh, ik uh, ik heb niet zo veel met uh ja, managers horen altijd apart ergens in een hoekje te zitten volgens mij. Dat lijkt me niet helemaal uh..

Iedereen zijn eigen stijl toch?

Ja, natuurlijk. Ja er zat helemaal apart in een ander gebouw een uh, daar draait het ook gewoon door. Die mensen doen ook gewoon hun werk en uh, spullen komen gewoon erbij bij mij in de DC. Dus het zal wel werken, maar uh. Ik ben iemand die veel uh, naja, een beetje bijhoren en uh ook zijn. Makkelijk toegankelijk.

Iedereen heeft zijn eigen soort leiderschapstijl.

Ja..

Sommige vinden het prettig om bij hun mensen te zitten en zorgen dat ze veel contact hebben.

Ja, ik uh..

Veel met mensen praat, dat mensen ook eerder inderdaad ook als ze ideeën hebben of als ze ergens tegenaanlopen, dat ze dan ook met je praten. Denk ik dan? Ik weet niet of jij dat ook zo ziet?

Naja, ik uh, tot voor.. Voor zover ik het ervaar, zijn we hier allemaal gewoon open en eerlijk tegen elkaar. Ze lopen hier net zo makkelijk binnen om dingen te vragen of uh als ze ruzie hebben met iemand dan uh is het van 'help, hij doet het weer'.

Haha, dat is wel mooi. Maar denk je dat, uh, dat uh, mensen dat je mensen motiveert als je zelf van 'nah, we gaan met zijn allen mooie ideeën bedenken, of een training doen'. Denk je dat mensen dan ook echt gemotiveerd worden om zelf vernieuwend bezig te zijn, ook hier in het werk?

Nah, hangt er van af wat het is..

Ja?

Er worden hier dingen verzonnen van uh, wat heeft dit in hemelsnaam voor zin.. Ja.. Mensen die op de vloer staan zijn geacht om een cursus Engels te gaan volgen. Nah.. Uh, ze gebruiken het helemaal niet. Ja.. Dan zijn er mensen, die komen van de lagere school en die zijn toen ze 14 waren, zijn ze aan het werk gegaan en uh, die hebben voor de rest nooit geen cursus of opleiding gevolgd en die moeten dan verplicht een Engelse cursus gaan volgen. Nah.. Ja die gaan er heen...

Daar wordt je niet echt gemotiveerd van?

Die hebben zoiets van 'Prima, lekker weer een paar dagen niets doen'. En ik kom terug en dan is het van, ja we hebben gestudeerd. Yes en No dat lukt dan.. Maar dan hebben ze drie dagen cursus gehad..

Ja.. Dat is omdat het gewoon verplicht is?

Ja, maar je ziet ook.. ze verzinnen .. Zo van we zijn een internationaal bedrijf en iedereen moet Engels kunnen.

Oh.

Ja ennuh, denk dan even na, welk niveau en willen de mensen dat wel.

Zal je dan misschien inderdaad zeggen van nah, kunnen we met datzelfde geld voor zo'n cursus kunnen we iets heel anders doen wat mensen wel nuttig vinden?

Nahja, ik ben diegene die het kan verdelen. Ik kan het wel verzinnen natuurlijk. Maar ik heb zoiets van 'joh, er is geen budget voor een avondje bowlen'. En dat vind ik veel betere stimulans om uh, een team bij mekaar te houden en te bouwen. Als iedereen naar een cursus Engels sturen, dat uh...

Nee, ik kan me voorstellen dat je bij de DC, dat je dat niet perse nodig hebt?

Nee, we doen helemaal niets met Engels. Uh.. ik heb uh, een laad-meester die nog wel eens een Pool heeft om te laden, maar ja, die versta ik ook niet. Dus dan moeten we met de handen en voeten, wordt het duidelijk van wat hij nou precies wil. Dat kan iemand die geen Engels kan, die kan dat ook.

Ja.. Het is inderdaad, misschien inderdaad meet nut om bepaalde dingen toe te passen op deze hoek. Qua training voor teambuilding ofzo, met zijn allen te gaan doen, dat zou waarschijnlijk dan.. meer motiverend werken dan iedereen naar Engels

Uh, nee, ik heb twee jaar geleden denk ik wel, hebben we zo'n, zo'n ja.. zo'n workshop met uh acteurs erbij en uh, gewoon confronteren met communicatie weet wel. Van hoe communiceer je met iemand? En hoe komt dat over? En waarom doe je dat zo en.. En dan, ja, dat is hardstikke leuk.

Merk je dan ook wel dat dat nuttig is zeg maar, daarna?

Dan komen de mensen uh, een week later en dan is het van 'weet je nog Herman'. Dan praten ze over een half jaar geleden, dan hadden ze iets met iemand. Dan zeggen ze 'nu snap ik waarom hij zo reageerde'. Dan heb ik zo iets van 'kijk, dan is het niet helemaal voor niets geweest'. Er blijft altijd wel wat hangen met zulk soort acties, zulk soort workshops uh.

Ja en als mensen elkaar beter begrijpen, zijn ze misschien ook vrolijker op hun werk.. kan me voorstellen dat mensen met meer plezier naar hun werk gaan zeg maar.

Ja, maar ja. Een beetje begrip hebben voor de manier van reageren van iemand. En niet meteen uh, erop in hakken als het niet helemaal is zoals jij het verwacht had. Kijk want het kan ook dat iemand niet lekker in z'n vel zitten. En als jij dan wat vraagt, en dat valt dan verkeerd... Dan kan iemand heel raar reageren, waarop jij denkt van 'hallo'. En als je dan een beetje nadenkt, of doordenkt.. Of even wacht met je reactie maar vraagt van 'was dat nou nuttig'... En dat soort dingen dat hadden ze dus met die uh workshop.

Dat is wel leuk.

Ja dat was echt uh, dat was heel leuk om te doen.

Probeer je dan ook te stimuleren dat mensen dan ook echt op een bepaalde manier daar over na gaan denken, daarna nog? Of uh..

Nah, we hebben de, de, de cursus uh, of de uh, workshop gegeven. We hebben daarna nog uitgenodigd om een soort van feedback middagje te houden. En die is een paar uur geweest en uh, ja, dan uh. Ik denk dat dat.. drie maanden was geleden. En dan uh, ja.. De een die wist al lang niet meer waar het over gegaan was, en de ander die had uh heleboel dingen van 'jaaa'. Hoop voorbeelden, net wat ik net zei, hoe iemand reageert. Hoe vraag je iemand iets uh.. De manier waarop...

Dat is wel heel leuk. Dat sommige mensen dat echt zo oppakken.

Hmhm..

Denk je dat zeg maar vernieuwend denken.. bij...

[EINDE - 34:13]
[START – 00:01]

(...) met m'n teamleiders hier aan tafel gaan zitten en zeggen joh dit komt eraan of dit speelt of dit gaat gebeuren. En als er dan iets is wat met de mensen besproken moet worden dat hun dat gewoon dan communiceren.

Dus met die twee teamleiders zit je wel iets vaker om de tafel?

Ja ik probeer dat toch zeker een keer in de veertien dagen uuh en ja als dat keer op een vrijdagmiddag om 4 uur van joh uh kom effe gezellig binnen

Net voor het weekend nog ff een bakje koffie drinken..

Ja daarom, dan spreken we effe door van hoe zit het met het werk en zijn er nog dingen? Zeg maar dat het gaat leven door overleg

Maar dat is ook wel leuk toch? Gewoon goed om veel interactie te hebben

Jewel, je kan sowieso niet zonder, als je niet zo communiceren zou er een boel misgaan. Dat weet ik wel.

Maar denk je wel dat er genoeg informatie van hogeraf doorstroomt. Want ik hoorde van John Griffin, die houdt wel één of in twee keer zo'n communicatiesessie volgensmij uh

Ja.. Uh.. Ja maar dat is ook weer zoiets, dan komt ie hier een communicatiesessie houden en dan houdt ie een presentatie en die doet ie in het Engels, want hij kan niet anders, Nederlands kan hij niet. Maar dan zit dan een aantal man in de groep. En ik denk van de 10 in uitvoering, dat er zeker 4 zijn, die weten echt niet waar die man het over heeft.

Ja, je krijgt toch dat als je in Nederland gebaseerd bent, dan is het wel vervelend dat zoiets in het Engels komt. En bovendien begreep hij ook een beetje dat het verhaal vooral één kant op komt.

Ja je krijgt gewoon een presentatie van 'zo doen we het' en een heleboel cijfertjes van wat de verwachtingen zijn en doelstellingen en vision 2020. Maar ja,

Dat zou wat jou betreft beter in het NLs kunnen, dat is net iets makkelijker

Mja, ik denk voor 70% van de mensen is het wel duidelijk, die weet het, die kunnen Engels en die weten waar die het over heeft. Maar er zijn gewoon mensen die snappen dat niet die kunnen geen engels, dan houdt het al heel gauw op. Toen heb ik tegen die jongens gezegd: als je vragen hebt, kom ff langs, want dan, ik vertaal het wel.

Ik vind opzich die communicatiesessies een heel goed idee. Want tien jaar geleden hoorde je helemaal niks. Je wist wat je zelf deed. Je wist hoeveel regels en kilo's hier de deur uitgingen, maar wat dat nou allemaal opbracht, wat de sales doet, en wat noord produceert, dat zijn wel leuke cijfers. Dan weet je, o we doen het goed. En zo'n briefje op internet van vision 2020, we moeten, weet ik het, 35% groeien. Dan zeggen ze allemaal: ja natuurlijk.

Dat willen ze inderdaad he, in 2020 zoveel procent gegroeid zijn en hebben ze allemaal mooie ideeën bedacht.

Ja maar dan krijg je van ons meteen vanuit de werkvloer: ow, nou dan mogen ze er wel een paar mensen bij laten komen, want dat gaan we nooit redden.

Ja, inderdaad..

Ja, dan praat ik met John Griffin, en dan is het van als het eenmaal zover is en jij kan aantonen dat het allemaal niet meer gaat, komen daar gewoon mensen bij. En dan zeggen ze: Ja, dat zegt ie maar dat is echt niet zo.

En hoe los je dat op dan?

Nouja, ik ga dan gewoon tegen die mensen zeggen, als ik aan kan tonen dat ik mensen nodig heb en ik krijg ze niet, dan heeft ie gewoon een probleem, want dan gaan de orders de deur niet uit. Ik zeg nou dan komt ie vanzelf, want als ik dus kan aantonen dat ik het werk niet aankan, dan moet ie op een gegeven moment wel.

Dan moet er iets veranderd worden inderdaad.

Ja, hoe dan ook. Dus ja, daar komen we wel uit. De eerste reactie is altijd van: ja, nou eh ik geloof er niks van.

Zeg maar eerst zien en dan geloven.

Dat is een beetje mens-eigen denk ik..

Wat betreft verandering?

Ja, eerst negatief, dan pas nadenken, en dan pas..

Dan pas over de schreef hopelijk..

Heb je ook weleens een taak die je delegeert bijvoorbeeld aan die twee leidinggevenden, of bijvoorbeeld dat lijstje doorlopen met die mensen. Ik neem niet aan dat je alles zelf doet en dat je ook wel een aantal taken doorgeeft?

Naja schat, ik zit hiero om de boel draaiende te houden, ik moet cijfertjes boven water halen om te laten zien hoe het gaat. En ik delegeer een heleboel werk naar mijn leidinggevenden hier op de werkvloer. En voor wat betreft dat soort lijstjes, daar hebben we intern een afspraak met Car&finishes [?] mee en dat is een kwestie van een belletje en dan is het van morgen om 10 uur, of eind van de week. En dat wordt dat gewoon geregeld. En daar hoeft ik verder zelf niks mee.

Oke

Dat zijn dingen die lopen wel, dat zijn dingen waar ik mn eigen geen zorgen om hoeft te maken.

Dat zijn meer dingen m.b.t. groeien en dat soort dingen?

Ik heb weleens dat ik uitnodigingen krijg voor vergaderingen en dat ik denk van: ow, het is veel handiger als Henk daar heengaat of Peter daar heengaat of Ingrid daar heengaat dan wanneer ik daar ga zitten. Als er meer praktijkgerichte vragen zijn die er gaan komen, want ja ik kan natuurlijk niet alles weten. Ik doen mijn werk en hun doen hun werk. En als er vragen zijn die zij makkelijker kunnen beantwoorden dan zeg ik gewoon van joh ik heb een afspraak staan voor volgende week, ga jij daar ff heen.

Inderdaad, dan kan je gewoon je eigen werk..

Naja, ik kan daar heel interessant in de vergadering gaan zitten en daar heel interessant iedere keer gaan zeggen: nou, dat moet ik eventjes navragen, maar dan moet ik weer terug komen met antwoorden. Ik kan veel beter iemand sturen die de antwoorden meteen heeft.

Lijkt me ook

Ja dat lijkt me wel

Ik denk dat ik wel een beetje door mijn vragen heen ben. Wat ik leuk vind om als laatste te vragen: Denk je dat er verbetermogelijkheden zijn voor vernieuwen of innovatief denkgedrag of zou je dat willen zien en hoe zie je dat eventueel?

Ik zou het heel fijn vinden als iedereen die met maakt niet uit wat voor werk bezig is in ieder geval erover nadenkt waar hij mee bezig is. Efficient werken is volgens mij ook simpel werken en dan gewoon goed werken. Maakt niet uit op wat voor manier dat gaat, altijd aangeven als jij denkt dat het anders kan, meldt het gewoon. Dat zeg ik ook tegen iedereen: Je kan bij mij met de zotste dingen binnenkomen, als jij denkt van: ja, daar trapt ie echt niet in, als het echt iets is wat verbeterend is of efficiënter of, we gaan het gewoon een weekje proberen. Als jij het zegt, dan zal het wel. Als jij denkt dat dat beter is.. En dan gaan ze het uitproberen en dan is het na twee dagen van: We hebben het weer opgegeven want het werkt niet. Dan komen ze in praktijk dingen tegen waar ze van tevoren niet over na hebben gedacht.

Maar je geeft ze dus wel de tijd om hun ding te doen en hun idee uit te proberen?

Ja, ik ben in voor verbetering. Ik kan het allemaal zelf gaan zitten verzinnen, maar als het van hun komt dan hebben ze het waarschijnlijk al een keer uitgeprobeerd, want anders komen ze er neit mee.

Dan werkt het iets beter door?

Ja, dan komt het ook van hun vandaan, en als het er dan doorheen krijgen, of dat het georganiseerd gaat worden, of dat er iets aangeschaft wordt en het wordt ook geregeld. Dan is het voor hun ook: Hé, er wordt wat mee gedaan, en het komt bij mij vandaan.

Vinden mensen altijd wel leuk natuurlijk

Ja daarom, en dat is ook wel grappig

Oké, bedankt. Ik zal dit ding alvast even uitzetten in ieder geval

[EINDE - 10:13]

Appendix O: Interview Operations Manager UK

Age 38 years

Years of employment within AkzoNobel: 12 years

Based in the UK

START [00.23]

AkzoNobel

Goedenmorgen, Jeske Eenink speaking

Hi Jeske

Hi, is Mark Richardson speaking?

Yeah

Ok, do you have time to call now?

Yeah, I thought we said ten o' clock UK-time, but..

Oww, I am sorry, I am sorry

That's fine either way, let me just finish this up and we can just..

I can call you back in one hour?

No it is okay, I just put you on hold for one second and I will be back...

EINDE [01.10]

START [00.20]

Ok, I am back again.

Good morning.

How are you?

I am fine, thank you, how are you?

I am good, thanks.

Uhm, for the interview, I want to lay out some ideas and I have some questions that I would like to ask. A whole list. But I don't like questionnaires like uhm, standup questions, so we just follow around and we will see where we will end.

Ok, sure

It is about HR practices. And I would first like to ask you what you see as HR practices within ANAC?

Ok. Uhhh. We are, in the UK, we are in a slightly different situation to Sassenheim because we, our HR support comes from Felling, directly we pay service charge towards uhm, international. Uhhh, the AkzoNobel business team personnel department. Instead of direct dealings with Steven, which we do have, but most of the day to day HR issues that we do have, what we sort of handle by Felling on a regular basis so.. uhm Things like payroll, pension, correspondence, uhm.. We have nothing here directly on site in terms of HR, uhm. Well our HR capability, but we do happily correspond with Felling.

Ok. And, is it okay with you or would you have rather seen it on site?

Uhm to be honest, we are probably a too small organization, we have twenty, twenty-four people here on site. So having a HR organization here on site is not really viable. But the service that we get from the team in Felling is really good, so, no concerns, no complaints at all, there are doing a very good job for us.

Ok, so certain HR practices land on your lap, sort of speaking?

Yeah, yeah. So day to day uhm, If people need to be disciplined or, uhm, if I am slightly unsure what exact route we should take, that's when I contact Felling. But yeah, I am sort of responsible for the discipline and disciplinary procedures, well yeah, it is my responsibility.

Uhm, and also procedures for Uhm, like training or... That kind of things?

Well yeah, with regards to identifying training needs. We uhm, that will either be identified during the P&DD discussions or on a ongoing basis, if we spot that there is a gap in the training needs, training requirement or training ability requirements that are guys have than well yeah, we will identify that either myself personally, of from a suggestion from an employee, or we come to a that discussion together, then I will arrange a training or I will ask the team in Felling or they know of any suitable courses, if we aren't aware of them. Sometimes training courses are available in Felling, so we send our guys up to Felling for those training courses. Or we can arrange them completely independently and those training courses, whatever those courses may be.

Ok. And does it take a lot of time during your day to day work. Like making sure everybody is disciplined.

For myself, I have some kind of supervisors, or team coordinators, so they look after on a day to day basis on their two teams. And they, yeah.. It is.. One of the two comes fairly far without having a problem at all, the other one is.. uhhh I struggled a bit with that sort of supervision, or supervisory role, which he had not have before. But we try to, as best as possible, to give him some training and coaching and we try to improve those aspects of his role

Ok, that is nice. So do you think that it is ok that the HR is in Felling you said?

Felling.

Ok Felling. Do you miss it sometimes on site. Because you cannot discuss something?

Uhhh to be honest, it is not a problem. Because is the situation arises, Felling is just a phonecall away. They are always accessible if you need them. And I have got Steven from nine years past, should the situation arise. But if either Felling cannot really assists or there is something specific to the Aerospace business with Steven it may be more...

You just contact Steven.

Site presence, so not really.

Ok. I have just a question that I ask everyone, you are a bit higher in rank than the line managers, but still 'when a employee starts working in operations, in ANAC, does he get any training, or what happens when a new guy comes in'?

The majority of the training that the guy will receive will be on the job, specific training. They will tend to shadow one of the employees that is doing a similar job currently.

Some kind of coaching?

Yeah. They will work with one of the current employers, they see what the employee does, they will take them through uhm what they are doing and why they are doing it. In addition to sort of on the job, job specific information They also have to follow four safety measures on site. Procedures that they need to follow.

Ok, and if they have any questions they will just go to their supervisor?

Yeah, that is right.

Ok.

Uhm. There are three ways. Well they could ask a colleague, they could also ask uhm the supervisor, they could ask me directly, or they could ask our health and safety supervisor who actually handles the uhm induction process.

He handles the induction process?

Aha.

Oww, aha..

Yeah.

So he has like a checklist?

Yeah that is right yeah.

Ok, it is like the same here in Sassenheim. Like you have to see this, and that.

Yeah yeah.

Ok. And do you share like information with your team or subordinates? Is there like a weekly meeting or...

No, we tend to have with the guys from operations, we tend to have some kind of bimonthly operations meeting which, it used to be just purely operations but we now started to include uhm, customers services team. Because we are such a small site, a lot of the activities are that closely relates. We include not just operations but also the customer service team. During those meetings we just give them a bit of an update on activities that are ongoing within the uhm the global business, within the business within EMEA, but also sort of site specific, issues that are maybe ongoing uhhh it also gives them the opportunity to raise some concerns that they have.. Uhhh, we have not have an operations meeting for a couple of months. Prior reason for that is because it is a whole new period that we have just gone through. So we are fairly soon, have another operations meeting.

Yeah, you share like information about how the business is going and..?

Yeah, we give them the headline figures in terms of sales and profit margins, operations working capital, that sort of stuff. We are trying to give them an idea of to show them how, uhm, if we had a busy period we try to explain why, what has been, or why it is been busy, because it is not always that transparent. If there is a large order, or why we get large orders in, so we try to give them sort of reason or explanation to that.

Are you also trying to let them see the bigger picture?

Yeah, absolutely.

Do you get response on that?

Sorry?

Do they like it? Do you get some positive response about the communication?

Uhhh yeah I think they can be quite useful. Uhhh we try to encourage to get some feedback from the guys. Uhm, if there are any issues that we have, so bottlenecks, we try and ask sometimes we ask how we get some improvements and those bottlenecks. Or we got problems, I am trying to think of something recently, we have had problems with accuracy of paperwork that we send out to customers. So that is something to improve on, uhm, than we ask them for ideas how to achieve that.. Sometimes the feedback, it is not always forthcoming. We do our best to encourage them, but sometimes it is just like.. response that we get is not that great as it could be. Yeah. I think they get a lot of information from me that they find useful. But it is a bit a one way situation. I give them information but I tend to not get any back from the guys

Ok, you try to stimulate them to give feedback you said?

Yeah we try to encourage feedback. But sometimes the feedback is not that forthcoming.

And how, I do not know. How are you organized? Are you all on the same floor?

Within the operations team we have ten, nine people, we include the customer services, so we are in a room with 15 people. The meeting do not last too long, so half hour, 40 minutes is the longest. It is quite informal, I have a projector to show some figures, an outline of what we are going to talk about basically.

And the offices?

Ok. The offices here.. sorry one second..

Sorry Jeske can you spare me a second?

Yeah it is okay.

[PAUZE 11.42-13.05]

Hi Jeske, I am sorry about that

It is okay. You were trying to explain to me how you are organized over there in the UK.

Yeah ok. Well, with regards to the offices upstairs, where we have the customer services upstairs, with the finance, administrator. That is where Mike is, health and safety quality coordinator. We have a sales office, which is more often not occupied, because the guys are always on the road. Downstairs we have uhm a warehouse team, there is a warehouse office where the administration takes place, the warehouse employees will be in and out of that room and then working in the warehouse itself, comparing, picking, consignments and getting them put away. Uhhh, the production team, again, there is a production office where the administration, labels produce etc. Uhhh and then the guys working in the production department, they come in to the office, in and out, there is just quite a big interaction between the production and the warehouse team.

They are on the same floor?

Yeah they are on the same level.

Interaction... There is a lot of interaction between the warehouse and the production?

Yeah. It tends to be more one way then the other. We have five guys in production compared to four in the warehouse. Uhm.. What tends to happen is though, we tend to spikes and demand in the warehouse. They cannot cope with the work load. The capacity is lighter in the production team. They will request some of the production guys will go and assist them, they will do some picking for example in the warehouse so..

Ok, that is nice. Where is your office
 I am downstairs as well, in the corridor. So almost in between the two.

Ok. So, you like to have your eyes on both floors?

Uhm. To be honest, it is such a small site, don't think it is an issue really. It is not a problem.

Ok. Like you said before, you like to have an informal atmosphere?

Yeah, we try to encourage it as much as possible.

Ok, do you think people tend to uhm, act on that? Like, they come to you if there is anything going on? If they like something, or if they would like something to change?

Yeah, I like to think that is the case. Uhm. I try to think of some examples that has happened.. Uhm. I mean, it is human nature. Some people tend to be more open and some people will be a bit more guarded about what they are approaching me about. Generally I like to think that when they come to see me with a suggestion or uhm initiation I am always willing to listen. And willing to give it a go, if it fits the business uhhh business requirements, business needs.

Yeah, about those new ideas. It is like, uhm, uhm, like innovative behavior is a subject of my research. How do you see this. I have an idea, but..

It can be difficult, because some of the tasks that our guys do, they are very sort of, or can be repetitive. Uhm, uhm, so the opportunity to do them in a new, or improved, or innovative way uhm, it is just part of the nature of the process. It can be quite limited. We have had some suggestions in the pasts, where uhm we, the suggestions changed the way we packed some material. Which, yes it would have saved time, we would then legally comply with how we packing the product. So I said, it is a good idea, but we cannot do it that way. We have to go back to the original way of doing things, because if we did it this particular way you are suggesting we won't be complying with the law, or certain packing regulations. There is not a great deal of scope for new behavior. Uhm. It is just really little small things that the guys could try to put in place. It is just, there are certain ways that we have to do things and we cannot deviate from them.

Yeah. It is the regulations.. But uhm. If someone has an idea, and they come to you 'this is good Mike' You give them feedback like 'good try, but I am sorry..
 You try to explain why you cannot do something?

Ow yeah, I will try to explain that reason to them. Uhm, yeah. So, yeah. 'It is a good idea, but unfortunately there are reasons why we cannot go down this route.

Ok. So, people uhm. In your opinion, do people tend to have new ideas and share those ideas?

No, that would be probably one of my, uhm. One of the slight problems is, I do not get those conversations very often. Partly because of the nature of the job that they are doing is a fairly uhm, some of the tasks are very repetitive uhm, especially in the warehouse, the warehouse team, uhm. The picking activity is very similar and there are some limited, there are limited opportunities to improve that. There is probably a bit more innovation that comes from our production team, from Paul and its team. Sort of changing the layout. Couple of weeks ago actually Paul thought that if he changed the layout of the mixing area of itself with my help, it will prove some efficiency, will improve some of the spillages we potentially have. So yeah, it can actually happen. I said, it is fine, go ahead, and that is now in place. Which is hard to say what the benefit of that would be, but it could well work. It won't cause a scene in the work so we just see... That is an example of how things can work.

And your two supervisors, I think they have a little bit more scope to organize their work?

Yeahh, uhhh yes. I try to let them run as much as I can to let them run their own departments. But I also need to keep an eye on what is actually really up but then also comply a sort of quality procedures that we have, I need to make sure that they are in place.

And with your supervisors, do you have regular meetings?

Sorry, say again.

With your two supervisors, do you have regular meetings?

I have got two supervisors, or team leaders. It is more on a daily basis. I did consider to get the two of them together with me, on a sort of a regular basis. But I tend to handle them on a daily basis other than when is needed.

If something is really needed, then you arrange for them to sit together?

Yeah, I think we need to look to get them both together but no, we don't have like regular uhm, planned daily meetings. It is more of a uhm, daily contact.

Ok. In your opinion, is there anything influencing the way HR is practiced? If people have new ideas, is it influencing their behavior?

I do not think I understand the question.

I will try to rephrase it.

Do you see influence of the HR practices on the behavior of your employees.

So, are we talking about my supervisors HR practices?

Your practices on your two subordinates, on your two supervisors. Do they get more motivated if they get more training?

Ok I understand. The training that we have offered recently provides a good example of how it can sort of improve moral and approach. We organized some training which included everybody downstairs and the customer services upstairs. I think that training can improve some sort of team spirit and also knowledge that will benefit the business.

What kind of training did you do last time?

We had uhm, I think the title was 'dealing with people in difficult situations'. So, it was to get people to understand why certain people react in certain ways and how language can effect the relations. We are talking about red flag things that can you know. If you are unhappy with someone, and you say one word, it can make things worse. They will react to that word. I think it raised a few eyebrows with the guys, but in theory it should help them to get along better.

Ok, was it your idea to do this training?

Well, it came from some P&DD discussions we had back in the end of last year and we were looking to try. Our warehouse team leader Swaz, he was struggling a little bit with regards to people management, was not sure how to bring some of his slow team members along, get them up to speed. So, yeah, we decided that we would look into some people management skill courses, and that is when I came along this course, which was coordinated by our HR team in Felling uhm. But they suggested that it actually might be a good idea to broaden the scope a bit further to include everybody, it could have benefits for everybody, which we have done. We have also organized uhm for management essentials program, are you familiar with that?

Sorry, come again?

Management essentials program?

Yes, I know it.

It is a training courses, which is AkzoNobel is very keen about. It runs from a supervisor level to an EMP, that higher management teams attend. Both of our supervisors have attended that course, they attended like an introduction, to taste the session, again to give them some skills, try to identify where some of these team members are to uhm, development path, which stage they need coaching, which stage they need supervisions. They said they found it useful as well.

Ok. You said that if there comes something up during the P&DD, you help them and work it out?

Yeah.

The P&DD is useful for such sort of things?

The training requirements during the P&DD stage, there are some training requirements that arise because the business is changed. For example if we get a new piece of equipment in which for a new product line which we did not anticipated, we will need to raise some training, uhm as it then rises.

Ok. So I have some questions about leadership. Like you said, the P&DD is useful. When something comes up you try to work it out and discuss it with your people. What are certain leadership practices?

Sorry?

How do you practice leadership in the UK? How do you manage your people?

Uhhh..

Do you have a certain way?

I try, where ever possible to let the two team coordinators uhm, let's say run the departments themselves. Let them supervise and the days work. I try to leave them to it, I will step in when I think something needs to change slightly. Uhm. I like to think I got a fairly, fairly open

approach uhm so if there are any issues they can come to me directly. Whether that is the case or not, who knows, but that is the start line that I am trying to work with.

Ok. So you like to have uhm, sort of informal relationship?

Yeah, hmmm.

Ok. I am just curious. Do you think it is different in the UK and the Netherlands?

I am not sure. I have worked with Patrick for a while now, but I have not seen that close interaction that Patrick has with his subordinates. Uhm, I have not worked alongside Patrick and Antoine for example, so it is difficult to engage how he approaches, I am not 100 percent what Patrick's leadership style would be.

And in general sentence, do you think the people of the UK behave similar in the UK compared to Holland?

Yeah, that is a good point. I think more often than not, we asked to ask our guys to do something they do it straight away. Uhm, they may not 100% necessary agree with the reason behind it, but if we say 'this needs to be done' they tend to, yeah, it will be less than in Holland. They will go ahead and get it done. I know in Sassenheim, in Holland, you got the workerscounsel which can have an effect on, with that regard, but I think it can be different on that aspect.

In Holland people tend to question why they need to do things, and you think in the UK this is less?

Yeah. A bit more straight forward.

Ok. I think it is interesting to know. And uhm, lets see.

Uhm. So, in your kind of leadership, do you also delegate some tasks to your two supervisors?

Uhm, yes. Uhm. I had this new position sort of in October last year, uhm, at that point some of the tasks I had I did pass on to Swaz and Paul. Uhm, to be honest, Paul is probably slightly more capable in his role than Swaz is currently. So uhm, Paul can cope with some of the tasks I have handed down. I am being able to hand down completely some of the tasks to Swaz, something that I have maybe should have done, uhm, but we are in the process of bringing Swaz up to that level.

So, does he get supervision, or some guidance?

Yes, yeah.

Ok, I think I had about my questions.

Lets see, ANAC is known as an innovative company, organization, and in this line there are a lot regulations and rules. How do you act on those rules and still be innovative? Embrace entrepreneurial thinking, develop your people?

Again, it can be difficult because, uh, the guys see themselves as quite low down the picking order in terms of being able to influence those things, so we try to make it clear that.. When we had a Vision 2020 conference and started the year where we set out the goals, embrace entrepreneurial goals, increase sales. I try to make that information across to the team, that although they are doing smaller tasks, they make think that they are doing smaller, insignificant tasks that they may contribute in the end, the end result. Uhm with regards to entrepreneurial thinking in particular, I try again to encourage them to think of doing things more efficiently, or innovatively, it not just effect the business, it could make their job easier as well. And that those things will get noticed and we will implement them if we can.

So, encourage and encourage. You motivate your people to be innovative and think ahead.

Yeah.

Ok.

Ok.

Do you have anything you would like to ask or add?

I think we covered a lot.

Ok, thank you very much for the information and I will try to think of the UK time tomorrow.

Ok.

Ok, many thanks.

Ok, good.

Thank you very much

Ok, thanks Jeske.

[EINDE 34.23]

Appendix P: Interview ACC Team Leader

Age: 38 years

Years of employment within AkzoNobel: 4 years

Based in the UK

START [00.28]

Thank you for getting the time to give this interview.

I do not know if Mark of Swaz told something about the interview but I will briefly explain.

I have some question related to the HR practices at ANAC and innovation, or innovative work behavior of your employees.

It is about those questions.

Uhm, let's see, uhm, so first of all I would like to start with your idea of the HR practices of ANAC?

So what is your idea about this?

As in what way?

What are they according to you? What are certain HR practices?

As in, uhm, well my, my, my way I look at human resources as in, in employment?

Yeah.

Like I said, I think it is quite good. We take on, for myself, like, uhm, actually at the moment, last six months, I have been looking to move on within ANAC. I have been corresponding with Mark and.. Like I said, I do get up to date with the employment site. And I do, I have actually employment for further position and they get me updated during the process. I have not actually been successful in any of them, but they do keep you well up to date with the process of the application. Uhm.. Like I said, uhm, I was not aware, because it is like a Talentbank isn't there..

Sorry?

There is like a Talentbank within HR?

I think so, there is some kind of system in it.

Yeah, like I said, I wasn't aware of that until a couple of weeks ago. But like I said, apart from that, to all processes of HR have been very good.

Ok, so you know what they are, accept for the Talentbank?

Yeah, just, I do not think that there are many people aware of it, that it exists. It is not like, we got the team, but other than that it is like other parts of the company. But here in Lester, uhm, not actually have been aware of it and how you can use it. Employment like, for your carrier within Akzo.

Ok, so you have to work it out yourself more or less?

Yes, yeah. Like I have said, I have spoken to Mark, and I said 'I am now looking for another stage in my carrier now, from where I am'. Like I said, Lester is such a small site and I said 'I will relocate to other parts of the company, like Sassenheim, of Waukegan, or anywhere else in the UK'. But like I said, I wasn't actually aware of that Talentbank.

Ok, so, some sort of HR would be, should be more communicated how it works.

I think that you have to make aware that Talentbank for everybody. Because I do think that that is a good thing. That a lot of people will go in there and put in what kind of vacations there are, and what put exactly in there their qualifications and what they are looking for what they are want to go. So, I think that t would be quite valuable to people.

Ok, and do think you get enough training of help from your supervisor, from Mark in this case?

Yeah, for the role that I am in actually doing now, the training that I have been given is, is a class, it is like uhm, well new products come in, and we are send out to learn, and given time to learn, actually it falls on our laps and.. The actual training within ANAC is very good. But like I say, if you want to learn new skills uh like it is, ah, I think you struggle to do that. But, that is like a business thing. Because it obviously is such a small team in Lester. If you actually want to go out and learn new skills, so you can actually further yourself. Like I said, I am actually like in the color lab, where we actually do production. But I actually want to learn to be able to go out and do technical... And get out and learn new skills is, it is quite difficult.

And how works that, do you communicate that with Mark?

Yeah ok, like I say, communicate, I talked with Mark a few times, and.. like I said, he is helping me as much as he can... But like I said, because of the restrictions of the actual work place at Lester.. I think, it is more difficult. But support from Mark is first class, so no complaints about that.

That is very great.

But anything else, about HR system? Should there be communicated more what your options are or how you can use the HR department?

Uhhh, I think it does. It is not communicated very well in Lester. I don't know if there is a way, like I said, if there is some way, I don't know, either through memo's or thought emails to the actual people.. Maybe put in like a, like a memo board where people can like visit and learn stuff about maybe.. where they can find the job vacancies and job opportunities.. I think it is uhm, it is very much uh, you have to do it of your own. Like a bad thing. If you want to learn something or say you want to access your carrier, you pretty much have to go through your manager than you will find it yourself on the HR site.

Ok because, we have now that new HR site on the internet.

Ok like I said, promote and stuff like that. I think.. by emails or memo's, stuff like that. I think it would be good. I think it are very good tools. I think that the Talentbank is a very good tool. Like I say, you go to the AkzoNobel corporate site, where you can see vacancies and also that uh on the internet, I think it is just a matter of people know where to look more than anything. It is like I say, it is like a very good tool, but I don't think it is promoted very well.

Ok, so that is an improvement that you would like to see.

Yeah.

Ok. So anything else about some kind of training or development, or information sharing from our supervisor or the organization? Do you think that is..

No, I think.. To be honest, training and all our training needs that we require for our work here yeah, is pretty much, is very good like tasks at Lester. Like I say, if you do want to learn other things, if there are like color courses or anything like that. Than we go to the supervisor for, Mark for. We are pretty much look after. They will look into it, and it is viable, they do, they do send us on the training courses. Training is very good. And health and safety, I think that is very good here at Lester. No problems with training.

So and.. I just want to know how it works.

Ow, how it works. It is basically. It is all done by, whatever comes up through Mark or... We will go off with small teams. We ill do it at small team in Lester. If there is a certain course that you will go on, like colormatching course, uhm, but we want to go, we would actually go to Mark and Mark will look into it. And if it is advisable for the company, we will send that person on the course. Also, like I have said, we had courses like uh introduction to MEP, which is uh that is a general and stuff. Getting an introduction. So like I say, things like introduction to new products. Like 4250 that we had a few years ago, we were send to Sassenheim to learn it. Which is, like to say, when you haven't learnt new things and went to these courses, I don't think it is a good idea to do it on site. Because, Lester is a small site, and you don't, how to say.. If there is a problem on site, if you are on site doing training, there will come and find us, so I think it is a very good idea not to do training on site at Lester. If it is a training course that you need to go on, instead of getting people in to do the training course at Lester, so I think it is better to go away..

Ok. And those ideas of training, or training and development or something, do people come up with them their selves? Or is it always Mark or you that says 'let's should do this'.

Uhm it is about a fifty, fifty thing really. If we, if we see something that we will feel that would be beneficial to the team here at Lester, you know. Myself or Mark will introduce it. But, like I said, if somebody comes up to me and said 'ow, I would like to do this course, more of a technical, technical background of the job', then we do it. And then we will look at it, and we will send them away on the course if it is viable.

Ok.

There is more.. That way.. It is pretty much fifty fifty like I said. If we find something and we think it is beneficial, like I said, we will introduce it. Uhh like I said, and if it is a company thing, like MEP, an introduction to MEP, I think, let me say.. Little things like that, when we went on the introduction of MEP, we then did not know much about it, we never heard of it. But we have done the two days introduction to MEP, which is a very good course. Let me say, we haven't really done it. We had done the introduction to it, they told us that, you know, 'if you are like a supervisor role or a manger role, you will be hearing from us to do this course again'. But like I said, we are not really hearing anything about that since. Ant that was like six, six months ago.

That is strange.

I think the following one. Like I have said, we have done the introduction. You enjoyed the course, and you think 'yeah, that is something I would like to do'. And then times run by and we are pretty much forgotten about it, so.. And Lester, unless you keep on top of it, I mean, like I said, give it to until the end of the year and then I will go to Mark again. But like I said, I don't think it should be a matter of first going to Mark, if the introductions are come in to Lester, there should be excited people to, to go away and get this MEP course through. Like myself, I think it is very interesting and very beneficial and I would do it.

Ok, so.. uh de start of this introduction course is managed by.. uhm arranged by Mark and then the follow up is not coming?

No, we did not have ... Because obviously we have done the introduction to MEP, which was about uhm, about six months ago. But like, when we actually done the course, which was an AkzoNobel course to MEP, uhm.. Uhh, I am I mean, MEP, management essentials program.

MEP...

MEP yes, so it is not MAP.. Basically it is an AkzoNobel run thing, and they have said, AkzoNobel wants to have alignment that everybody went through this course.. But like I said, AkzoNobel wanted this for alignment to get through the course. At the end of the year, after we did it, like I said, we never heard anything about that course.

Alright. I think it is a very common course within AkzoNobel, I have heard about it. Strange that you did not hear anything about that yet.

I think it is strange that we did not hear about the follow up. But really, the original question was, if there are training needs, if, if, if... They are pretty good really.

Ok. So except for this one, it is arranged very properly?

Yeah.

Ok. And if you, uh... Do you have some key figures in your team? Like, this one is good, so he needs some extra training or..

Yeah. Like I said, we have got like.. We do pretty much, because it is such a small team here at Lester, we pretty much are tend to send everyone on the same courses. Like I said, everybody is just as valuable as everyone else. Because it is such a small team, and pretty much at the same level.

Ok..

So, if one person is tend to do a course, he usually sends everyone. If it is possible. Obviously sometimes you notice that some people are better in certain things than others. So you will tend to, to get them like use of it more. But, uh, everyone has got the same skills pretty much here at Lester. Such a small, small team..

Small team, ok.

So, what happens if a new employee starts working at Operations? Does he get any training or..

Uh yeah. They will.. Obviously, when they first get here they will get an introduction to the site. And then obviously.. After that they will actually come in at the color lab to work, and then basically.. How I run it, is I will put him with one of the senior color technicians that are here. And he will actually double up with him like uh the first couple of weeks. After the first couple of weeks or so, after he received his basic training, we will start to get him into like uh, like the more simple jobs, not to.. He is actually getting involved in Akzo, and his responsibility. And we will build it up from here.

Ok. So, in the beginning uhm he uh is teamed up with someone else?

Yes. The first thing that we will to uh, we will team him up with uhh one of the seniors. The senior that has been here quit long..

Ok. And how long does this process usually take?

Uhhh to use uh, I would say about a month.. Between two to four weeks, we will double him up with somebody. I mean, during that time obviously he uh the simple jobs he will pick up. He will come in and he will be able to do them on his own. Like I said, but we will obviously will keep someone supervised until we are actually happy and feel competent to do it is on his own.

And how uh, do you share information within your team? Do you have like a monthly or weekly team meeting or..

Yeah, uhhh like uhhh, communication meeting. We used to have it every couple of months. Sometimes like it is less when people are on holiday. But we used to have like, every two months.

Ok. You but I think you see them every day?

Yes.

That are like informal meetings all the time?

Uhhh no not really.. Like I said, the first thing in the morning; we have like an informal. Like everybody is coming in, the main priority jobs today.. Any problems.. It is more like an informal thing that we do every morning. We will have a prioritization on the things to do that day. Uhhh, if is anybody like away that day. Like, any employments.. It is more an informal meeting, the daily ones. Like I said, the more company ones, more bimonthly.. More about what is happening within the company.. A whole story, the finance, and all together.. Any problems.. I think it could probably be a good idea to make it more a monthly thing.. For a wider, a wider perception of what is going on..

Just of your site? Of of ANAC as a whole?

Usually within the communication meeting, the team meeting, it is more like a warehouse and. Uh.. like a Leicester, Leicester site more than anything..

Ok..

We used to have, we used to have a safe-meeting, bimonthly, but other than that.. At the start of that, we used to get a financial report of how the company was doing as a whole.. That is stopped recently.. I am not sure why.. But we did not have one this idea..

Do you think it is useful to know how the company is doing as a whole?

Yeah.. Like I said.., It is always good to know where the company is.. Like I said, obviously.. We have uh a general idea of how Lester is doing, just by the amount of work you see.. But the company as a whole, I just think.. You do not get that feeling.. Because obviously, we are such a small site here in Lester..

Yeah..

So, I think it is a good idea for to see how the company is doing as a whole..

So, it is a good idea to bring those communication sessies back?

Yeah, definitely, yeah..

Ok. And once in the two months you get a Lester review?

Yes we do, yes.

Ok. So.. And, does it influence people to know how they are doing?

Definitly, yeah.. like I said. This year has been a very busy year for us here in Lester. Like I said, if you actually have those meetings, and actually see those figures.. You come in to work and then you go.. But if you actually see how much you are doing, o..o..o.. when a years come up.. And you see how good you are doing.. It says.. It gives you a little bit, more like a uh, a well being in the job.. because you can see how your job makes an actual impact on how the company is doing.

So.. Uh.. What does this influence?

I think.. I think it just makes you feel better in the work that you are doing. Because sometimes you get like, sometimes you get in to work, get in to normal daily routine.. You come in and just get on and get it done.. And then, before you know it the end of the day is there and you go home.. But I think that if you see that you actually see that you make a big impact on the company, and the company is doing well because of the effort you put in.. It gives you, you know, a sense of pride..

Ok. And does this uh, sense of pride, have any influence on the work that the employees perform?

I do not think it does not have much of an impact on the work but more of a.. uh, like I said, more uh like a sense of pride.. Like all the hard work you put in it, when you look back at it, it makes sense.. Last month, you come in to work and you sit down at the end of the month and you say like 'last month we had very good figures'. You will get like a well done. It creates a sense of pride. And you think like yeah last month was a hard month but we see that it has done really well for the company. I think a lot of it.. uh, because obviously you have a annual bonus. I think that a lot of the workforce, they like to know where they are whit it. If people can see that they are, that all the hard work that they put in to it, that you do it to keep on track for your annual bonus. Like, yeah it is hard, but it is worth it.

Do you think that a bonus is uh a motivator for people to perform better?

Uhhh I think it is yeah.

Yeah?

Definitely.. Probably more than anything.. Bonusses are.. Like I said, I mean.. I definitely do..

That is okay, I just want to know your opinion.

Yeah like the interactions with the people that work for me, because I know that they have had like a small bonus a few months ago. I think it had something to do with stock, that the stock levels are kept low and kept.. The figures.. We had like a small bonus.

Ok, the stock..

And they were asking me how they were doing and when they will get a bonus. This year we did not know for a long time, and then the moral was that we did not get the bonus. For next years bonus, we got a letter, it said 'if you will get this figures, then you will get your bonus'. That letter did not come true this year. It came lite a month ago. The moral gets then, we do not know what is going on with the bonus, as soon if they know they will get it the moral goes op. Like I said, it is like a moral thing. If there is anything within the actual company, the bonus generating thing, that has an impact on the moral.

Ok, thank you. Do you think uhm, that there is any possible way for increasing the efficiency or effectiveness in Leicester?

Uhhh no I think, like I said, we have had ideas here how we can improve. Like I said, because it is such a small site, you are pretty much restricted. We have had ideas how you can make uh batches and make paint more larger bulks. We have looked into that into the past, like I said, it has more to do with a project kind of thing.. In Sassenheim they can make larger batches. It's more like a project thing, we have not done it here in Leicester. There is movement to do it here in Leicester, but it is more like a budget thing more than anything to be able to do it.

That there are uhhh, the good resources?

Yeah, like I said, we are such a small unit. And I think we are pretty much at, I would say, pretty much at the limit what you can do here in Leicester. Unless you expand. We are able to do it, we are glad to do it. I said, the space...

The room gets to small?

Yeah like I said, the premises is pretty much at its limits now, what you can do. You definitely got the people to do it, it is just like the actual premises and the room to do it, because the color lab is pretty small.

Ok. Are your employees, do they have new ideas? And do they share these ideas sometimes with you?

Like I said, we do promote it, to come out with ideas that they think will work out. And like I said, in the past people have come to me and then said, 'this would be a good idea, if we do this'. We have changed the layout of the colorlab to ideas that people have come up with. We do promote it. Because like I said, if we can make the jobs of people easier, than you get more out of them. They will give more input in the job that they are doing. If they just come in and make them paint, it is just that they uhhh have a link with the workplace.

And that motivates people?

Yeah, I think it does. They come up with an idea, and they come to me or Mark and we listen to them. And we think, yeah that is a good idea, we look into it. And then we do actually do it. And then they get the idea that we actually listen to them, that will probably give them the idea like 'yeah that was my idea and they have listened to me'.

In the past, there were some ideas?

Yeah, we changed, we have altered the way we produce things in the color lab. We have changed the layout of the color lab. Ideas just not of myself, but of people that work there. If I come with ideas.. There was one the other week, that we sell, it was actually a car refinishes product, a binder, and we usually put the product in and uhhh, we got pumps for the binder on one side of the color lab, but the actual place where we actually mix the paint was on the other side. So what we do as we are taking the binder over sometimes it dripped, it got on the floor and it got quit sticky. So we have had a talk, I have had a talk with a few people and came up with an idea to put the table with the mixing scales next to the binder. You can make the paint here. You save time to walk through the color lab with the binder. We got a few electricians in, we have done that now so it is a lot easier to produce that product.

Ok, sounds great. How do you come up with these ideas? Ideagroups or uhhh?

No, it is more like uhhh uh like I said, if someone has an idea or there is a problem, I will go and will have a look. I am in and around the color lab all day, I do notice things. And if I feel that you know, perfect or, if I think that it is not the way, I will go and talk to them. Because it is a small team we talk between us all day. If we thing that, you know, I will go out and do what I will say to them, / is this a good way of doing it, is this the way we should do it?'. Because it is a small team, I talk to them all day. We got a large team and we interact with eachother all day, we are all in and out, it is such a small place. Like I said, it is very easy to interact.

So you would say that you have informal communication?

Yes, yes, yes definitely. We are pretty much a close team. If there is a problem, we know about it pretty much straight away, because we pretty much work in the same area.

Ok. I think it is nice to have like informal contact

Yeah, like I said, we pretty much promote it. We have a small team, but this year we have like Vision 2020. We do a lot of teamwork meetings, we go out even couple of months in a group. Like we are a group and we go out and have a meal together. So you are not just work friends, you can actually get on out of work as well.

So it promotes,...

It just creates a happier feeling between everyone I think. I think it is more like a happier workplace. Because you enjoy, you do not get into work every day, but you can socialize with them as well.

And that gets people more motivated?

Yeah yeah, it is just a friendlier atmosphere. It creates a more happier, it is not that they are just your workmates. It is promoted here, it is more then that, so it is more social. They talk between themselves, for example in lunch breaks. It is just more of a happy feeling.

This communication, is it promoted top down or?

I think it is a company thing, leading from the start of the year. I think some of the people would say today regarding to the Vision 2020, where every two months every sales people, all the sales managers and all the people in the technical team. Everybody will go out on an evening, and we will go all out for a meal. It just promotes like I said, it promotes team moral more than anything.

Ok, and do you promote this communication?

Yeah, I think.. Yeah I think you have to because like I said.. more informal, there is not so much as a formal leadership here. Like I said, it is informal. You talk, you talk and get on with the people that work for me. It is much like a friendly approach, it is not so much as a business approach, but more like a informal approach.

Maybe it is differend in the UK, and different in the United States?

Yeah. I think it is more like a formal strategic setup in the United States. They do not have contact between eachother. Like I said we have contact between two. We have more contact between the two groups. I think it helps that we have a smaller site. Like I said, not only am I interacting with the, all the people in the color lab that work for me, but I am also interacting and seeing a lot of the warehouse. And also working a lot with them as well. As well as with customer services, and I am working with them. I see all of them, you just see everybody here in Leicester. And you speak to them all the time. It is more of a uh, more of an informal, more of a happier workplace I think. Everybody knows, everybody cares, together.

Ok. And do you think that this is important uhm to get employees to perform like extra role activity?

Uhhh..

Do they do just do their job, and something more?

Yeah.. Like I said, You work with somebody all day, like I said the worst think is to.. I do not know, it is.. uhhh, it is uhm, I think it is just a moral thing. Everybody gets.. When you go out and you have that social link with people, I think it is just, you get more harmonization within the group.

Ok. Ok. Uhm. And uhm, do you do anything else to stimulate this behavior of people?

No, not really. That is what we tend to do here at Leicester. We tend to.. We have a uh, a very informal group. Everybody mixes with everybody, so everybody knows everybody here. It is such a small group. And every couple of months we go out and do the social thing. That just, like I said, keeps the moral up within the team.

Ok. Do you get feedback from your employees, if they like it of not?

Uhhh. Not so much. I would say not feedback.

And their thoughts about it?

No, no not really.

Because I think, because people get more happier about their work and I do not know if they share this with you?

Oh. People come back and say, 'that was a really good night, we really enjoyed it'. And like I said, we have like, we have Mark organizing the next one, he is asking 'what should we do next time'. Like I said, it is more like a moral thing, team moral building and things like that. It just keeps the moral and happiness in the group more than anything.

Ok. And this moral is good for..?

I think it is, definitely. I think if people can get along with each other at work, I definitely think it improves uh uh output you will get from them in work. I think if you if like I said, definitely helps moral and. Uh It helps the workplace environment. If it is happy, if there is a happy environment, it definitely helps the work there.

Ok. Uhm What is another great motivator for people to perform like uh things that have more output, or more innovative output. What is the main focus, is it the reward focus like you said or is it ..

I definitely think it is the reward system, more than anything. More than anything that the company can do. The reward system is more motivational than anything else.

Anything else?

Yeah, definitely.

And you said that you have a informal communication with your subordinates?

Yes.

Is that your kind of leadership style?

It is like leadership. I am more of a hands on person. I like to lead by example. So there is nothing that I would ask somebody in my team that I would not be prepared to do. And I show that. You will get a lot more respect than when you just sit there and tell them what to do. There are times that you have to do that, but there are other ways to do that so you can get respect. There is nothing that I would ask somebody else that I would not do myself. When the workload is very high, and we are struggling to get on I will get involved and put my hands on.

Ok. So I think there are different kind of leadership styles?

Definitely, everybody has their own different way. But I think, I think it is definitely better to have a hands-on role. So that people can see that you get involved as well.

Ok. Do you support people for like, giving new ideas. Do you also delegate several tasks? Or do you say like, this is my job.. and

Yeah, like I said, it is pretty much all delegated out to the team. Because they all pretty much have the same skills. I can pretty much delegate in the way I feel. I tend to change them, I am not tend to let them do the same job over and over. We have like car refinishes etc, and that are different products. I tend to swap people around, so that they are not doing the same day in day out. I tend to swap them around. Everybody pretty much has the same skills, I can take him out. I mean, the warehouse, we trained them up to do the warehouse too. Because the warehouse is very busy. But the production is a little bit, we send people over to the warehouse to do that job as well.

And how do people react to that?

Not great to start with. When they first came here. They were here in the color/production team. They were like, get our work done and then they were pushed to the warehouse and help them to catch up. It took a while to understand the needs of the business. Sometimes it will be busy in the warehouse, and not so busy in the production, so obviously we will move people around. So that is the start, we hope that they will take it well. Over time, we have to take people around where the work is. Because it is such small here at Leicester. I think, that I would say, because what is causing trouble is that not everybody is on the same payscale. Obviously you have people in here, like, we got about three or four people here that are doing the same job. But they are not on the same payscale. Because some are here longer than others, and.. If we have like somebody that has been here for five years, and they get like a fine line... to pull a figure out. Say that somebody is here six years and is on like 20.000pounds a year. We have a new one come in, and that person that is here 5.5 years he started at like 18.000pounds and with the pay increase each year, he gets 20.000 now. And another person comes in, he will, wants the same basics that everybody is on. There is not like a baken, there is not like a wage structure here. I think that just causes problems sometimes. Because they know what each of us earn. And obviously they not really know, it is more guessing. I think it. I think that causes more trouble than anything here, than anything. Actual set wages structure.

Do you think it needs to be revised?

I definitely think it needs to be looked at. Like I said, because uh uh, sometimes people say 'ow why should I begin in the warehouse? He has been here'. Even if they do not know, they will say 'he is on more money than me but is committed to the color lab. Why am I send in to do his job'. I think there should be a wage structure, where to say, if you work in the warehouse and everybody is on the same amount. Say if you do bring somebody in, they then go now on to that same basic that everybody else is on.

Ok.

The underlining thing is, that there is a batch here at Leicester, during the wage structure.

Ok, especially because uh the rewarding levels?

You got, like I said, I do not want to name names. You have got a certain person here that works in the warehouse, and he is a slow worker. And he will just go along and will just do his daily work and he can not work quicker. And then you have someone, the other is here like ten years, and we do not know what is on, the other is here for like two years and he works twice as hard as him. He knows that the other makes more money then him. It is not always hard to tell.

Ok. So the wage structure should be revised.

I think it should be looked at. You do have like a basic wage structure. So everybody in the warehouse that is working warehouse operations, they are all on the same money. And if somebody new comes in, they will be at exactly the same money as everybody is on.

Ok. And in the production now it is like when you work like 10 years here you make more money then somebody that works here two years.

Yeah. Just because you work here ten years, it does not mean that somebody that works here two years is not better at his job. Because like I said, we have got people that have been here ten years and they have been here ten years and have a way of working, but a person that comes in and is been here a year, but he can do that job and can do it two times faster, there is no reason why he should not be on the same money.

Ok, sounds fair.

I think there should be a basic wage structure, definitely.

So that is one thing to look at.

Yeah.

Ok. Are there any other things, HR related or..

Uhhh no, no not really. I think that is the only underlining thing here at Leicester, the wage structure I would say. From my point of view. But HR wise... No, I think like I said, we have a good, the way we do it at Leicester. If you need an employer, of new people, or new people need training, it is pretty much looked after here at Leicester. We have our way how we bring people in, or by an agency. If they are good we take them on. That is just actually a way we are doing it.

I think it is more or less the same here in Sassenheim.
 Do you have contact with, uhm, Antoine?

Yeah I have just spoken with Antoine. Mostly I talk to Linda..

I am sorry, who?

Linda.

I do not know her I think. Does she work at Operations also?

Customer Services.

Ow, I have not seen here jet.

I think Mark has more contact with people of the other sites. I have a little contact with them.

Ok. Do you think it is usefull?

I think, yeah definitely. I think it is good to know who your partner is, one of the things I talk to about with Mark is like to get more involved in. Like I said, people have.. I have a lot of contact with the States. But I have never seen him. Just more an email thing. I think it is good to build up a relationship, with the people that you actually work with in different sites.

Sassenheim, Leicester and Waukegan are the production sites?

I think it is good to meet the people you work with.

Do you have contact with Sassenheim and Waukegan? The production sites?

Yeah..

Ok. And do you think that they are organized more or less the same?

Uhm Yeah. I think we are, we are getting in pretty much like in the end, about four, four and a half years. It has come a long way and they are actually uhm improving the way that we work with each other. Brining in the same equipement. So basically everybody is doing the same thing. But it is, like I said, it is good, pretty very similar.

Ok. Uhm I think I have had about all my questions. Uhm do you have anything that you would like to add about the uhm innovative behavior of people, what is your opinion about that?

I think, like I said, from my point of view, I would like to be given more opportunity to act and I enjoy working within Aerospace. But like myself, I feel, I would like to be pushed more.

Sorry?

I would like to be pushed more, I want to be technical, I want to learn more, I want to be able to be uhm. I feel like uhm, somebody like Mark, I would say, looking up to him and say. We feel like now that you are able to move within the company. And what do you want to do? And more push in that way. I feel that, sometimes I feel like, Leicester has got their team here and the like to keep on to them. I think you should push people more to do more than, like I said, I have been here for 4,5 years now and I feel ready to move on. But I do not feel like, uhm, I am wanted to be moved on within the company.

So, you have to get it yourself?

Yeah, pushing not, it is me pushing. I feel like the company should be, you know, promote me, saying to me 'we want you to move on'. It should not be me saying that I want to move on, that I will go anywhere. I want to do something else now. It should be more the company saying 'I feel that you are ready to move on, this is what we can do for you'.

Ok. I think that is a good point of view.

Thank you very much

Ok, thank you.

And, uhm, I will speak to you another time

Ok, thank you very much for that.

Ok, bye!

[EINDE 50.22]

Appendix Q: Interview Warehouse Team Leader

Age 43 years

Years of employment within AkzoNobel: 12 years

Based in the UK

START [00.35]

Hallo.

Good morning.

Good morning Jeske

Jeske speaking, I am the intern of the HR department of the Netherlands. Thank you for cooperating.

No problems.

Ok, uhm, this will just take about 30 uhm till 45 minutes. It is about uhmm HR practices and ANAC and uhm the innovative work behavior of the employees. I think that you saw the uhm questionnaire.

Sure.

Ok. Uhm I would like to start with uhm some questions and we will see how it goes.

Ok, no problem.

Ok. Uhm

So, what are you, what is your perspective on the HR practices of uhm ANAC? So what is the role of the HR department?

How do I see it?

Yeah.

I see uhm.. Taking people on and obviously if there like uh is an internal matter, to sit down with the people and sort the situation out.

Ok.

So recruiting and if there is like a an internal matter, or if there is a problem with an employee.. HR are the people that try to sort that out.

Ok and uhm like Mark Richardson said yesterday uhm you don't have a HR person on site uhm..

No, no we don't.

So...

So, it would be Felling..

Sometimes, Mark Richardson, he contacts Steven here uhm in the Netherlands.

Oh right.

So I have heard yesterday.

Ok.

So it means basically, that some of the HR practices land on your lap. So do you think that it takes a lot of your time?

Does it take a lot of my time?

Yeah.

No, not really, because obviously uhm if I have an issue with an employee, because I am the supervisor of the warehouse, and if I have an issue with an employee I just pass it on to Mark.

Ok.

So, he does all the, he deals with all the HR. Not myself.

Ok. So you are just a supervisor, and uhm if you or people have any questions, you just send them to Mark?

Yes that is right. Uhm Mark deals with it and with help from Felling or Sassenheim.

Yeah, ok.

Nine times out of ten we sort it out ourselves. It nearly never get to that stage that it is. Than it is really severe, which it never is, so we will just get it sorted out internally.

So, uhm, uhm, if anyone has any questions about their issues or training, you just solve it out yourself?

That is right, yes.

Ok. Uhm. Do you think it is important to practice those systems?

Definitely yes.

Ok.

Definitely. Obviously, the people of HR they are obviously, they put a structure in place. And obviously we are here to follow the rules otherwise if we didn't we get people that do just what they want and how they want. So, to me, HR is that governing body. The people at the top. Obviously we follow their rules, that is where rules are for, to be followed.

Ok. Do you think there are uhhh there needs to change something about this system? Or do you think the one you have right now is good?

I think it is fine. You calling us up over here, that is a start in it itself. Asking those questions. Otherwise we do not know who to contact. Uhm you are just calling me now, and that is uh uh a big start in itself. We know now that in Holland people are thinking about us, and that is a big positive in my eyes. Otherwise you know, in big organizations where they have 20.0000, 40.000 people, you do not know who to contact.

That is true

So you know, this is a big big start in itself.

Thank you very much. I think it is important to know what the people think before you make some changes or...

Definitely.. It is like.. We have Kevin Fleetwood based here in Lester and he tells us so many stories about when he goes to Holland and Waukegan and uh no one knows who he is. And that is just the general staff. It is good to know who is who. And it is nice to see them face to face as well..

That is true..

It creates a better understanding of everyone's roles, and who the person is. That is how I see it. You are from HR, and you contacting us, that is a big plus in itself.

Thank you.

So, I have some questions about, you are the supervisor of the uhhh the DC-team?

Yeah, the warehouse.

Ok, in Holland we call it the DC, the distribution centre.

That is right, yes

Uhhh if a new employee starts working with you, what happens?

First things first, we have got a health and safety advisor, called Mike Rowe, they will sit with him first, and he will put them through all uhm all the health and safety regulations that we got in place here. They will take him for a tour around the premises, show him all the fire exits and... He will stay a good day with him before you know, I will get my hands on him..

So he shows them around and..

Shows him how AkzoNobel started and what they, you know, if there are procedures are in place.. You know, he basically will tell him everything before they actually start work.

He tells them also some information about AkzoNobel as organization?

That is right, about AkzoNobel, how it started, and uhm everything regarding health and safety regulations as well. You know, what procedures are here in place like 'if you go to the color lab, you have to wear your glasses and if you go into the warehouse you have to wear your helmet'. Make sure you have safety boots on. That employer will know all of that before I will get my hands on him.

Ok, and then what? What happens?

And then, depending on what its job role is in uh the warehouse. Obviously I will be watching him as well, because you cannot uhhh say 'look, that is your job, go ahead and do it'. I have to make sure that he is doing it right. Because it is our responsibility as well, because I am there to look after his health and safety as well. So, if he is not doing something right, I will tell him and make sure that everything works fine.

So does he get someone to coach him or..?

Yes, I never, never leave them on their own. I always put them with an experienced person and uh gradually, gradually I will release them slowly slowly slowly. I would say a week, a week and a half, you know, when I feel comfortable I will leave him on his own.

So, it usually takes take about two weeks?

I would say so yes.

Ok.

Cause I mean, in the warehouse a lot of it means picking, you know checking batch numbers, expiring dates, the quantity of the products and obviously you get your picks.

Yeah.

Uhhh I would see about a week to two weeks, and then gradually, gradually I will release them slowly.

And do you have like uh, some level in your employees. Or is everybody on the same level?

What I am trying to do in the warehouse, because we are for Aerospace and Car Refinishes, is uh, I try and rotate them so one week an individual would be taking, looking after all the Aerospace stock. That is regarding to picking and uh booking it in, and then visa versa uh the following week I put him on the CR stock. So they have knowledge on the CR stock and the Aerospace stock. And the reason why I do that is because like, come holiday times, if I have an individual that just knows about Aerospace, and I move him to CR, he does not have a clue. So I try to rotate the workers as much as possible. So they have knowledge about the Aerospace stock and the CR stock. So come during holidays, the people who are left, they do not struggle but manage..

Ok..

So I try to rotate as much as I can. Also, and even with my role as well. Because my role is basically administration. It is like, I am here talking to you now so for a good 35, 45 minutes. I left two individuals now doing my role, which is basically uhm booking in yesterdays stock and also getting the paperwork ready to go out to various customers.

Ok.

So you know, they have knowledge about that as well.

Do the employees like that rotating?

Yes, definitely. I feel like if an individual gets stuck doing the same task, he gets a bit stable, I would not say boring, but it gets a bit still. So it is nice to give them some, uhm, you know, different variation of work. It keeps them interested and on their toes as well. Sometimes, I call an individual and say 'come and sit here in the office, let me put the delivery put away. I do not mind doing that.

Ok, so there is a lot of interaction and switching of roles?

Yes, definitely yes.

So you have very informal contact with your guys?

Sorry, say that again pleas?

Do you have a very informal relationship with your guys?

Yes, yes. Definitely yes. I feel you have to.

You have to?

Definitely yes.

I do not know?

It is like, here in Lester, it is not really a big site. So I see everyone every morning, we have tea brakes together. And uhm, I just tell the individual regarding their work load, what task can be the next tasks, I am always communicating with them all the time. Because actually

were they work and where my office is, they have to come in to the office to get their work. So.. I am always talking to them to make sure they are managing, they are coping, want a next pair of hands. So I am always talking to the individuals.

Oh, that is nice, I think so.

Yeah definitely. I mean, the longest they will stay away from me, I would say about 30 minutes, and then they will come into the office and get the next job. If I do not see an individual, because obviously they have to go into the warehouse to do a task..

So, uhm, if you don't see someone for more than an hour, you will get suspected?

Definitely, I will get worried then. It takes 30 maximum I think. Yeah..

Ok. Do you also have like team meetings once a week, or just informal meetings during tea break and stuff?

Uhm, we do have a meeting with uhm ourselves, in the warehouse, the color lab and also customer services. Because obviously we three have to work closely, there is a lot of communication. We have to make sure there is a procedure. If work comes in, it has to go out in a flowing manner. So then three departments, a meeting between ourselves.

Ok.

And that is done, once every six to seven weeks.

So, like, some meeting?

Yeah, and that usually takes about an hour so..

And what do you discuss?

As an organization in Leicester, and what we try to do uhm a safe meeting, and that is all the departments including the you know, the sales reps, and the management, and that is basically tells us how we are doing as an organization locally and globally. And that is once a month. And if there are any issues around the world, you know, that gets uhm, fed back to us as well.

Ok, and do you like this kind of information sharing?

Yes, definitely. It is nice to know as an organization how well you are doing. And also from that as well, we do get customer feedback as well. It is nice to hear from the customers, you know, like, you know if they have deadlines to meet, and how we meet those deadlines and uh. It is nice to have a positive thank you, and then we can pass that thank you down to, you know, the staff. And it is nice to know for the staff from management that the customers just said something like 'thank you'.

It is always nice to know..

A thank you goes a long way.

Yeah, I think so.

So, and according to efficiency of effectiveness, is there, uhm, any room for changes or..

I would say, I would say, uhm, we are fine. Obviously, my main concern is health and safety.

Yeah.

So if I do see that, you know, there could be a risk here, I do notify the persons involved. That is my main approach. I have responsibilities to look after my workforce in the warehouse. I would say, you know, we are doing really really fine, we do quite well... yeah..

Ok.

Do you think that ANAC, so Aerospace, is an innovative organization?

Yes, definitely. Because they are always looking at different uhm, uhm, ideas of how to uhm, improve their products.. And uhm, obviously, what I have learned in this game is like uhm, you know, we tend not to hold a lot of stock. So if a customer wants to have something tomorrow, we do think of ideas instead rather than having stock here locally. How we can get it from Waukegan or Sassenheim. They are always thinking of new ideas.

Ok, and how, what is the role of Leicester in this?

Of the warehouse department?

Yeah.

Our role is basically getting the stock in, uhm. We always get our deliveries in the morning, and uhm I would say, uhm I would say, 20 percent of the deliveries that comes in, goes straight out the same day.

Ok.

Hm, because in the end of the day, we try not to hold stock here. Obviously it means working at a faster pace, but, come the end of the month, when we have those safe meetings, and it gets mentioned to us that this amount of stock, and less month we had that amount of stock.. You know, it looks good on our records you know, because no one wants to be holding stock at the end of the day. And I understand that, the workers understand that, so you know, we are trying to work at a fast pace. As long as you keep the health and safety rules high as well.

That is also important.

Yeah, very important.

So, but the uh, do you have a specific role, or how do you see yourself in the innovation process of ANAC?

Uhm, I am always getting the, getting to go on courses, so I learn probably more each year, I will do probably three or four courses, which is related to my own work. And also, to uhm, further myself as well, learning different tasks as well, I know uhm, this year so far I have been on two management stroke supervisor' courses.. And one was on how to deal with demanding customers, and uhm, the other course was about just how to uhm, supervisor difficult people. So I am always send on different courses.

The last one was related to the communication right?

That is right yes.

Mark said something about it yesterday.

That is right yes. There was three of us, there was myself and these supervisors, one from customer services, one from the color lab, and uhm, all the sales reps were there, and also the UK manager. It was nice to sit with them in the same room.

So you can share some information?

Definitely yes.

So that was nice as well.

So, those trainings are very important?

Sorry?

Those trainings, are they important in your opinion?

Definitely yes. Uhm, trainings are important, it just kind of refreshes you, and also you uhm, it know, you think of new ideas as well, how to uhm, basically how to, you know, improve your workload. Because obviously we get each day more and more work thrown at us but.. You do not want to get stressed about it. It gives you new ideas about how to approach different situations. So, training is very important.

And after those trainings, you bring those practices into your own work?

Yes, I try to.

You try to? Is it difficult?

It is difficult, because it is like uhm, obviously you work for us, you have certain individuals, you have to know how to get the best out of them. Some individuals I can leave alone and I know that they will work all day. But there are others individuals like, you give them a task, and if you know yourself, they are nearing the end of that task, you tell them what to do next, otherwise they won't do it. Well, they will do it, but at their own pace.

Yeah.

So, you know, it is just dealing with certain individuals and how to get the best out of them. And also, how to approach them as well, and how to speak to them as well. That is what these courses teach you.

Ok. And do you think uhm like their motivated, how do you try to motivate your people to perform their work?

It is like, now it is uhm, obviously I am now here talking to you, and I have left them to do my job role.

Ok.

So, that makes them feel important, so that is motivating them. And also, I am always saying thank you to them, and please to them. Because there is nothing worse than a boss that says 'you do this, you do that'. No I don't think so. I will always say thank you and well done.

I think there are very different kind of uhmm managing or leading people. And I think there are ways were the people is more on the same level and..

Definitely, definitely.. Like with me, I mean, come tea breaks time, and lunch time, we all sit down together. It is not like, you know, they are going to have their tea break first, and talk about me, and I will go afterwards and talk about them. We all sit down together, we will have a laugh and a joke together, it just creates a better working atmosphere.

So, this atmosphere does it uhm, any relationship to the work or the uh let's see how I will phrase this... Does it have any influence on the level of the work they perform?

Yes, I feel like, if you can get on in your tea breaks, and you have a laugh and a joke.. And when you go back on to the shopfloor, uh,, I mean there is, there is a saying 'there is nothing better than a happy work force'. If you have a happy work force, you are going to get the best out of them.

And you try to make them happy?

Definitely, yeah. It is like, one or two have personal problems at home. And obviously I see that in their work. So what I try to do is that obviously, I won't give them as much work. I would probably just ask them uhm, you know, just to do light duties. Because as a supervisor, you have to look at these issues. I mean, the last thing that you want, if you know that a certain individual is having problems at home, I mean, it could be a financial matter, or they have troubles with their partners. The last thing they want to hear is when they get to work and they need to be on their case like 'you do this, you do that'. And that is why I always to reduce that. You have to treat people in a certain way every time. You have to be caring for them.

Ok.

Yes definitely. Because when I am feeling bad, the last thing I want to hear is one saying to you 'you do this, you do that'.

That is true.

So, you do have to look at individuals every day. Definitely. I would say, uhm, you should always treat someone, how you would want to be treated. Just because you are a manager or a supervisor, don't let that get to your head. You should always people how you would like to be treated.

Ok.

So, if someone says thank you, and that makes you feel good. So you know, you should say that to other individuals. And just like simple things like saying 'good morning'. Yeah, that just sets the tone for the rest of the day, I feel..

I think so, there is a open space and open communication..

Hmm definitely.

Ok. So your leadership style is like, on the same level and open?

A role model for that is always Kevin Fleetwood. Kevin Fleetwood, you know his job title (SBU Director Aerospace), every lunchtime he would come down and sit with us. And uhm, we will be laughing and joking with him.

Ok.

And yeah, you would see other managers from different organizations and uh, they won't say hello or anything, that is the difference.

They will just stay in their office..

That is right, that is the difference.

Ok, so you see him as a role model. You see like 'Ah, this is someone, something I would like to do as well'

Hmhm

Do you think that uhm, the way uhm, the HR systems are organized. Do you think it helps people to be uhm thinking of new ideas and work uhm perform extra role behavior?

Uhhh, I would say yes. It is like the BBS program that we have going on.

The..?

The BBS program, the Behavioral Base Safety program. Do you know what I am talking about?

I don't know. I did not hear of that training..

Alright, it is like programs like the BBS program, I am sure that it has been passed though HR as well, and uhm, it is programs like that. Obviously they check a person's behavioral. It is like you are given a task, a certain individual might do it one way and another individual might do it another way.

That is true.

And uhm, this is basically focusing on your behavior, how you approach tasks. So if there is something you are doing that is not right, this training will rectify that. It is just simple things like uh, how you will sit on your chair. You know, you should always make sure that you always sit back in your chair. And it is programs like that, m that come through HR.

I think so, I have not seen this one yet, but I will look into it.

Yeah sure.

But you think that this kind of programs helps people to be more forthcoming and think of new ideas of ways to perform their work?

Yes, definitely. It is just another form of training, really. I will always feel.. In my personal life I do football training. With me, obviously, the more training I give to my players, the better they become. So it should be at work as well, the more training we get from AkzoNobel, the better we become, and the better the organization would become.

Ok. And also those communication sessions, if people see the bigger picture.. Is it important? Is it motivating for them?

Yes, definitely, definitely.

Ok.

Uhm, and your way for stimulating people is uhm being at the same level of people. Do you do other things, to motivate your people?

Sorry?

What kind of things do you do to motivate your people?

Well, I cannot reward them financially, no.. And uhm, obviously like I said, saying things like 'thank you' and customer feedback. Uhm, getting emails from customers saying thank you. Getting emails from our sales rep, and I always pass the messages down to the workforce. Just meeting deadlines as well in itself. And then come, and of the month we go to the safe meetings, we get told by these reports, and everybody is happy at the end of the day.

And that is an important thing.

Definitely, that is the most important thing. When the customers are happy, obviously we are happy.. With no customers, we would not be here.

That is definitely true.

Do you think that your employees in the warehouse, have new ideas something to work on, work in a different way or..?

We do try to think of new ideas every time, just like I said, just to make the workload.. Uhm if we can make the workload easier for an individual, we try to think of new ideas.

Do you think of it in your team, of yourself?

No no, with the team. With the team definitely.

You just try, during the day, during the work..

Yeah, if an certain individual comes to me and says 'Swaran, I think we can do this, this way'. Then I will ask everyone's opinion. Because I always feel like uhm, if I think of something, someone else will think 'but this is easier'. So the more ideas we have, and then we will think about it, and you end up with the best solution. So like, two heads is better than one really.

That is true.

The more ideas you have, I think, if you do have a problem, the more feedback you get, you have a better conclusion at the end of the day. So yeah, I do include everyone.

And do certain employees have uhm more ideas than others? Some key figures?

Yeah sure. Uhm you.. you do find certain individuals who will have more ideas than other individuals but everyone has their say at the end of the day. One person might think of one idea, the next person might think of three ideas but... you know.. I don't think that there is no one in the warehouse that has nothing to say. You know, everyone has their say. Everyone gives me feedback.. if there is a problem, if we can improve something.. Because at the end of the day, why would you do something hard, if there is an easier way of doing certain things. That involves bringing in new equipment or you know, an extra pair of hands. Anything that is different to make the workload easier and faster. It is, you know, better to come up with those ideas.

What I mean, some people just go to their work from 9 till 5, it is okay, see you tomorrow. There are also people that are motivated maybe and say, this could be better...

I think, you know, the current climate around the world. You know like, jobs are hard now to get, and uhm, I don't think there is anyone here in the warehouse, there has never been anyone, who thinks I just come here and go home and that its. Because they know, that in the end of the day, if there is no motivation there, the work is going to slack, we are going to suffer, and then the customer will suffer. So I think there is a mentality now that, motivation, coming to work, let's get the job done, everybody is happy, and you will get paid at the end of the month. And I think that is due to the fact of the current climate around the world. Because there are not that many jobs out there.. You got to be motivated. You cannot, you.. Put it this way. In my department in the warehouse. We cannot have the individuals who just come in, and come home. You got to have motivation, because otherwise you are slacking, that will affect us all, and we cannot have that. So everybody is up to a certain level. Cause if you got one bad apple in your team, it is just not that just that individual will suffer the whole team will suffer. And uhm, for me to keep them motivated, that is what I why I always will try to swop them around in their jobrole. You know, just to keep them more and more motivated, keep them more and more happy. And it is like, I am sitting here now, and they are doing my job now, there are learning more things,. That keeps them more motivated.

Ok. What do you think is a uhhh, if you want to have more innovation from people, what do you think is important uhm what ANAC can give to those people?

Hmhm. Uhhh so if they come up with new ideas?

What is important to do as an organization, or as a leader, to challenge people to show innovative behavior?

It is like, obviously, you know, AkzoNobel offers, they cannot reward us financially. We get a bonus at the end at each year. That is a big big plus. And uhm, what we do here at the local site, is if we do have a good couple of months, the management team will take us all out to a restaurant and that is appreciation itself. Just little things at that. That we will do probably just three or four times a year. And that is a big thank you for the from the management to the workforce. Just little things like that.

So last year you went out four times, so you have had four really good months?

Uhh we had twelve very good months, but instead of going out once every month, we go out every three to four months.

Ok. That is very nice.

It is. And mostly, during Christmastime, they will take you out, and also your partner over night, including accomication.

That sounds great; can't I come and work for you?

Definitely! That is just appreciation, it is appreciation by the company itself. Just little things about that.

What is your opinion about innovation? Is there any room for it?

There is always more room for innovation, definitely. There is always more room.

Because you are very busy.. Manybe you need more time or uhm., resources?

Well, resources are not really going to get, meaning more manpower, so obviously we have to try and think of different ideas. Because at the end of the day, everybody has more work than they can handle in a day.

Yeah..

So, therefore, what we are trying to do than, is try to think of ideas how we can uhm, you know, solve the situation. So, otherwise, before you know it, if you just stick to your ideas, what you are doing for years, the work is just going to get more and more. So you do have to think of different ideas about, how getting the work done.

So you do this with your team, or do you also work with, for example the ACC team?

Uhm, more to with my own team. Because regarding the color issues, I do not have to much a say what goes in in there. It is best to communicate with them, but obviously you cannot make a final decision on another department.

So you think of it with your own people during the day? You try to talk with everyone?

Yeah. I do speak with their team leader on a regular basis. I always speak to him once every hour. But then obviously, he will ask me, but I do not tend to put ideas for him to do. Because obviously he knows best what goes on in his department.

Ok.

But we try to solve any difficulties between our two departments from, when they make the paint to when we want the paint. But other than that, I do not really get involved with how he does his work, how he distributes his work, because he knows his workforce better than me. I do talk to him on a hourly basis.

And Mark, uhm, does he give you any autonomy or space to perform your work?

Yes. There are some days that I won't see him for three or four hours. Because obviously he got to take care of the warehouse, customer services, or he will have customers coming in. So I would say, probably in a day when he is here I would see him for five minutes here, five minutes there. He basically leaves me to it, because he knows that at the end of the day, the job will get done. Which is good really.

That is also a motivation factor for you.

It is better for me, obviously that makes me feel good. Because I know he trusts me to do the work, get it done. I mean there is nothing worse than you doing your job and someone is at your desk watching you.

That would be very nerve wrecking.
Ok, so I think I have asked all my questions.
Maybe you would like to add anything yourself?

No, it is just like I said in the beginning. Obviously.. Do you actually work for HR do you?

Uhm, no I am from the University of Twente, it is in Enschede, the Netherlands. And I am doing my thesis on this subject.

Will all this go back to HR than?

Uhm, it is together with the questionnaire I will make an advisory to uhm improve furthermore the HR practices and how to influence the uh innovative work behavior of their employees.

Allright, I understand..

It is to improve!

Yeah, sure. No that is the main thing isn't it? Always looking for ways to improve.
It was very nice speaking to you Jeske.

Thank you very much

Bye

Bye

[EINDE 40.22]