

# Ondersteuning om te presteren

*Een kwalitatief onderzoek naar public service performance en de gewenste ondersteuning die hieraan bijdraagt, binnen de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland*



Figuur 1: Organizational support (Bron: Jebstone.com, 2013)

**Lisa van Rijsingen**

*Den Haag, Augustus 2013*

# Ondersteuning om te presteren

*Een kwalitatief onderzoek naar public service performance en de gewenste ondersteuning die hieraan bijdraagt, binnen de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland*



**Universiteit Utrecht**

Auteur:

Lisa van Rijsingen

Begeleider:

Dr. Eva Knies

Tweede lezer:

Prof. Dr. Peter L.M. Leisink

Begeleider organisatie:

Drs. Anne de Rooij

Instelling:

Universiteit Utrecht, Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Departement Utrechtse School voor Bestuurs- en Organizationalwetenschap, Master Strategic Human Resource Management

Plaats en datum:

Den Haag, 13 augustus 2013

## Voorwoord

Wat in februari begon als een onbekend avontuur, ligt nu als een afgeronde masterscriptie voor u. Vooraf had ik niet gedacht dat ik zoveel zou leren en zoveel werk zou verzetten in een half jaar tijd, een semester dat achteraf gezien toch snel voorbij is gegaan. Met veel plezier heb ik mijn onderzoek uitgevoerd bij de Provincie Noord-Holland en ik hoop dat de aanbevelingen, als resultaat van mijn werk, een nuttige bijdrage kunnen leveren binnen deze organisatie.

In dit voorwoord wil ik graag diverse mensen bedanken die me hebben gestimuleerd, gemotiveerd en die me hebben gesteund gedurende het afgelopen half jaar. Allereerst wil ik Eva Knies bedanken, die mij als begeleider vanuit de Universiteit Utrecht, met een kritische blik heeft geholpen om nét die extra stap te zetten om dit tot een goede scriptie te maken. Eva, ik waardeer je betrokken houding en ook als je niet in Nederland was, kon ik met vragen altijd bij je terecht. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Anne de Rooij, mijn begeleider bij de Provincie Noord-Holland. Anne, je gaf me de vrijheid om mijn onderzoek uit te voeren op de wijze die ik zinvol vond. Ook wil ik je bedanken voor je praktijkgerichte blik en het gestelde vertrouwen in mij. De respondenten wil ik bedanken voor de tijd die ze hebben vrijgemaakt om bij te dragen aan dit onderzoek.

Ook wil ik mijn dank uitspreken aan mijn medestagiairs, studiegenoten en vrienden/vriendinnen voor het meedenken en de gezelligheid in tijden van stress. Uiteraard wil ik ook mijn ouders Karin en Piet en mijn zus Noortje bedanken voor hun steun, hun luisterend oor en de rotsvaste overtuiging dat ik een mooie scriptie zou afleveren.

Als laatste, maar niet op de laatste plaats, wil ik mijn vriend Michel bedanken. Michel, bedankt voor je steun tijdens de hoogte- en dieptepunten. Je was altijd zeer rustig en geduldig tijdens mijn drukke perioden en je hebt me alle ruimte gegeven die ik nodig had. Dankjewel voor je vertrouwen en zonder jou zou het afgelopen half jaar een stuk minder leuk en makkelijk zijn geweest.

## Samenvatting

### Aanleiding

In dit onderzoek wordt ingegaan op de betekenis die medewerkers en leidinggevendenden geven aan *public service performance* binnen de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland en welke ondersteuning medewerkers nodig hebben om deze gewenste performance te realiseren. Voor de organisatie is het relevant om te kijken naar de gewenste performance, omdat sectorbrede en interne ontwikkelingen ervoor zorgen dat het onduidelijk is wat de performance zou moeten zijn en dat deze performance minder zichtbaar en meetbaar is.

### Doel- en vraagstelling

Ten eerste heeft dit onderzoek het doel om een concrete invulling te geven van *public service performance* voor de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland. Ten tweede zal dit onderzoek in kaart brengen wat de ondersteuningsbehoeften van medewerkers zijn, met het oog op realisatie van deze performance. Als de organisatie aan de ondersteuningsbehoeften voldoet, kan het werkresultaat van medewerkers mogelijk verbeterd worden.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: Welke betekenis geven medewerkers en leidinggevendenden, binnen de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland, aan individuele performance en welke ondersteuning hebben medewerkers nodig om deze performance te realiseren?

### Relevantie

Er zijn meerdere redenen te benoemen waarom dit onderzoek wetenschappelijk relevant is. Allereerst wordt er een concrete invulling gegeven aan de abstracte performance indicatoren van Boyne (2002). Hij stelde slechts vijf hoofdcategorieën op van public service performance. Daarnaast wordt in dit onderzoek specifiek ingegaan op individuele performance, in tegenstelling tot organisatieperformance, en staat de betekenis die medewerkers geven aan performance centraal. Het is belangrijk om naar individuele betekenisgeving van medewerkers te kijken, omdat medewerkers handelen op basis van deze betekenisgeving. Hoe zij performance zien, hangt samen met de wijze waarom zij presteren.

Wat betreft ondersteuning worden er naast HR-praktijken ook andere vormen van ondersteuning meegenomen die bijdragen aan de individuele performance. Er wordt niet alleen gekeken naar ondersteuning vanuit de organisatie en de leidinggevende, maar ook naar de ondersteunende rol van het team. Ten slotte wordt er een vergelijking gemaakt tussen de perceptie van medewerkers en leidinggevendenden.

## Theoretisch kader

Het theoretisch kader dient als basis voor het opstellen van de topiclijst in het empirisch onderzoek. Uit de theorie zullen een aantal *sensitizing concepts* worden geformuleerd, dit zijn richtinggevende begrippen waar eventueel op kan worden doorggevraagd in het empirisch onderzoek.

Boyne (2002) onderscheidt vijf performance indicatoren binnen de publieke sector, dit zijn: (1) *outputs* (kwaliteit en kwantiteit), (2) *efficiency* (kosten per outputeenheid), (3) *service outcomes*, (effect & impact) (4) *responsiveness* (tevredenheid afnemers) en (5) *democratic outcomes* (eerlijkheid, participatie & verantwoordelijkheid). Het is belangrijk om rekening te houden met meerdere stakeholders (*balanced approach*) bij het vaststellen van performance (Paauwe, 2004).

Ondersteuning bestaat uit instrumentele en sociale ondersteuning (Vaux, 1988, in Knies, 2012; Beehr et al., 2000; Rhoades en Eisenberger, 2002). Sociale ondersteuning bestaat uit emotionele ondersteuning en waardering (Shirey, 2004; Vaux, 1988, in Knies 2012). Bij instrumentele ondersteuning gaat het om diensten, producten en HR-praktijken die bijdragen aan performance (Vaux, 1988, in Knies, 2012; Purcell & Hutchinson, 2007). Naast de vorm van ondersteuning is ook de bron van de ondersteuning belangrijk. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen ondersteuning vanuit de organisatie, de leidinggevende en collega's (Huffman et al., 2008).

Een deel van het verband tussen ondersteuning en performance is te verklaren vanuit de *social exchange* theorie. Hierbij gaat men ervan uit dat de ene persoon de andere een dienst bewijst en dat de verwachting heerst dat de andere een dienst terug bewijst (Blau, 1964 & Gouldner, 1960 in Wayne, Shore & Liden, 1997). Hiernaast wordt het verband tussen ondersteuning en performance bepaald door de perceptie van medewerkers wat betreft de motivering van het management voor het gebruiken van bepaalde HR praktijken, genaamd HR- *attributions* (Nishii, 2008).

## Methoden

Dit onderzoek is interpretatief van aard en hierbij aansluitend wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Er zijn semi-gestructureerde interviews afgenomen met leidinggevend en medewerkers van de Directie Beleid. In totaal zijn er twaalf medewerkers en zes leidinggevend geïnterviewd.

## Conclusie

Respondenten noemen vooral deelproducten als vorm van performance. De concrete inhoud van deze producten is zeer divers en verschilt per sector. Welke betekenis men aan performance geeft, hangt sterk samen met de afnemer van de werkopbrengst. Medewerkers en leidinggevend onderscheiden drie afnemers, namelijk Gedeputeerde Staten (GS), de burger en externe partijen. Om GS tevreden te stellen, moet er een goed advies worden aangeleverd. De tevredenheid van de burger

hangt samen met een effect van de werkopbrengst in de maatschappij. Wat dit effect is, verschilt per sector. De tevredenheid van de burger wordt niet altijd als direct doel gezien. Om externe betrokkenen, zoals gemeenten, bedrijven en andere organisaties, tevreden te houden, is het belangrijk dat de verwachtingen helder zijn.

In eerste instantie werden individuele werkopbrengsten op een enkeling na, niet genoemd. Dit zijn werkopbrengsten die voor de medewerker belangrijk zijn, maar die niet direct een bijdrage hoeven te leveren aan de organisatieperformance. Bij doorvragen werden uiteenlopende antwoorden gegeven, namelijk: (1) inhoudelijke interesse, (2) ontwikkeling, (3) een bijdrage leveren aan de maatschappij, (4) contact met collega's, (5) geld en (6) waardering.

Wat betreft ondersteuning geven medewerkers aan vooral behoefte te hebben aan projectondersteuning. De behoefte aan ondersteuning door de leidinggevende is laag. Wat medewerkers wel van hun leidinggevende verwachten is verdediging bij bestuurders of externe partijen, het oplossen van conflicten en het verschaffen van informatie over bestuurlijke processen. Medewerkers en managers geven aan dat inhoudelijke ondersteuning wordt verkregen bij collega's. De mate waarin men behoefte heeft aan sociale ondersteuning door collega's verschilt sterk per medewerker. Ondanks dat men in grote mate autonoom werkt, heeft men wel behoefte aan waardering en vertrouwen van zowel collega's als de leidinggevende.

## Discussie

In deze paragraaf zal de interpretatie van de onderzoeker van de data worden weergegeven. Uit de data komt voort dat bepaalde performance-indicatoren met elkaar overlappen en niet strikt van elkaar te scheiden zijn zoals Boyne (2002) doet. Daarnaast wordt de kwaliteit van de werkopbrengst binnen de Directie Beleid gekoppeld aan de tevredenheid van de afnemer van het werk. De stakeholders (de burger, GS en externe betrokkenen) stellen verschillende kwaliteitseisen en zijn tevreden met verschillende werkopbrengsten. *'Democratic outcomes'* en *'efficiency'* uit het model van Boyne (2002) komen in de praktijk niet sterk terug.

Binnen de Directie Beleid speelt ondersteuning door collega's een grote rol. De organisatie heeft minder grip op ondersteuning die collega's onderling bieden en kan daardoor minder sturing geven aan de invulling die wordt gegeven aan ondersteuning. Dit heeft gevolgen voor de invloed die de organisatie kan uitoefenen op de prestatie van de medewerkers.

## Aanbevelingen

Hieronder zullen kort de belangrijkste aanbevelingen worden weergegeven. Een uitgebreide weergave van all aanbevelingen is te vinden in paragraaf 5.5.

Het verdient aanbeveling om:

- Aandacht te besteden aan de verwachtingen van medewerkers en leidinggevenden tijdens een sectoroverleg wat betreft ondersteuning vanuit de sectormanager.
- Af te stemmen in welke mate de sectormanager inhoudelijk betrokken dient te zijn bij het werk, om de medewerker op een adequate manier te kunnen beoordelen.
- Af te stemmen in welke mate de sectormanager betrokken dient te zijn bij het welzijn van de medewerker. Zowel medewerkers als leidinggevenden geven namelijk aan dat medewerkers het moeilijk vinden om aan te geven wanneer zij tegen een probleem aanlopen.

## Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding .....	1
1.1. Profielschets Provincie Noord-Holland .....	2
1.1.1 Ontwikkelingen op sectorniveau .....	2
1.1.2 Interne ontwikkelingen .....	3
1.1.3. Resultaatgerichtheid .....	4
1.2 Probleemstelling.....	5
1.2.1 Doelstelling.....	5
1.2.2 Vraagstelling.....	6
1.2.3 Wetenschappelijke relevantie.....	6
1.3 Leeswijzer .....	8
Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader .....	9
2.1 Inleiding .....	9
2.2 Public Service Performance.....	9
2.2.1 Definitie .....	9
2.2.2 Balanced Approach.....	12
2.2.3 Performance meting.....	12
2.2.4 Deelconclusie.....	14
2.3 Ondersteuning.....	14
2.3.1 Definitie .....	14
2.3.2 Instrumentele ondersteuning .....	15
2.3.3 Sociale ondersteuning .....	16
2.3.4 Bron van ondersteuning.....	17
2.3.5 Ondersteuning door de organisatie .....	17
2.3.6 Ondersteuning door leidinggevende.....	18
2.3.7 Ondersteuning door collega's .....	20
2.3.8 Deelconclusie.....	21
2.4 Ondersteuning en performance .....	22
2.5 Verwachtingen .....	23
2.5.1 Performance .....	23
2.5.2 Ondersteuning.....	24
Hoofdstuk 3 Methodische verantwoording .....	25
3.1 Onderzoeksbenadering .....	25



3.2	Semi-gestructureerde interviews .....	26
3.2.1	Rol van de onderzoeker .....	27
3.3	Selectie respondenten .....	28
3.4	Analysemethode .....	30
3.5	Weergave resultaten .....	31
3.6	Betrouwbaarheid en validiteit .....	31
	Hoofdstuk 4 Resultaten .....	33
4.1	Werkopbrengsten .....	33
4.1.1	Inhoud van uitkomst .....	33
4.1.2	Deelproducten .....	34
4.1.3	Afnemer van uitkomst .....	35
4.1.4	Efficiëntie .....	41
4.1.5	Persoonlijke werkopbrengst .....	42
4.1.6	Deelconclusie .....	44
4.2	Ondersteuning .....	45
4.2.1	Projectondersteuning .....	46
4.2.2	Ondersteuning door team: inhoudelijk .....	46
4.2.3	Ondersteuning door team: sociaal .....	47
4.2.4	Ondersteuning door manager: inhoudelijk .....	49
4.2.5	Ondersteuning door de manager: sociaal .....	50
4.2.6	Toegevoegde waarde leidinggevende .....	52
4.2.7	Werkplancyclus .....	53
4.2.8	Deelconclusie .....	56
4.3	Confrontatie verwachtingen .....	57
	Hoofdstuk 5: Conclusie, Discussie, Reflectie en Aanbevelingen .....	59
5.1	Conclusie .....	59
5.1.1	Conclusie theoretisch kader .....	59
5.1.2	Conclusie empirisch onderzoek .....	61
5.1.3	Beantwoording hoofdvraag .....	63
5.2	Discussie .....	63
5.2.1	Bespreking Boyne .....	63
5.2.2	Vershil in gezichtspunt .....	65
5.3	Reflectie .....	66
5.4	Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	67

5.5 Aanbevelingen voor de Directie Beleid .....	68
5.5.1 Verschil perceptie medewerker en leidinggevende.....	68
5.5.2 Inhoudelijke ondersteuning .....	69
5.5.3 Werkplancyclus .....	69
5.5.4 Sociale ondersteuning .....	70
Literatuurlijst .....	71
Bijlage 1: Topiclijst: medewerker .....	75
Bijlage 2: Topiclijst: leidinggevende .....	80
Bijlage 3: Codeboom werkopbrengsten .....	85
Bijlage 4: Codeboom ondersteuning .....	86
Bijlage 5: Paper publieke dimensie .....	88

## Hoofdstuk 1: Inleiding

Als de performance van een bedrijf wordt vastgesteld, kijkt men al snel naar het aantal verkochte producten of diensten, de winst of de eventuele groei van de organisatie. Performance binnen een publieke organisatie, oftewel *public service performance*, is echter minder eenvoudig te definiëren. Dit heeft met een aantal zaken te maken. Ten eerste wordt er in de publieke sector een andere invulling gegeven aan het begrip performance dan in de private sector. In plaats van winst, spreekt men dikwijls van kwaliteit van dienstverlening. Wat precies onder deze kwaliteit van dienstverlening wordt verstaan, is echter niet altijd duidelijk en verschilt per organisatie. Ten tweede is er binnen de publieke sector minder aandacht voor performance (Steijn & Groeneveld, 2010). Men is in mindere mate bezig met het streven naar bijvoorbeeld efficiëntie of effectiviteit.

Dit laatste is aan het veranderen. De relevantie en de noodzaak van het meten van performance worden steeds meer gezien door publieke organisaties (Boyne, 2002). Dit is mogelijk een reactie op de New Public Management (NPM) stroming. Na de recessie in de jaren '70, ontstond het idee dat de overheid meer bedrijfsmatig zou moeten werken. Er ontstond een verschuiving van de werkwijze van publieke organisaties, waarbij men efficiënt, effectief en vooral zuiniger ging werken (Steijn & Parre, 2010). Daarnaast verwacht de burger volgens Vermeeren en Kuipers (2010) een hogere kwaliteit van diensten, meer snelheid en meer maatwerk dan voorheen. Dit verhoogt de nadruk op het bepalen en eventueel verbeteren van de performance.

Dit onderzoek richt zich op de betekenis die medewerkers en leidinggevendenden geven aan *public service performance*. De betekenisgeving van de respondenten is belangrijk, omdat dit doorwerkt in hun manier van werken. In dit onderzoek zal ook specifiek worden gekeken naar individuele opbrengsten. Hierbij gaat het om de performance die individuele medewerkers willen leveren in hun werk en niet om performance die voor de organisatie relevant is. Hiervoor is gekozen, omdat dit een beeld schept van wat er op de werkvloer leeft en niet alleen van wat het bestuur van de organisatie als performance ziet.

Het onderzoek zal worden uitgevoerd bij de Provincie Noord-Holland. Hier zijn verschillende redenen voor. Ten eerste is er binnen provincies, net als bij andere (semi-)publieke organisaties, sprake van onduidelijkheid over de invulling die wordt gegeven aan performance. Er is echter wel sprake van een toenemende aandacht voor performance. Zo worden begrippen als 'resultaat' en 'effect' regelmatig genoemd in beleidsdocumenten (Provincie Noord-Holland, 2013a & 2013c). Ten tweede leveren provincies vaak indirect diensten aan burgers, waardoor het minder zichtbaar is voor

de maatschappij wat de gewenste uitkomst van het werk van de provincie is. Ten derde staat het bestaansrecht van individuele provincies ter discussie, nu er plannen zijn om de provincies samen te gaan voegen (Ministerie van BZK, 2013). Het onderzoek zal worden uitgevoerd bij de Directie Beleid. Dit is de afdeling waar het provinciale beleid op papier wordt gezet.

Een vraag die ontstaat na de bepaling van een concrete invulling van performance is: 'Wat heeft de provincie nodig om *public service performance* te realiseren?. Ook deze vraag zal in dit onderzoek worden beantwoord. Aan dit onderdeel wordt invulling gegeven door te kijken naar de ondersteuning die medewerkers nodig hebben vanuit de organisatie als geheel, van hun leidinggevende en van collega's. In eerder onderzoek is met name aandacht voor ondersteuning door de organisatie en de leidinggevende, maar in dit onderzoek zal ook specifiek worden gekeken naar ondersteuning door collega's. Er is een aantal onderzoeken uitgevoerd naar de relatie tussen HRM en performance, onder andere door Pauwe (2004) en Boselie (2005). In dit onderzoek wordt echter gekeken naar ondersteuning en performance. Ondersteuning kan breder getrokken worden dan HRM, omdat niet alleen HR-praktijken, maar ook andere vormen van ondersteuning, die mogelijk bijdragen aan de performance van de medewerker, worden meegenomen.

Na deze korte introductie, zal in dit hoofdstuk allereerst worden ingegaan op ontwikkelingen binnen de Provincie Noord-Holland en de wijze waarop men bezig is met performance binnen de Directie Beleid. Daarna volgen de doel- en vraagstelling van dit onderzoek. Ten slotte zal de wetenschappelijke relevantie worden besproken.

## **1.1. Profielschets Provincie Noord-Holland**

Er is een aantal sectorbrede en interne ontwikkelingen gaande binnen de Provincie Noord-Holland, waardoor het voor de organisatie interessant en relevant is om te kijken naar de percepties van medewerkers en leidinggevendenden wat betreft individuele performance en de ondersteuning die hiervoor nodig is. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de organisatie zelf ook inspeelt op performance door middel van beleid gericht op 'resultaatgerichtheid'. In paragraaf 1.2.1 zal worden ingegaan op ontwikkelingen waar provincies op dit moment mee te maken hebben. In paragraaf 1.2.2 worden ontwikkelingen binnen de Provincie Noord-Holland besproken.

### **1.1.1 Ontwikkelingen op sectorniveau**

Verschillende externe ontwikkelingen zorgen ervoor dat de nadruk binnen de Provincie Noord-Holland meer komt te liggen op performance. De provincie staat om verschillende redenen onder druk. Ten eerste is er minder financiële ruimte. De provincie ontvangt geld uit provinciale belastingen en uit het provinciefonds van het Rijk (Rijksoverheid, 2013a). Vanaf 2012 groeit of krimpt het

provinciefonds mee met de rijksuitgaven. Aangezien het Rijk moet bezuinigen, daalt het provinciefonds (Rijksoverheid, 2013b). In april 2013 is de Wet Houdbare overheidsfinanciën (wet Hof) aangenomen door de tweede kamer (IPO, 2013). Hierin staat dat het Rijk en de decentrale overheden, zoals de provincies, een gelijkwaardige inspanning moeten leveren om het begrotingstekort weg te werken (Rijksoverheid, 2013b). Als gevolg hiervan is er minder geld beschikbaar bij de provincie. Ten tweede staat er een grote verandering van de inrichting van het binnenlands bestuur op de agenda. In 2015 moeten de plannen klaar zijn om de provincies Noord-Holland, Flevoland en Utrecht samen te voegen. Met deze samenvoeging wil de Rijksoverheid vijftien miljoen euro besparen (Ministerie van BZK, 2012). Niet alleen heeft deze wijziging invloed op de financiële middelen van de provincie, ook zullen de kerntaken en manier van werken mogelijk opnieuw worden gedefinieerd. Ten derde ontstaat er een nieuwe manier van (samen)werken, doordat een deel van de taken van de provincie uit wordt besteed aan Regionale Uitvoeringsdiensten (Provincie Noord-Holland, 2013a). Tenslotte krijgt Europa steeds meer invloed op het beleid dat de provincie schrijft en uitvoert (Provincie Noord-Holland, 2013a). Al deze ontwikkelingen zorgen er voor dat de provincie duidelijk in kaart moet brengen wat haar kerntaken nou eigenlijk zijn en hoe deze kerntaken zo goed mogelijk kunnen worden uitgevoerd met zo min mogelijk financiële middelen. Dit is het juiste moment om te kijken wat wordt verstaan onder performance binnen de provincie. Als gevolg daarvan is het relevant om te bekijken hoe deze performance gerealiseerd kan worden en welke ondersteuning medewerkers daarvoor nodig hebben.

### **1.1.2 Interne ontwikkelingen**

De zichtbaarheid en meetbaarheid van performance en ondersteuning binnen de provincie worden beïnvloed door een aantal interne ontwikkelingen. De meest ingrijpende interne verandering is de heropening van de het gebouw op 1 februari 2013. De gehele organisatie is overgestapt op flexibel werken. Deze manier van werken stelt andere eisen aan de medewerkers. Men zat voorheen op alfabetische volgorde, maar nu zitten sectoren in vlekken bij elkaar in het open gebouw. Managers zaten voorheen samen op een kamer en bevinden zich nu tussen hun medewerkers. Binnen de Directie Beleid is niemand in het bezit van een eigen kamer. Mensen kunnen ervoor kiezen elkaar meer of juist minder op te zoeken. Dit kan gevolgen hebben voor de performance(meting) van medewerkers. Een tweede interne verandering is de digitalisering van de werkzaamheden (Provincie Noord-Holland, 2012b). Ook dit vergt een nieuwe manier van werken. Het werkplan van medewerkers, waarin hun competenties en doelen voor het komende jaar staan, wordt bijvoorbeeld digitaal ingevuld. Documenten worden digitaal doorgestuurd, gecontroleerd en geparafeerd door

middel van het programma Verseon. Voorheen liep men met een parafenlijst langs de verschillende personen die bij het document betrokken waren.

De interne ontwikkelingen hebben invloed op de wijze waarop wordt gewerkt. Juist omdat er nu veel verandert in de werkwijze, is het interessant om te kijken wat medewerkers en leidinggevenden zien als de gewenste opbrengst van hun werk. Omdat medewerkers en managers elkaar nu juist meer of minder zien dan voorheen, is het ook relevant om naar de gewenste ondersteuning te kijken.

### **1.1.3. Resultaatgerichtheid**

Zowel concern- als directiebreed wordt ingespeeld op de interne en externe veranderingen. Een van de onderwerpen die op beide niveaus steeds terugkeert, is resultaatgerichtheid. Voor de hele organisatie is er een concernjaarplan opgesteld, dit plan is de leidraad voor het jaar 2013. In dit plan zijn vijf slaagfactoren vastgesteld die als uitgangspunt voor de sturing van de provincie zijn gedefinieerd. Dit zijn: 'een vitale organisatie', 'efficiënte uitvoering', 'transparantie', 'een gebruiksgerichte dienstverlening' en 'het bereiken van resultaten en effecten' (Provincie Noord-Holland, 2013a).

Voor de Directie Beleid is een directieplan opgesteld. In dit plan wordt gesproken over een verscherping van het profiel van de provincie. Men zal meer taken moeten uitvoeren met minder geld. De missie van de provincie is: 'Het leveren van een concrete bijdrage aan de kwaliteit van de Noord-Hollandse samenleving op alle terreinen van de publieke dienstverlening' (Provincie Noord-Holland, 2013c). De provincie wil deze missie realiseren door prioriteiten te stellen, slagvaardigheid en resultaatgerichtheid te tonen en kostenbewust en verantwoord te handelen (Provincie Noord-Hoolland, 2013c). Aan het directieplan is een ontwikkelagenda gekoppeld. Eén van de kernpunten in deze agenda is resultaatgerichtheid (Provincie Noord-Holland, 2012a).

In december 2012 heeft een werkgroep advies uitgebracht aan het managementteam (MT) over de verbetering van resultaatgerichtheid binnen de Directie Beleid. In dit advies wordt een aantal indicatoren genoemd die aangeven dat de Provincie Noord-Holland zich meer zou moeten richten op resultaatgerichtheid. Ten eerste komt in het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) van 2011 naar voren dat de Directie Beleid slecht scoort op resultaatgerichtheid. Ten tweede is in een 'bestuurskrachtmeting' benoemd dat de provincie meer zou moeten sturen op *outcome* en minder op *output*. Dit houdt in dat de provincie zich minder zou moeten richten op de producten die zij levert en meer op de maatschappelijke effecten van die producten (Adviesrapport resultaatgerichtheid, 2012). Zowel binnen het organisatiebeleid, als het directiebeleid komen

onderwerpen als efficiëntie, effectiviteit en resultaatgerichtheid veelvuldig terug. De organisatie spreekt niet letterlijk van een beleid gericht op performance, maar aan de hand van de termen die gebruikt worden, kan geconstateerd worden dat hier wel sprake van is. Vooral vanuit de managementlagen spreekt men over deze begrippen. Een concept als 'resultaatgerichtheid' lijkt onder de medewerkers zelf nog niet echt te leven, zo blijkt uit inleidende gesprekken met een aantal medewerkers. Medewerkers herkennen de term, maar weten niet op welke manier de provincie hiermee aan de slag wil.

Het is voor de organisatie interessant om te kijken wat medewerkers en leidinggevenden onder performance verstaan, omdat men actief bezig is met het verbeteren van de resultaatgerichtheid van medewerkers. Dit onderzoek levert inzicht in de perceptie van medewerkers en leidinggevenden over de gewenste opbrengsten van hun werk. Deze nieuwe inzichten kunnen mogelijk bijdragen aan het succesvol realiseren van een verbetering van de resultaatgerichtheid onder medewerkers. Om dit te realiseren is het ook relevant in kaart te brengen welke ondersteuning medewerkers eigenlijk nodig hebben om de gewenste werkopbrengst te realiseren.

## 1.2 Probleemstelling

In deze paragraaf zal allereerst worden ingegaan op de doelstelling van dit onderzoek. Vervolgens worden de hoofd- en deelvragen genoemd. Ten slotte wordt de wetenschappelijke relevantie besproken.

### 1.2.1 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek bestaat uit twee delen. Ten eerste zal er een concrete invulling worden gegeven van *public service performance* voor de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland, waarbij aandacht is voor de betekenis die medewerkers en leidinggevenden geven aan performance-indicatoren binnen deze organisatie.

Het tweede doel van dit onderzoek is het vormen van een beeld van het soort ondersteuning dat volgens medewerkers en managers nodig is om tot de gewenste werkopbrengsten te komen. Dit inzicht zorgt ervoor dat de organisatie meer in kan spelen op de behoeften van medewerkers. Als in deze behoeften wordt voldaan, kan dit mogelijk resulteren in een verbetering van het werkresultaat van medewerkers. Dit is zeker van belang voor de Directie Beleid, omdat men laag scoort op resultaatgerichtheid. Op dit onderdeel zal een aantal aanbevelingen worden geschreven, omdat de organisatie door middel van ondersteuning invloed heeft op de performance van de medewerkers.

### 1.2.2 Vraagstelling

De volgende hoofdvraag is geformuleerd:

Welke betekenis geven medewerkers en leidinggevendenden, binnen de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland, aan individuele performance en welke ondersteuning hebben medewerkers nodig om deze performance te realiseren?

Hierbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Deelvraag 1: Hoe wordt *public service performance* in de literatuur gedefinieerd?

Deelvraag 2: Welke vormen van ondersteuning, die bijdragen aan individuele *public service performance*, worden in de literatuur onderscheiden?

Deelvraag 3: Op welke wijze staan ondersteuning en *public service performance* met elkaar in verband volgens de literatuur?

Deelvraag 4: Wat houdt individuele performance in volgens medewerkers?

Deelvraag 5: Wat houdt individuele performance van medewerkers in volgens leidinggevendenden?

Deelvraag 6: Welke ondersteuning hebben medewerkers volgens henzelf nodig om individuele performance te realiseren?

Deelvraag 7: Welke ondersteuning hebben medewerkers volgens leidinggevendenden nodig om individuele performance te realiseren?

### 1.2.3 Wetenschappelijke relevantie

Er zijn meerdere aspecten die dit onderzoek wetenschappelijk interessant en relevant maken. Ten eerste wordt gekeken naar performance in de publieke sector. Er is al een aantal onderzoeken gedaan naar *public service performance*, onder andere door Boyne (2002) en Andrews, Boyne en Walker (2006). Boyne (2002) stelt vast dat er vijf performance-indicatoren zijn, namelijk: *outputs*, *efficiency*, *service outcomes*, *responsiveness* en *democratic outcomes* (deze indicatoren zullen nader worden besproken in het theoretisch kader). Een aanvulling die in dit onderzoek wordt gedaan op de performance-indicatoren van Boyne (2002), is dat er een concrete invulling wordt gegeven aan *public service performance* voor een specifieke organisatie, namelijk een provincie in Nederland. Boyne (2002) benoemt brede algemene categorieën. De concrete invulling van deze categorieën kan echter per type organisatie verschillen. Aan efficiëntie zal bijvoorbeeld bij de politie een andere invulling



worden gegeven dan bij een provincie. Juist het onderzoeken van performance binnen een provincie is interessant, omdat het een bestuurslaag is waar minder over bekend is bij het grote publiek. Deze onbekendheid komt voort uit het feit dat een provincie een middenbestuur is. Dit houdt in dat men vooral werkt voor en met andere organisaties en overheden. Hierbij is in mindere mate sprake van het leveren van een directe dienst aan de burger dan bijvoorbeeld bij een gemeente. Juist omdat een provincie veel verschillende afnemers heeft met verschillende wensen, hierbij kan gedacht worden aan bedrijven, andere overheden of bijvoorbeeld natuurorganisaties, is het niet eenvoudig om vast te stellen wat concreet wordt verstaan onder performance.

Ten tweede wordt er onderzoek gedaan naar de betekenis die medewerkers en leidinggevenden geven aan performance. Hierdoor wordt onderzocht wat er op de werkvloer van de Directie Beleid leeft en niet wat het bestuur ziet als gewenste performance. Het is belangrijk om te kijken naar individuele performance, omdat de medewerkers er uiteindelijk voor zorgen dat er een dienst of product geleverd wordt. Medewerkers geven betekenis aan hun omgeving en handelen op basis van deze betekenisgeving (Boeije, 2005). Wat medewerkers zien als performance, draagt dus direct bij aan de wijze waarop zij presteren.

Ten derde wordt er in dit onderzoek gekeken welke ondersteuning nodig is om performance te realiseren. Dit is breder dan enkel het verband tussen HRM en performance, waar al veel onderzoek naar gedaan is (bijvoorbeeld door: Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996; Gould-Williams, 2003; Paauwe, 2004; Boselie, Dietz & Boon, 2005; Wall & Wood, 2005 en Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006). De toegevoegde waarde van dit onderzoek is dat meerdere vormen van ondersteuning worden meegenomen die bijdragen aan de performance van de medewerker. Naast ondersteuning vanuit de organisatie en vanuit de manager, wordt ook aandacht besteed aan ondersteuning vanuit het team als bijdrage aan performance. Hier is voor gekozen, omdat uit inleidende gesprekken binnen de provincie bleek dat ondersteuning vanuit het team mogelijk een belangrijke rol zou kunnen spelen.

Ten slotte wordt er in dit onderzoek een vergelijking gemaakt tussen de perceptie van medewerkers en leidinggevenden. Dit is relevant, omdat de leidinggevende en de medewerker een andere positie hebben binnen de organisatie. De leidinggevende weet waarschijnlijk meer van beleidsplannen en zal hier anders over denken vanuit zijn/haar positie, dan de medewerker. Daarnaast is het interessant om deze twee groepen met elkaar te confronteren, omdat de leidinggevende de performance van de medewerker beoordeelt. Een keer per jaar vindt er een beoordelingsgesprek plaats, waarbij de medewerker en de manager spreken over de performance van de medewerker. Hierbij is het interessant om de verwachtingen, wat betreft de gewenste

werkopbrengst, naast elkaar te zetten. Vervolgens kunnen mogelijke verschillen tussen beide groepen worden aangegeven.

### **1.3 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader weergegeven. Hierin worden de eerste drie deelvragen beantwoord. In hoofdstuk 3 wordt de methodische verantwoording beschreven. Hoofdstuk 4 bevat de onderzoeksresultaten en hoofdstuk 5 bestaat uit de conclusie, de discussie, de reflectie en de aanbevelingen.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

### 2.1 Inleiding

In dit theoretisch kader worden de eerste drie deelvragen beantwoord, allereerst: ‘Hoe wordt *public service performance* in de literatuur gedefinieerd?’. Hierbij gaat het specifiek om uitkomsten die niet alleen voor de organisatie, maar ook voor de individuele medewerker van belang zijn. Er wordt een *balanced approach* gehanteerd, dit wordt nader besproken in paragraaf 2.2.3. Vervolgens wordt de tweede vraag beantwoord: ‘Welke vormen van ondersteuning, die bijdragen aan individuele public service performance, worden onderscheiden?’. Dan volgt de laatste vraag: ‘Op welke wijze staan ondersteuning en *public service performance* met elkaar in verband volgens de literatuur?’.

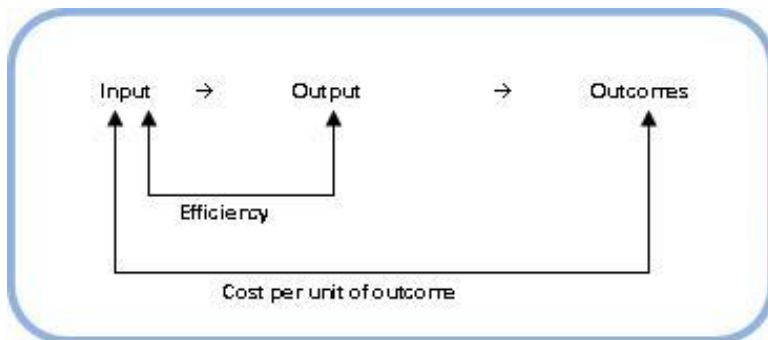
Het theoretisch kader dient tevens voor een afbakening van het onderzoek en voor het formuleren van *sensitizing concepts*. Dit zijn richtinggevende begrippen voor het empirisch onderzoek die zullen worden uitwerkt. Deze begrippen vormen een lens die wordt gericht op het onderzoeksveld (Boeije, 2005).

### 2.2 Public Service Performance

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de definitie die kan worden gegeven aan *public service performance* en, vervolgens wordt aandacht besteed aan de *balanced approach*.

#### 2.2.1 Definitie

De definitie van performance is binnen een publieke organisatie minder eenvoudig vast te stellen dan bij een private organisatie. Dit komt door de grote verscheidenheid aan doelen die publieke organisaties willen realiseren die soms conflicteren met elkaar (Rainey, 2009). Als gevolg hiervan hebben publieke organisaties te maken met verschillende vormen van performance, oftewel performance indicators (PI's) (Boyne, 2002). Volgens Midwinter (1994, in Boyne 2002) wordt onder andere het ‘inputs–outputs–outcomes’ (IOO) model vaak als basis gezien voor het bepalen van performance indicators. Het IOO model is weergegeven in figuur 2. In dit model wordt gekeken naar drie kernelementen van performance. Het eerste element is *input*, dit zijn de middelen die worden ingezet. Het tweede element is *output*, dit is het product dat voortkomt uit de *input*. Ten slotte wordt het element *outcome* onderscheiden, hiermee wordt het effect van het product bedoeld.



Figuur 2, IOO model

Twee andere performance indicatoren zijn: *efficiency*, oftewel de kosten per *output*-eenheid, en *Cost per unit of outcome*, de kosten van het gewenste effect. In het IOO model wordt *input* erkend als performance indicator (Midwinter, 1994, in Boyne, 2002). Vermeeren & Kuipers (2010) richten zich enkel op uitkomsten.

Van Loo en De Grip (2002, in Vermeeren & Kuipers) stellen dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen financiële prestatie, interne niet-financiële prestatie (bijvoorbeeld productiviteit) en externe niet-financiële prestatie (bijvoorbeeld klanttevredenheid). Boselie et al. (2005) maken een verdeling die hier deels mee overeen komt. Zij onderscheiden naast financiële opbrengsten ook organisatorische en HR-gerelateerde opbrengsten. Interne en externe niet-financiële performance worden door Boselie et al (2005) samengevat onder de noemer organisatorische opbrengsten. HR-gerelateerde opbrengsten zijn de houding en het gedrag van de medewerker die ontstaan als gevolg van HR-praktijken. De overeenkomst tussen Vermeeren & Kuipers (2010) en Boselie et al. (2005) is dat zij zich niet specifiek richten op *public service performance*, maar wel erkennen dat er naast financiële performance ook sprake is van niet-financiële performance. Zij gaan verder dan Huselid (1995) die enkel financiële performance erkent. Ook noemen deze auteurs enkel uitkomsten en geen *input* als performance indicator. In dit onderzoek is ervoor gekozen om, in overeenstemming met deze auteurs, te kiezen voor enkel uitkomsten als vorm van performance, omdat de middelen die worden ingezet, niet kunnen worden omschreven als een opbrengst van het werk.

In dit onderzoek wordt vooral gekeken naar niet-financiële performance-indicatoren, omdat financiële performance-indicatoren in mindere mate een rol spelen binnen een publieke organisatie (Boyne, 2002). Niet-financiële opbrengsten kunnen allerlei vormen van opbrengsten zijn, Boyne (2002) gaat verder in op verschillende vormen van niet-financiële opbrengsten. Hij richt zich daarbij specifiek op de publieke sector, in tegenstelling tot eerder genoemde auteurs. Hij borduurt verder op het IOO model, waarbij ook hij de performance indicator 'input' weg laat en zelf een aantal performance-indicatoren toevoegt. Hij onderscheidt vijf performance-indicatoren, namelijk: (1)

outputs, (2) (technical) efficiency, (3) service outcomes, (4) responsiveness en (5) democratic outcomes. De vijf performance-indicatoren zijn weergegeven in tabel 1. *Output* staat voor de kwantiteit en kwaliteit van diensten. *Technical efficiency* staat voor de kosten per output eenheid. *Service outcomes* zijn formele effectiviteit, impact en rechtvaardigheid. Onder *Responsiveness* verstaat Boyne (2002) tevredenheid van de klant, de burger en de werknemer. *Democratic outcomes* zijn volgens hem eerlijkheid, participatie en verantwoordelijkheid richting de burger. Hoewel Boyne (2002) een model opstelt met vijf performance-indicatoren, vindt hij deze indicatoren niet in dezelfde mate terug in zijn onderzoek. Hij bekijkt welke performance-indicatoren worden erkend bij gemeenten in Engeland en Wales. In zijn data komen voornamelijk 'kwaliteit', 'kwantiteit', 'effectiviteit' en 'tevredenheid van de klant' naar voren. *Democratic outcomes*, worden niet herkend als performance indicator bij de gemeenten in Engeland en Wales.

Tabel 1: Performance Indicatoren van Boyne (2002)

Performance-indicatoren		
1	Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwantiteit</li> <li>• Kwaliteit</li> </ul>
2	Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten per output eenheid</li> </ul>
3	Service outcomes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectiviteit</li> <li>• Impact</li> <li>• Rechtvaardigheid</li> </ul>
4	Responsiveness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tevredenheid klant</li> <li>• Tevredenheid burger</li> <li>• Tevredenheid werknemer</li> </ul>
5	Democratic outcomes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerlijkheid</li> <li>• Participatie</li> <li>• Verantwoordelijkheid</li> </ul>

Hoewel niet-financiële opbrengsten zijn opgedeeld in verschillende vormen van performance door Boyne (2002), is er nog steeds sprake van een hoge mate van abstractie. Per sector, of organisatie kan namelijk een andere invulling worden gegeven aan kwaliteit of de tevredenheid van de burger.

De performance-indicatoren van Boyne (2002) zullen in dit onderzoek worden gebruikt als raamwerk. De performance indicatoren vormen de basis voor het opstellen van sensitizing concepts.

Knies, Leisink en Kraus-Hoogeveen (2013) stellen dat algemene indicatoren van *public service performance* moeten worden aangevuld met indicatoren die specifiek zijn voor organisaties in bepaalde sectoren, met bepaalde doelen of in een bepaalde context. Performance-indicatoren zijn namelijk niet voor elke publieke organisatie hetzelfde. Inzicht in specifieke indicatoren draagt bij aan het begrijpen van strategische spanningen die kunnen bestaan tussen de verschillende dimensies van performance (Knies et al., 2013). Het raamwerk van Boyne (2002) biedt een aantal abstracte performance-indicatoren die kunnen worden ingevuld met concrete vormen van performance die medewerkers en managers van de provincie aandragen.

### 2.2.2 Balanced Approach

In het onderzoek van Boyne (2002) komt naar voren dat er door de jaren heen meer aandacht kwam voor het meten van performance aan de hand van klant- en burgertevredenheid, maar dat tevredenheid van de werknemer nog niet wordt gezien als performance indicator. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat performance vaak enkel wordt geassocieerd met organisatorische opbrengsten en niet met individuele opbrengsten. Wanneer men in organisaties wel uitkomstvariabelen meet die van toepassing zijn op medewerkers, zoals tevredenheid of commitment, wordt dit volgens Knies (2012) vaak vooral uit functioneel oogpunt gedaan. Dit kan samenhangen met een focus van organisaties op resultaten voor het hoger management en de aandeelhouders, maar niet voor medewerkers (Knies, 2012). Het is opmerkelijk dat tevredenheid van sommige stakeholders, zoals klanten en burgers wel wordt erkend, maar tevredenheid van de medewerker niet. Paauwe (2004) pleit voor een multi-stakeholder perspectief waarin naast een maatschappelijke en strategische dimensie, ook een professionele dimensie wordt onderscheiden, waarbinnen medewerkers en lijnmanagers belangrijke stakeholders zijn. In dit onderzoek zal een *balanced approach* (Paauwe, 2004) gehanteerd worden. Dit houdt in dat er niet alleen zal worden gekeken naar werkopbrengsten die direct bijdragen aan organisatorische opbrengsten, maar ook naar gewenste werkopbrengsten van medewerkers. Hiervoor is gekozen, omdat organisaties volgens het Rijnlandse model van ondernemen niet alleen een economische, maar ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben, waardoor zij verplicht zijn rechtvaardig te werk te gaan (Knies, 2012). Ook de tevredenheid van de werknemers is dus een gewenste opbrengst voor de organisatie.

### 2.2.3 Performance meting

Als de indicatoren van performance zijn vastgesteld, is het nog niet duidelijk hoe deze abstracte begrippen gemeten kunnen worden. Andrews et al., (2006) maken een onderscheid tussen objectieve en subjectieve performance meting. Een objectieve meting moet volgens hen onpartijdig

zijn en de onderzoeker moet los staan van het onderzoek. Een objectieve meting bevat een nauwkeurige waardebeoordeling en deze nauwkeurigheid moet worden geverifieerd door een extern proces (Andrews et al., 2006). Binnen de Directie Beleid wordt gewerkt met een *Key Performance Indicator* (KPI), genaamd: 'Bereiken resultaten en effecten'. Daarbij worden de *output* die in de begroting is opgenomen en de daadwerkelijke gerealiseerde *output*, die in de jaarrekening is gerapporteerd, vergeleken. Het doel van deze KPI is het meten in hoeverre de outputresultaten per operationeel doel gerealiseerd zijn (Provincie Noord-Holland, 2013a). Deze meting kan objectief genoemd worden, omdat er een onpartijdige en nauwkeurige waardebeoordeling wordt uitgevoerd door de begroting en de jaarrekening met elkaar te vergelijken. De onderzoeker staat los van het onderzoek en een, voor de organisatie, relevant element van performance wordt onderzocht, namelijk de *output*.

Een subjectieve meting is in zekere mate partijdig, omdat de waardebeoordeling bestaat uit het oordeel van medewerkers van de organisatie of van externe stakeholders. Voor zover bekend, zijn er nog geen subjectieve performance metingen uitgevoerd bij de Directie Beleid van de provincie.

Andrews et al. (2006) stellen dat vaak wordt aangenomen dat objectieve metingen beter zijn dan subjectieve metingen. Volgens hen bestaat er echter geen objectieve meting die alle aspecten van *public service performance* meet. Bij een objectieve meting wordt enkel gekeken naar performance-indicatoren waarbij van bovenaf is vastgesteld dat deze nagestreefd moeten worden op basis van politieke en historische argumenten. Volgens Andrews et al. (2006) kunnen objectieve en subjectieve metingen van performance samen een compleet beeld vormen van *public service performance*.

Omdat er al objectieve metingen van performance plaatsvinden binnen de provincie, is er op basis van bovenstaande overwegingen van Andrews et al. (2006), gekozen om door middel van een subjectieve meting in kaart te brengen wat de gewenste performance-indicatoren zijn volgens medewerkers en leidinggevenden. Zo kan er een compleet beeld gevormd worden waarin alle aspecten van *public service performance* zijn vertegenwoordigd. Hierbij komt niet alleen de visie van het hogere management naar voren, maar ook de visie van andere stakeholders, zoals medewerkers en leidinggevenden. Volgens Andrews et al. (2006) ligt de kern van *public service performance* 'in the eye of the stakeholder'. Oftewel, het hangt af van de persoon waar je het aan vraagt, wat *public service performance* inhoudt. Dit betekent niet dat de visie van het hogere management per definitie anders is dan de visie van medewerkers en leidinggevenden. Het is mogelijk dat respondenten ook performance-indicatoren noemen die door de organisatie worden erkend.

## 2.2.4 Deelconclusie

We kunnen concluderen dat performance binnen de private sector afwijkt van *public service performance* (Rainey, 2009). Binnen de publieke sector is geen eenduidige definitie van performance mogelijk. In het theoretisch kader zijn vijf *public service performance-indicatoren* van Boyne (2002) onderscheiden. Dit zijn: (1) *outputs*, (2) *(technical) efficiency*, (3) *service outcomes*, (4) *responsiveness* en (5) *democratic outcomes*. Hierbij is het belangrijk om rekening te houden met meerdere stakeholders. In dit onderzoek wordt een *balanced approach* gehanteerd waarbij wordt gekeken naar organisatorische opbrengsten, maar ook naar de opbrengsten voor de medewerkers.

Omdat dit onderzoek interpretatief van aard is, zal allereerst worden ingegaan op de informatie die door respondenten wordt aangedragen. Op basis van het theoretisch kader wordt de topiclijst opgesteld. Op elementen uit de topiclijst kan mogelijk worden doorgevraagd.

Welke uitkomsten verkregen worden, is afhankelijk van de manier waarop je *public service performance* meet (Andrews et al., (2006). In dit onderzoek zal een subjectieve meting plaatsvinden, waarbij meerdere aspecten van performance aan bod komen en de individuele perceptie van medewerkers en leidinggevenden centraal staat.

## 2.3 Ondersteuning

In deze paragraaf zal worden ingegaan op ondersteuning die bijdraagt aan de performance van de medewerker. In paragraaf 2.3.1 zal worden besproken wat wordt verstaan onder ondersteuning. In paragraaf 2.3.2 en 2.3.3. worden instrumentele en sociale ondersteuning besproken. Vervolgens wordt ingegaan op de bron van ondersteuning in paragraaf 2.4. Ondersteuning door de organisatie, de leidinggevende en collega's komen achtereenvolgend aan bod.

### 2.3.1 Definitie

In dit onderzoek wordt gekeken naar de behoeften van medewerkers wat betreft ondersteuning en de invloed van deze ondersteuning op performance. Allereerst moet bepaald worden wat ondersteuning precies inhoudt. Hier zal in deze paragraaf op worden ingegaan.

Ondersteuning wordt door Vaux, Philips, Holly, Thompson, Williams & Steward (1986, in Knies, 2012 p. 27) omschreven als 'de mate waarin individuen de perceptie hebben dat anderen bij hen betrokken zijn, dat er voor hen gezorgd wordt, dat zij worden gerespecteerd en dat er tegemoet wordt gekomen aan hun sociale behoeften'. Vaux (1988, in Knies, 2012) maakt onderscheid tussen ondersteuning in de vorm van concrete diensten of producten en het uiten van genegenheid en betrokkenheid. Een nadeel van het werk van Vaux (1988, in Knies, 2012) en Vaux et al. (1987) is dat zij kijken naar ondersteuning in de samenleving en niet specifiek naar ondersteuning binnen een



organisatie. Beehr, Jex, Stacy en Murray (2000) en Rhoades en Eisenberger (2002) kijken wel specifiek naar ondersteuning binnen een organisatie. Zij maken een onderverdeling in instrumentele ondersteuning en emotionele ondersteuning, wat grotendeels overeenkomt met de verdeling die Vaux (1988, in Knies 2012) maakt. Volgens Huffman, Watrous-Rodriguez en King (2008) bestaat ondersteuning echter uit drie componenten, namelijk emotionele assistentie (bijvoorbeeld het luisteren naar een collega), instrumentele assistentie (bijvoorbeeld het helpen bij het behalen van promotie) en structurele assistentie (bijvoorbeeld flexibele werktijden). Structurele assistentie wijkt niet echt af van de andere twee vormen van ondersteuning. Instrumentele of sociale ondersteuning kunnen namelijk ook een structureel karakter hebben, zoals een werkplek of een hoge mate van vertrouwen. In dit onderzoek wordt ervoor gekozen om structurele ondersteuning niet te erkennen als losstaande categorie, maar sociale of instrumentele ondersteuning kunnen wel structureel van aard zijn.

Hill, Bahniuk, Dobos, en Rouner (1989; in Harris, Winskowski & Engdahl, 2007) nemen een ander uitgangspunt, zij zetten de volgende vormen van *social support* uiteen: (1) taakondersteuning gericht op het uitwisselen van taken en ideeën, (2) (loopbaan)begeleiding, (3) *coaching*, bestaande uit het leren van regels, doelen en beleid binnen de organisatie en (4) sociale ondersteuning van collega's, waarbij het gaat om het delen van vriendschappen en persoonlijke informatie. Er zijn verschillen zichtbaar tussen Hill et al. (1988, in Harris et al, 2007) en de eerder genoemde auteurs, maar er is ook een duidelijke overeenkomst, namelijk het bieden van concrete producten of diensten en het uiten van genegenheid of betrokkenheid. Zo zouden taakondersteuning, (loopbaan) begeleiding en *coaching* geschaard kunnen worden onder instrumentele ondersteuning, omdat er sprake is van de uitwisseling van concrete diensten of producten. Sociale ondersteuning door collega's valt onder sociale ondersteuning in zijn algemeen, omdat er sprake is van een uiting van genegenheid en betrokkenheid.

Dit onderscheid zal worden aangehouden en worden omschreven als instrumentele ondersteuning en sociale ondersteuning. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat instrumentele en sociale ondersteuning niet geheel los van elkaar kunnen worden gezien. Het bieden van producten of diensten gaat namelijk vaak gepaard met sociale uitwisseling. Als men bijvoorbeeld veel samenwerkt aan een project, is de kans groot dat men ook sociaal meer betrokken bij elkaar raakt.

### **2.3.2 Instrumentele ondersteuning**

Instrumentele ondersteuning kan gedefinieerd worden als het aanbieden van concrete diensten of producten (Vaux, 1988, in Knies, 2012). Volgens Purcell & Hutchinson (2007) vallen ook HR-praktijken

onder instrumentele ondersteuning. Dit onderzoek richt zich op ondersteuning die bijdraagt aan de performance van medewerkers. Daarom wordt specifiek ingegaan op HR-praktijken die een bijdrage leveren aan performance. Deze HR-praktijken worden *high performance work practices* (HPWPs) genoemd (Huselid, 1995). Boselie (2010) stelt dat er vijf HR-praktijken zijn die een positieve invloed hebben op organisatieprestaties. Dit zijn: (1) selectieve werving en selectie, (2) performance management, (3) (prestatiegerichte) beloning, (4) training en opleiding en (5) medezeggenschap en participatie. Selectieve werving en selectie is gericht op het vinden van werknemers die aansluiten bij het functieprofiel en daarnaast passen binnen de cultuur van de organisatie. Performance management omvat het formuleren van persoonlijke doelen voor medewerkers en het controleren van de voortgang van deze doelen. Bij beloning wordt gekeken naar prestatiegerichte beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden. Training en ontwikkeling bevat alle mogelijke opleidingsmogelijkheden voor medewerkers. De laatste HR-praktijk die Boselie (2010) benoemt, is een combinatie van medezeggenschap en participatie, hierbij gaat het om het betrekken van de medewerker bij de besluitvorming. In dit onderzoek is 'selectieve werving en selectie' niet van toepassing, omdat aan medewerkers zal worden gevraagd welke ondersteuning bijdraagt aan hun performance. Hierbij is het werving- en selectie-stadium al gepasseerd. De overige vier HR-praktijken zullen wel worden meegenomen als richtinggevende begrippen (*sensitizing concepts*) in het onderzoek. Allereerst zal worden gevraagd naar ondersteuning die bijdraagt aan de gewenste werkopbrengsten, en vervolgens kan worden doorgevraagd op de vier HR-praktijken van Boselie (2010).

### **2.3.3 Sociale ondersteuning**

Volgens Vaux (1988, in Knies 2012) is sociale ondersteuning de uitwisseling van affectie en waardering. Zoals eerder vermeld, richt Vaux (1988, in Knies 2012) zich op ondersteuning in de maatschappij en niet specifiek op ondersteuning binnen organisaties. Langford, Bowsher, Maloney en Lillis (1997; in Shirey, 2004) richten zich wel op sociale ondersteuning binnen een organisatie. Volgens hen is sociale ondersteuning het bieden van assistentie en bescherming aan anderen, met name aan individuen. Assistentie kan zichtbaar of onzichtbaar zijn. Bescherming omvat het afschermen van anderen tegen stress. Langford et al. (1997, in Shirey) stellen dat sociale ondersteuning onder andere bestaat uit emotionele ondersteuning en waardering. Volgens Shirey (2004) is emotionele ondersteuning het voorzien in zorg, empathie, genegenheid en vertrouwen. Waardering is volgens haar het uitwisselen van informatie die relevant is voor zelfevaluatie. Op basis van deze informatie zullen vormen van sociale ondersteuning zoals waardering en vertrouwen

worden meegenomen in het onderzoek als *sensitizing concepts* waarop kan worden doorgevraagd.

Welke vorm van sociale ondersteuning of instrumentele ondersteuning wordt gegeven hangt samen met de bron van de ondersteuning. In de volgende paragrafen zal worden ingegaan op de verschillende bronnen van ondersteuning, namelijk: de organisatie, de leidinggevende en collega's.

#### **2.3.4 Bron van ondersteuning**

Huffman et al. (2008) en Harris et al. (2007) doen een belangrijke toevoeging aan definities van ondersteuning die zijn besproken in paragraaf 2.3.1. Zij maken namelijk een onderverdeling in verschillende bronnen van ondersteuning. Huffman et al. (2008) onderscheiden: de organisatie, de leidinggevende en collega's. Harris et al. (2007) noemen leidinggevend, collega's en mentoren. In dit onderzoek zullen mentoren niet worden opgenomen, omdat niet elke werknemer een mentor heeft. De leidinggevende en collega's zijn wel relevante bronnen van ondersteuning voor alle werknemers binnen de Directie Beleid. Ook de organisatie zal als bron van ondersteuning worden erkend, hoewel veel vormen van ondersteuning worden uitgevoerd door de leidinggevende. Er kunnen namelijk ook vormen van ondersteuning worden onderscheiden die buiten de leidinggevende om worden aangeboden, zoals ondersteuning vanuit administratieve, financiële, technische of juridische afdelingen, of bepaalde HR-instrumenten.

Volgens Huffman et al. (2002) gaan de meeste onderzoeken in op ondersteuning vanuit de organisatie en vanuit de leidinggevende. Er wordt echter zelden aandacht geschonken aan ondersteuning door collega's. Dit is volgens hen wel van belang, omdat er wel degelijk een verschil bestaat tussen ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door collega's. De vorm en de achterliggende boodschap van de geboden ondersteuning zijn afhankelijk van de gever van de ondersteuning. Het verschil tussen ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door collega's ontstaat volgens Huffman et al. (2002) als gevolg van de gezagsverhouding tussen de gever en de ontvanger. De leidinggevende vertegenwoordigt de organisatie en hierdoor wordt de ondersteuning die de leidinggevende geeft, beïnvloed en/of bepaald door de organisatie. Deze gezagsverhouding bestaat niet tussen collega's onderling. In dit onderzoek zal, naast ondersteuning door de organisatie en de leidinggevende, om bovenstaande redenen specifiek worden ingegaan op ondersteuning door collega's die bijdraagt aan de performance van de medewerker. In de volgende paragrafen zullen de verschillende bronnen van ondersteuning aan bod komen.

#### **2.3.5 Ondersteuning door de organisatie**

*Perceived organizational support* (POS) is volgens Rhoades en Eisenberger (2002) de perceptie van de werknemer wat betreft de mate waarin de organisatie de werknemer waardeert en geeft om het

welzijn van de werknemer. Eisenberger, Huntington, Hutchinson en Sowa, (1986, in Knies, 2012) gebruikten het concept POS om de commitment van werknemers te verklaren. Volgens hen resulteert een hoge mate van POS in gevoelens van verplichting bij de werknemer om bij te dragen aan organisatiedoelen. De mate waarin de medewerker ondersteuning door de organisatie ervaart en hiernaar handelt, is in de praktijk moeilijk vast te stellen. Volgens Rhoades en Eisenberger (2002) wordt de hoogte van POS namelijk vooral gevormd door de ondersteuning vanuit de leidinggevende. Ook noemen zij drie HR-praktijken die bijdragen aan POS. Dit zijn beloning, training en opleiding en medezeggenschap. Ondanks dat Rhoades en Eisenberger (2002) stellen dat POS voornamelijk gevormd wordt door de leidinggevende, wordt ondersteuning vanuit de organisatie toch meegenomen in het onderzoek. Niet alle ondersteuning zal namelijk uitgevoerd worden door de leidinggevende.

Volgens Wong, Wong, Ngo en Lui (2005) is vertrouwen een belangrijk element in de relatie tussen de werknemer en de organisatie. Dit vertrouwen komt volgens hen voort uit de wederkerigheid van de arbeidsrelatie waarbij de werknemer zijn of haar taken naar behoren uitvoert in ruil voor een eerlijke beloning en continue werkgelegenheid. *Trust in organization* (TO) is de mate waarin de medewerker de organisatie vertrouwt wat betreft het voeren van goed beleid dat niet schadelijk is voor de werknemer (Tan & Tan, 2000). Zoals eerder besproken is, zal vertrouwen als onderdeel van sociale ondersteuning worden meegenomen in het onderzoek als *sensitizing concept*.

### 2.3.6 Ondersteuning door leidinggevende

In recent onderzoek naar het verband tussen HR-praktijken en performance, wordt de rol van de leidinggevende benadrukt. Volgens Rhoades en Eisenberger (2002) zien medewerkers leidinggevend als vertegenwoordigers van de organisatie; leidinggevend handelen namelijk als vertegenwoordigers van de organisatie. Ondersteuning vanuit de leidinggevende bestaat volgens Greenhaus Parasuraman & Wormley (1990, in Knies et al., 2013) concreet uit: loopbaanbegeleiding, performance feedback en het faciliteren van de ontwikkeling van medewerkers. Deze HR-taken van de leidinggevende worden als *sensitizing concepts* in het onderzoek meegenomen. Deze taken kunnen volgens Oldham en Cummings (1996, in Knies et al., 2013) worden aangevuld met het tonen van belangstelling voor de gevoelens en behoeften van medewerkers en het stimuleren van het verwoorden van knelpunten. Deze auteurs spreken voornamelijk over sociale ondersteuning door de leidinggevende.

In hoeverre medewerkers zich ondersteund voelen door hun leidinggevende, hangt af van de kwaliteit van de relatie tussen een leidinggevende en een medewerker. Dit principe wordt *leader-*

*member exchange* (LMX) genoemd (Graen & Scandura, 1987, in Knies, 2012). Een kwalitatief goede relatie wordt omschreven als een relatie waarin sprake is van wederzijds respect en vertrouwen (Graen & Uhl-Bien, 1995, in Knies, 2012). In dit onderzoek zal worden gekeken of de mate van vertrouwen en wederzijds respect ook van belang is voor de medewerkers van de Provincie Noord-Holland bij het behalen van performance.

Volgens Knies (2012) verschilt het per medewerker in welke mate zij ondersteuning door hun leidinggevende verwachten. Dit hangt samen met de ontwikkeling van de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende en de vertrouwensband die wordt opgebouwd (Knies, 2012). Als de medewerker naar verwachting van de leidinggevende presteert, zal er een vertrouwensband ontstaan. Als gevolg hiervan krijgt de medewerker meer vrijheid om zijn werk naar eigen inzicht en met minder toezicht uit te voeren (Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Knies, 2012). De vertrouwensband die ontstaat, wordt beïnvloed door de karaktereigenschappen van de medewerker en de leidinggevende en door de aansluiting van deze karakters op elkaar (Dienesch & Liden, 1986, in Knies, 2012).

Aan welke vormen van ondersteuning medewerkers behoefte hebben, hangt eveneens samen met de duur van de periode dat de medewerker werkzaam is bij de organisatie. In de loop van de tijd zal de behoefte aan informatie minder worden en zal men meer behoefte hebben aan ondersteuning in de vorm van waardering en vertrouwen van de leidinggevende. Naarmate de vertrouwensband sterker wordt, heeft de werknemer volgens Knies (2012) in hogere mate behoefte aan autonomie. De behoefte aan ondersteuning door de leidinggevende hoeft niet zozeer toe of af te nemen in de loop van de tijd, maar het type ondersteuning waar men behoefte aan heeft, verandert wel.

Volgens Maslyn en Uhl-Bien (2001) bestaat er een verschil tussen de behoeften van de leidinggevende en de werknemer wat betreft de ruilrelatie. Leidinggevendenden hebben volgens hen meer behoefte aan werkgerelateerde uitwisseling en medewerkers hebben behoefte aan sociale uitwisseling. De leidinggevende is geïnteresseerd in de bijdrage die wordt geleverd aan de organisatie. De werknemer is daarentegen geïnteresseerd in vriendschappelijk contact, loyaliteit, en professioneel respect. Volgens Maslyn en Uhl-Bien (2001) hebben medewerkers en leidinggevendenden dus een ander beeld van gewenste ondersteuning en welke resultaten deze ondersteuning zou moeten opbrengen. Dit is een interessant punt, wat bij de Directie Beleid van de provincie mogelijk ook terug zou kunnen komen.

De ontwikkeling van de relatie tussen de werknemer en leidinggevende en de waarden 'vertrouwen' en 'wederzijds respect' tussen de medewerker en de leidinggevende zullen als *sensitizing concepts* in het onderzoek worden meegenomen.

### 2.3.7 Ondersteuning door collega's

In de vorige paragraaf werd genoemd dat de rol van de leidinggevende wordt benadrukt in recente onderzoeken naar het verband tussen HR-praktijken en performance. De ondersteuning door collega's wordt echter niet vaak opgenomen in deze onderzoeken. Men vergeet de toegevoegde waarde die collega's kunnen hebben bij het verwezenlijken van individuele performance. Volgens Chiaburu en Harrison (2008) zijn collega's op de werkvloer om meerdere redenen een relevante bron van ondersteuning. Ten eerste, omdat werknemers in bijna elke organisatie meer tijd doorbrengen met hun teamleden, dan met hun leidinggevende. Het aantal interacties tussen collega's wordt zelfs groter als gevolg van een afname van managementlagen in organisaties, een toename van (zelfsturende) teams en een verschuiving in werkinhoud van individuele taken, naar meer collectieve taken. Ten tweede zijn interacties met collega's meer voor de hand liggend, omdat collega's dezelfde positie in de organisatie hebben als de werknemer zelf. De drempel tot interactie met teamleden is hierdoor lager. Ten derde is ondersteuning door collega's van belang om mee te nemen bij het bepalen van individuele performance, omdat collega's in een team invloed hebben op de individuele percepties en effectiviteit van de werknemer (Ilgen, 1999; Chiaburu & Harrison, 2008). *Coworker support* draagt bij aan individuele performance als gevolg van het delen van essentiële informatie over de dagelijkse werkprocessen, het assisteren bij het bereiken van werkdoelen en het faciliteren van sociale transacties tussen teamleden. Als laatste kan de ondersteuning door werknemers onderling invloed hebben op het gedrag van de leidinggevende. De leidinggevende kan meer of juist minder ondersteuning bieden als gevolg van een hoge mate van *coworker support*.

Collega's zijn volgens Schneider (1987, in Chiaburu & Harrison, 2008) niet alleen een belangrijk onderdeel van de sociale omgeving van de werknemer; zij bepalen deze omgeving. *Coworker support* bestaat uit: taak gerelateerde ondersteuning, *mentoring* en positieve sociale aandacht (Chiaburu & Harrison, 2008). Zij stellen dat zowel nieuwe werknemers, als werknemers die al langer in dienst zijn hier behoefte aan hebben. Volgens hen moet er meer onderzoek worden gedaan naar ondersteuning door collega's. De uitspraken van Ilgen (1999) en Chiaburu & Harrison, (2008) over het belang van *coworker support*, hebben ertoe geleid dat in dit onderzoek wel specifiek aandacht zal worden geschonken aan ondersteuning vanuit het team. Ook omdat deze component in andere onderzoeken ontbreekt.

Seers (1989) onderzocht de kwaliteit van inter-persoonlijke interactie binnen een team, oftewel *team-member exchange (TMX)*. De individuele perceptie van medewerkers van de uitwisselingsrelatie met teamleden staat centraal. De mate van interactie verschilt per werknemer en is afhankelijk van de vaardigheden en interesses van het individu, van de behoeften van teamleden

en van eisen die aan de groep als geheel worden gesteld (Seers, 1989). *Team-member exchange* (TMX) bepaalt de perceptie van de medewerker wat betreft de bereidheid om andere teamleden te helpen, om ideeën uit te wisselen en om feedback te geven. Daarnaast meet TMX hoe gemakkelijk individuen informatie, hulp en erkenning ontvangen. De kwaliteit van de TMX relatie bepaalt de effectiviteit van de relatie tussen de medewerker en zijn of haar team. Seers (1989) stelt dat een hoge kwaliteit van TMX een hogere mate van performance voorspelt. In dit onderzoek zal worden gekeken welke factoren van invloed zijn, wat betreft ondersteuning door collega's. Mogelijk speelt de kwaliteit van inter-persoonlijke interactie een rol bij het behalen van de gewenste werkopbrengsten van de medewerkers van de Directie Beleid. Hiernaast zal worden gekeken welke voorwaarden voor ondersteuning door collega's aan de orde komen binnen de Directie Beleid van de provincie. Mogelijke factoren die uit de literatuur naar voren kwamen, waren vertrouwen en respect.

### 2.3.8 Deelconclusie

Er kan geconstateerd worden dat ondersteuning bestaat uit instrumentele en sociale ondersteuning (Vaux, 1988, in Knies, 2012; Beehr et al., 2000; Rhoades en Eisenberger, 2002). Sociale ondersteuning bestaat uit emotionele ondersteuning en waardering (Shirey, 2004; Vaux, 1988, in Knies 2012). Emotionele ondersteuning is het voorzien in zorg, empathie, genegenheid en vertrouwen (Shirey, 2004). Bij instrumentele ondersteuning gaat het om diensten, producten en HR-praktijken die bijdragen aan performance (Vaux, 1988, in Knies, 2012; Purcell & Hutchinson, 2007). De vier HR-praktijken die in dit onderzoek worden meegenomen zijn: (1) performance management, (2) beloning, (3) training en opleiding en (4) medezeggenschap en participatie (Boselie, 2010).

Naast de vorm van ondersteuning is ook de bron van de ondersteuning belangrijk. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen ondersteuning door de organisatie, de leidinggevende en ondersteuning door collega's (Huffman et al., 2008). Ondersteuning vanuit de organisatie is lastig los te koppelen van ondersteuning door de leidinggevende, omdat de leidinggevende de organisatie in sommige gevallen vertegenwoordigt (Rhoades & Eisenberger, 2002).

De taken van de leidinggevende bestaan naast loopbaanbegeleiding en performance feedback ook uit het tonen van belangstelling voor medewerkers (Oldham en Cummings, 1996, in Knies et al., 2013). In een goede relatie tussen een leidinggevende en een medewerker is sprake van respect en vertrouwen (Graen & Uhl-Bien, 1995, in Knies, 2012). Welke ondersteuning medewerkers nodig hebben, verandert volgens Knies (2012) naarmate ze langer hun functie uitvoeren; hoe langer ze in dienst zijn, hoe minder ze behoefte hebben aan inhoudelijke ondersteuning en ze juist meer behoefte krijgen aan waardering en vertrouwen.

Ondersteuning door collega's bij het bereiken van individuele performance is belangrijk, omdat collega's onderling veel tijd met elkaar doorbrengen, waardoor zij invloed hebben op elkaars perceptie en effectiviteit (Ilgen, 1999; Chiaburu & Harrison, 2008). Ondersteuning door collega's bestaat uit: taak gerelateerde ondersteuning, *mentoring* en positieve sociale aandacht. De mate van interactie wordt bepaald door vaardigheden, interesses en behoeften van teamleden. Hoe hoger de interactie, hoe groter de uitwisseling van ondersteuning (Chiaburu & Harrison, 2008).

## 2.4 Ondersteuning en performance

In voorgaande paragrafen is besproken hoe *public service performance* in de literatuur wordt gedefinieerd en welke vormen van ondersteuning kunnen worden onderscheiden. In deze paragraaf zal vooral worden ingegaan op het verband tussen ondersteuning en performance.

Dit verband is deels te verklaren vanuit de *social exchange* theorie. Deze theorie bestaat volgens Blau (1964, in Wayne, Shore & Liden, 1997) uit ongespecificeerde verplichtingen, waarbij een persoon een ander een dienst bewijst. Hierbij is er sprake van de verwachting dat de andere een dienst terug bewijst, maar wanneer en hoe is onbekend (Gouldner, 1960, in Wayne et al., 1997). Meestal heeft *social exchange* een langdurig karakter (Blau, 1964 in Wayne et al., 1997). Wayne et al. (1997) onderscheiden twee vormen van social exchange, namelijk: POS en LMX. Oftewel uitwisseling tussen de werknemer en de organisatie en uitwisseling tussen de werknemer en de leidinggevende. Deze twee typen *social exchange* zijn besproken in 2.3.5 en 2.3.6. In dit onderzoek is nog een type uitwisseling besproken, namelijk TMX. Hierbij gaat het om een uitwisseling tussen de medewerker en het team. Deze vorm van uitwisseling zou ook onder *social exchange* geschaard kunnen worden. Volgens Eisenberger et al. (1986, in Kies, 2012), Seers (1989) en Law, Wang & Hui (2009) resulteren zowel POS, LMX als TMX in een hogere mate van performance. De kern van de *social exchange* theorie is dat het uitwisselen van ondersteuning, die voortkomt uit een gevoel van verplichting, resulteert in gedrag dat bijdraagt aan een betere performance.

Een tweede verklaring voor het verband tussen ondersteuning en performance zijn HR-*attributions* (Nishii, 2008). Dit is de perceptie van werknemers wat betreft de motivering van het management voor het gebruiken van bepaalde HR-praktijken. Twee *attributions* waarvan men verwacht dat deze een positief effect hebben op de performance van medewerkers zijn: kwaliteit van diensten en het welzijn van de werknemer. Dit zijn *attributions* die gericht zijn op commitment van de werknemer. Als de werknemer denkt dat de HR-praktijken waarmee hij te maken heeft, bedoeld zijn om de kwaliteit van diensten en het welzijn van de werknemer te verhogen, zal hij beter presteren. Twee *attributions* waarvan men verwacht dat deze een negatief effect hebben op



performance zijn: kostenreductie en exploitatie van werknemers. Deze *attributions* zijn gericht op controle van de werknemer. Als werknemers denken dat HR-praktijken gericht zijn op kostenreductie en exploitatie, zullen zij in mindere mate presteren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het van belang is voor de performance van de medewerker in hoeverre hij of zij zich ondersteund voelt door de organisatie (Knies et al., 2013). Het is dus niet alleen van belang welke HR-praktijken worden uitgevoerd, maar wat de perceptie is van de medewerker wat betreft de achterliggende gedachte van de HR-praktijken en in welke mate hij of zij zich als gevolg daarvan ondersteund voelt.

## 2.5 Verwachtingen

In deze paragraaf wordt op basis van het theoretisch kader een aantal verwachtingen voor het empirisch onderzoek gepresenteerd. Verwachtingen zijn niet hetzelfde als hypothesen, er zal namelijk geen toetsing plaatsvinden, maar enkel een beschrijving van verschillen en overeenkomsten tussen de theorie en empirie.

### 2.5.1 Performance

Wat betreft werkopbrengsten is de verwachting dat respondenten vormen van performance zullen noemen die binnen een aantal van de performance-indicatoren van Boyne (2002) zullen passen. Omdat *democratic outcomes* niet terugkwamen in het empirisch onderzoek van Boyne (2002), is de verwachting dat deze performance indicator ook niet terug zal komen in dit onderzoek. Dit houdt in dat werkopbrengsten de vorm aan zullen nemen van (1) *outputs*, (2) *(technical) efficiency*, (3) *service outcomes*, (4) *responsiveness*, of een combinatie daarvan. Ondanks dat Boyne (2002) onderzoek heeft gedaan bij gemeenten, is de verwachting dat de werkopbrengsten binnen het kader van Boyne (2002) zullen vallen, vanwege de hoge mate van abstractie van zijn model. Op een abstract niveau kunnen de performance-indicatoren overeenkomen, maar concreet zullen er voorbeelden genoemd worden die specifiek horen bij een beleidsafdeling van een provincie in Nederland.

Omdat er gebruik wordt gemaakt van een *balanced approach*, waarbij 'opbrengsten voor medewerkers' als *sensitizing concept* worden meegenomen, is de verwachting dat dit onderzoek naast organisatie opbrengsten, ook een aantal gewenste opbrengsten voor medewerkers zal voortbrengen. Boyne (2002) vind de tevredenheid van werknemers niet in zijn empirisch onderzoek, hij doet echter onderzoek naar performance die vanuit de organisatie wordt vastgesteld. Omdat in dit onderzoek wordt ingegaan op de perceptie van medewerkers en leidinggevenden, is de verwachting dat hier wel opbrengsten voor medewerkers naar voren zullen komen.

### 2.5.2 Ondersteuning

Op basis van de beweringen van Vaux (1988, in Knies, 2012), Beehr et al. (2000) en Rhoades en Eisenberger (2002), is de verwachting dat medewerkers behoefte hebben aan zowel sociale ondersteuning in de vorm van genegenheid en betrokkenheid, als instrumentele ondersteuning in de vorm van producten, diensten en HR praktijken. Deze HR-praktijken zijn: (1) performance management, (2) beloning, (3) training en opleiding en (4) medezeggenschap en participatie (Boselie, 2010).

Wat betreft de bron van ondersteuning is de verwachting dat beide groepen aangeven dat medewerkers behoefte hebben aan ondersteuning vanuit het team en minder vanuit de manager (Huffman et al., 2008). Ook wordt verwacht dat ondersteuning vanuit de organisatie niet genoemd zal worden, omdat deze taken dikwijls door de manager worden uitgevoerd, waardoor de manager een vertegenwoordiger wordt van de organisatie (Rhoades en Eisenberger, 2002). Als een medewerker al lang bij de provincie werkt, is de verwachting dat men een lage behoefte heeft aan inhoudelijke ondersteuning door de manager en dat men veel behoefte heeft aan vertrouwen en waardering (Knies, 2012).

Ten slotte wordt verwacht dat ondersteuning vanuit het team misschien nog wel belangrijker is dan ondersteuning door de manager binnen de Directie Beleid, omdat collega's onderling meer tijd met elkaar doorbrengen dan medewerkers met hun manager, zo blijkt uit oriënterende gesprekken.

## Hoofdstuk 3 Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methodische verantwoording. Allereerst zal de onderzoeksbenadering worden besproken. Vervolgens worden de onderzoeksmethode en de selectie van de respondenten behandeld. Daarna wordt ingegaan op de analysemethode en de weergave van de resultaten. Ten slotte komen de betrouwbaarheid en validiteit aan bod.

### 3.1 Onderzoeksbenadering

In dit onderzoek wordt in kaart gebracht hoe de individuele respondent betekenis geeft aan performance en welke ondersteuning nodig is bij het behalen van de gewenste werkuitkomst. Hierbij wordt niet gezocht naar één waarheid, maar naar het individuele beeld dat men creëert en de sociale werkelijkheid die respondenten ervaren (Boeije, 2008). Deze onderzoeksmethode, waarbij de nadruk ligt op de betekenisgeving, kan gedefinieerd worden als interpretatief onderzoek. Hierbij aansluitend zal gebruik worden gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden, waarbij performance en ondersteuning kunnen worden beschreven vanuit de ogen van de respondenten. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om de ‘betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen’ (Boeije 2008, pp. 36), te bekijken. In dit onderzoek wordt getracht de betekenissen die medewerkers en managers geven aan performance en ondersteuning naar boven te halen. Kwalitatief onderzoek is daarnaast passend, omdat er in dit onderzoek gekeken wordt naar een unieke invulling die wordt gegeven aan performance en ondersteuning, namelijk binnen een provincie. Ten slotte is er, voor zover bekend, nog geen onderzoek gedaan naar performance en ondersteuning binnen provincies, waardoor de onderzoeker zich op onbekend terrein bevindt. Een kwalitatieve methode sluit hier goed bij aan (Boeije, 2008).

Dit onderzoek heeft de vorm van een casestudy, omdat performance en gewenste ondersteuning worden onderzocht in de natuurlijke context, in een specifieke organisatie (Boeije, 2008). Daarnaast is een casestudy passend, omdat er gegevens op verschillende niveaus verzameld worden. Zowel medewerkers als sectormanagers worden in het onderzoek bevraagd.

Ook heeft dit onderzoek in zekere mate een praktisch doel. Welke betekenis managers en medewerkers geven aan performance en ondersteuning door de medewerker, is nog niet in kaart gebracht bij de provincie Noord-Holland. De resultaten van dit onderzoek leveren de organisatie nieuwe inzichten op in het kader van het beleid gericht op resultaatgerichtheid.

## 3.2 Semi-gestructureerde interviews

Er zijn semi-gestructureerde interviews afgenomen met leidinggevenden en medewerkers van de Directie Beleid. Hierbij lagen niet alle vragen vast, maar werd een aantal hoofdthema's behandeld aan de hand van een topiclijst. Daarbij kreeg de respondent veel ruimte om te vertellen wat voor hem/haar belangrijk is. Deze manier van interviewen is geschikt voor dit onderzoek, omdat het duidelijk was welke twee hoofdthema's aan bod moesten komen, namelijk performance en ondersteuning. Daarnaast is het binnen dit onderzoek belangrijk dat de respondent zijn perceptie kan overbrengen. Ook geven semi-gestructureerde interviews de mogelijkheid om door te vragen op onderwerpen die de respondent zelf aandraagt en die voor hem een belangrijke rol spelen.

Om het interview zo open mogelijk te houden, waren er maar twee hoofdtokens, namelijk performance en ondersteuning. Deze werden met een open vraag ingeluid. Zo luidde de eerste vraag: 'Wat zijn volgens jou de gewenste opbrengsten van je werk?'. In het interview is ervoor gekozen de woorden performance en prestatie zo min mogelijk te noemen, omdat er in inleidende gesprekken niet altijd goed werd gereageerd op deze woorden. Ten eerste werden deze woorden in sommige gevallen geassocieerd met private organisaties. Waarbij medewerkers benadrukte dat de provincie een overheidsinstantie is waar geen winst wordt gemaakt. Ten tweede leken medewerkers performance te associëren met de beoordeling die zij krijgen van hun manager. Hierdoor leek een terughoudendheid te ontstaan. Vandaar dat ervoor gekozen is om te spreken over 'gewenste werkopbrengsten', waarbij uiteenlopende antwoorden mogelijk bleven.

Wat betreft werkopbrengsten zijn de vijf performance-indicatoren van Boyne (2002) aangehouden als *sensitizing topics*. Ook is er doorgevraagd op de gewenste opbrengsten voor de betreffende afnemer van het werk. Er is echter vooral doorgevraagd op de verschillende vormen van performance die respondenten noemden bij de eerste open vraag.

Bij gewenste ondersteuning zijn sociale en instrumentele ondersteuning aangehouden als *sensitizing topics*, evenals ondersteuning vanuit de manager, het team en de organisatie. Hierbij is vooral doorgevraagd op antwoorden die de respondent in eerste instantie noemde. Daarnaast is er extra doorgevraagd op ondersteuning vanuit de manager, omdat dit door de medewerkers juist niet werd genoemd. De topiclijsten voor de medewerker en de leidinggevende staan weergegeven in bijlage 1 en 2.

De interviews zijn afgenomen in kleine spreekkamers op de locatie. Hier is voor gekozen, omdat dit stille plekken zijn waar niemand kon meeluisteren en er geen onderbrekingen konden plaatsvinden. Het voordeel van de relatief kleine ruimtes was dat er een intieme setting ontstond en

dat de respondenten zich op hun gemak voelden. Om de respondenten een zo veilig mogelijk gevoel te geven, zijn de interviews anoniem verwerkt. Hierdoor zijn de antwoorden die de respondenten hebben gegeven niet te herleiden naar de betreffende persoon.

### **3.2.1 Rol van de onderzoeker**

Allereerst is aandacht besteed aan het op het gemak stellen van de respondent. De respondenten zijn opgehaald bij 'een huiskamer', dit zijn plekken in het gebouw waar mensen samen komen en waar koffieautomaten staan. Vervolgens werd de respondent naar een beschikbare spreekkamer in de buurt geleid. Tijdens deze korte wandeling door het gebouw werd er gepraat over koetjes en kalfjes om de respondent te laten wennen aan de onderzoeker. Aangekomen in de spreekkamer werd een korte introductie gegeven over de inhoud en het doel van het onderzoek. Ook werd de onderzoeker kort voorgesteld, zodat de respondent wist met wie hij te maken had. Er is specifiek gekozen voor informele, maar nette kleding. Dit sluit aan bij de wijze waarop de medewerkers van de Directie Beleid gekleed gaan, zodat de kleding van de onderzoeker niet voor een afleiding zou zorgen en de respondent zich op zijn gemak zou voelen. Hierbij wordt aangenomen dat een respondent die zich op zijn gemak voelt, meer open is. Dit leidt tot betrouwbare data.

Er is geprobeerd de vragen zo open mogelijk te stellen en om respondenten de tijd te geven een antwoord te formuleren. In veel gevallen raakten de respondenten in de war van de open vraag: 'Wat zie je als de gewenste opbrengst van je werk?', omdat zij deze vraag niet direct konden beantwoorden. Er werd hier van hen verwacht dat zij even over deze vraag zouden nadenken. Hierbij vroegen respondenten vaak wat mogelijke antwoorden op deze vraag konden zijn. Er is gekozen om hier zo min mogelijk invulling aan te geven en de vraag in een andere verwoording opnieuw te stellen. Dit om de antwoorden van de respondent zo min mogelijk te beïnvloeden. Uiteindelijk kwamen alle respondenten op gang, nadat zij de vraag op zich in hadden laten werken.

Wat betreft het onderwerp 'ondersteuning' leken respondenten regelmatig bevestiging te zoeken bij de onderzoeker. Hierbij werd vaak gevraagd of de onderzoeker het eens was met het antwoord dat de respondent gaf. Er is voor gekozen om zo min mogelijk blijk te geven van de mening van de onderzoeker, maar wel om een geïnteresseerde en begripvolle houding aan te nemen.

Aan het einde van alle interviews is gevraagd hoe de respondenten het gesprek hadden ervaren. Hierbij werd meerdere malen aangegeven dat respondenten het gesprek leuk en prettig vonden. Ook werd regelmatig genoemd dat er onderwerpen aan bod kwamen waar men niet dagelijks over nadacht en dat men dit interessant vond.

### 3.3 Selectie respondenten

Zoals eerder genoemd, zijn er leidinggevend en medewerkers geïnterviewd. De medewerkers die werden geïnterviewd hebben de functieprofielen 'Medewerker Beleid' en 'Beleidsadviseur'. Binnen beide functieprofielen wordt onderscheid gemaakt tussen functies A, B en C. De medewerkers met de functie A hebben de meeste verantwoordelijkheden en bevinden zich in de hoogste schaal.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat de functieprofielen op papier niet altijd overeenkomen met wat medewerkers in werkelijkheid doen. Zo kan het dat een 'Medewerker Beleid C' meer verantwoordelijkheden heeft dan een 'Medewerker Beleid B'. Omdat men om deze redenen niet eenvoudig in hokjes te plaatsen is, is ervoor gekozen om alle functieprofielen bij elkaar te nemen en geen medewerkers aan de hand van hun functieprofiel met elkaar te vergelijken.

Er is gekozen voor eerder genoemde functieprofielen, omdat deze medewerkers de kerntaak van de Directie Beleid uitvoeren, namelijk het schrijven van beleid met alle taken daaromheen en het adviseren over beleidsplannen. Dit is een interessante groep, omdat het schrijven van beleid bestaat uit veel verschillende resultaten en zeer uiteenlopende vormen en doelen kan hebben. De gewenste uitkomst en de gewenste ondersteuning zijn niet eenduidig en zijn niet eenvoudig vast te stellen. Ondersteunend personeel is buiten beschouwing gelaten, omdat deze medewerkers andere taken uitvoeren en hierdoor waarschijnlijk een andere betekenis geven aan performance en ondersteuning. De gekozen functieprofielen zijn in alle sectoren binnen de Directie Beleid aanwezig.

De Directie beleid bestaat uit elf sectoren. Zeven van de elf sectoren zijn meegenomen in het onderzoek, namelijk: Gebiedsontwikkeling en Grond (GG), Jeugd, Zorg en Welzijn (JZW), Kennis en Beleidsevaluatie (KB), Natuur, Recreatie en Landschap (NRL), Water (W), Cultuur en Cultuurhistorie (CC) en Economische zaken, Landbouw en Toerisme (ELT).

Deze sectoren zijn geselecteerd aan de hand van de managers die aan het onderzoek mee wilden werken. De sectoren CC en ELT hebben een gezamenlijke leidinggevende. De sector KB is afwijkend van de andere sectoren, omdat hier onderzoek wordt gedaan en geen beleid wordt geschreven. Omdat de sectormanagers van de overige sectoren niet mee wilden werken aan dit onderzoek, zal deze sectormanager worden meegenomen om een redelijke omvang van de groep managers te behouden. Er zullen in totaal dus zes sectormanagers geïnterviewd worden.

Van alle sectoren, met uitzondering van de sector KB zijn twee werknemers geïnterviewd. Er is voor gekozen de medewerker van de sector KB niet mee te nemen om de reden die hierboven genoemd werd, namelijk dat deze medewerkers onderzoek doen en geen beleid schrijven. In totaal

zijn er twaalf medewerkers geïnterviewd. Daarmee werden er in totaal achttien interviews gehouden. De verdeling van de respondenten per sector is weergegeven in tabel 2.

**Tabel 2: Verdeling respondenten per sector**

	Sector	Medewerkers	Manager	Totaal
1	Gebiedsontwikkeling en Grond (GG)	2	1	3
2	Jeugd, Zorg en Welzijn (JZW)	2	1	3
3	Natuur, Recreatie en Landschap (NRL)	2	1	3
4	Water (W)	2	1	3
5	Cultuur en Cultuurhistorie (CC)	2	1	5
6	Economische zaken, Landbouw en Toerisme (ELT)	2		
7	Kennis en Beleidsevaluatie (KB)	0	1	1
	Totaal	12	6	18

Per sector werden random twee medewerkers geselecteerd uit het werknemersbestand van de provincie. Vervolgens werd gekeken naar de man/vrouw verhouding, de leeftijdsverhouding en de functieprofielen. Er is getracht een goede afspiegeling van de afdeling te krijgen door te zorgen dat alle functieprofielen vertegenwoordigd waren en dat er bijvoorbeeld niet alleen mannen of jongere medewerkers in de steekproef zouden zitten. Hierdoor kon er een goed beeld worden gegeven van de perceptie van verschillende medewerkers binnen de afdeling.

Na de eerste random selectie is gecorrigeerd op functieprofielen zodat van alle functieprofielen (Medewerker Beleid A, B en C en Beleidsadviseur A, B en C) er twee in de steekproef zouden zitten. Wat betreft geslacht werd gestreefd naar een 50/50 verdeling. Hier werd op gecorrigeerd door wat mannen voor vrouwen om te wisselen. Uiteindelijk zijn er toch zeven vrouwen geïnterviewd en vijf mannen, omdat een mannelijke respondent afhaakte en alleen kon worden vervangen door een vrouw in dat functieprofiel. Wat betreft leeftijd is er gecorrigeerd op een derde jonge respondenten (tussen de 20 en de 35), een derde oudere respondenten (50 plus) en een derde daar tussenin. Hierbij is niet naar leeftijden gevraagd, maar zijn respondenten naar schatting van hun leeftijd aan de hand van hun foto geselecteerd. Het doel was hierbij om een grove verdeling in leeftijd te maken.

### 3.4 Analysemethode

Alle interviews zijn opgenomen met een voice recorder en daarna woord voor woord uitgetypt. Vervolgens zijn de transcripten gecodeerd met behulp van het programma NVivo volgens de methode van Boeije (2008). Er is gekozen voor het opstellen van een codeboom aan de hand van de data. Er zijn geen codes vooraf opgesteld, afgezien van ‘werkopbrengsten’ en ‘ondersteuning’.

Om het overzicht te bewaren tussen de twee brede onderwerpen, is ervoor gekozen om twee codebomen te maken. Een genaamd ‘werkopbrengsten’ en een genaamd ‘ondersteuning’. Allereerst zijn aparte codes aangemaakt voor de eerste ingevingen van respondenten, zodat deze later nog herkenbaar terug te halen zouden zijn. Daarnaast is er een aantal hoofdcategorieën aangemaakt die als kapstok konden worden gebruikt om andere codes aan op te hangen. Voorbeelden hiervan voor het onderwerp ‘performance’ zijn: ‘soorten product’, ‘tevredenheid afnemers’ en ‘eigen tevredenheid’. Ook voor het onderwerp ‘ondersteuning’ is een aantal kapstokbegrippen aangemaakt, waaronder: ‘leidinggevende’, ‘team’, ‘ondersteunende afdelingen’, ‘autonomie’ en ‘voorzieningen’. Er is geprobeerd om codes aan te maken die zo dicht mogelijk bij de woorden van de respondent lagen. Zo zijn er wat betreft ondersteuning door de leidinggevende codes aangemaakt als: ‘klaarstaan’, ‘meedenken’ en ‘op de hoogte zijn van privé-situatie’.

Na deze eerste stap was de lijst met codes al enigszins gestructureerd in twee codebomen met een aantal hoofdcategorieën. Vervolgens zijn de codebomen tijdens het axiaal coderen gereduceerd door bepaalde codes samen te voegen en te structureren. Er waren bijvoorbeeld twee codes over waardering, namelijk: ‘waardering van de organisatie’ en ‘waardering van de leidinggevende’, uiteindelijk bleek dat in beide gevallen de leidinggevende werd bedoeld, daarom zijn deze twee codes samengevoegd. Sommige codes die niet in verband stonden met andere codes en slechts door één respondent werden genoemd, zijn verwijderd. Zo was er bijvoorbeeld een code: datasysteem, waarbij één respondent erover sprak dat een datasysteem op orde behoorde te zijn. Hierbij ging het om een respondent die ook uitvoerende werkzaamheden verrichtte en eigenlijk maar half binnen de afdeling thuishoorde. Deze code is verwijderd, omdat dit in mindere mate relevant was voor het onderzoek. De codebomen, zoals deze eruit zagen na het axiaal coderen, zijn weergegeven in bijlage 3 en 4.

Tijdens de derde en laatste fase van de analyse zijn kernthema’s vastgelegd en is er gezocht naar de verbanden tussen de onderwerpen. Hierbij is gekeken wat genoemd werd bij de open beginvraag en wat door respondenten werd toegevoegd bij doorvragen naar bepaalde thema’s. Bij performance werd in deze fase bijvoorbeeld duidelijk dat respondenten vooral spraken over drie soorten afnemers van hun werk.



### 3.5 Weergave resultaten

Het resultatenhoofdstuk is opgedeeld in twee delen, namelijk: 'performance' en 'ondersteuning'. Tijdens het coderen en ook bij de weergave van de resultaten is een onderscheid gemaakt tussen antwoorden die de respondent in eerste instantie hebben gegeven bij de beantwoording van de open eerste vraag en antwoorden die werden gegeven na doorvragen van de onderzoeker. De eerste antwoorden hebben gediend als indicatie van wat de respondenten het belangrijkste vonden. De data die na doorvragen van de onderzoeker zijn verzameld, hebben gediend om de eerste antwoorden verder in te kleuren en te verduidelijken. Bij de paragraaf over performance, is ervoor gekozen de medewerkers en leidinggevenden samen te nemen, omdat er in grote lijnen geen verschil in visie bestond. Als er sprake was van een verschil, is dit aangegeven. In de paragraaf over ondersteuning worden de resultaten van beide groepen afzonderlijk besproken.

### 3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, is de onderzoeksopzet door medestudenten, de universitair begeleider en de stagebegeleider van feedback voorzien. Daarnaast is er tijdens de semi-gestructureerde interviews gewerkt met een topiclijst. Hierdoor zijn dezelfde twee open vragen aan alle respondenten gesteld. Ook de topiclijst is besproken met de begeleider vanuit de universiteit en met een onderzoeksdeskundige binnen de Provincie Noord-Holland.

Vervolgens zijn de data op band en op papier vastgelegd zodat precies te achterhalen is welke respondent wat heeft gezegd. Daarnaast heeft er een data-analyse plaatsgevonden aan de hand van vaststaande stappen. In de eerste stap is er zo gecodeerd dat de codes zo dicht mogelijk bij de antwoorden van de respondenten lagen. Welke codes zijn meegenomen in het onderzoek staat genoteerd in verschillende versies van de codeboom waarin het werkproces van de onderzoeker is vastgelegd.

Een aantal maatregelen is uitgevoerd om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen. Ten eerste zijn de data verzameld door middel van semi-gestructureerde interviews. Binnen deze methoden is het mogelijk om door te vragen op onderwerpen die op dat moment relevant voor de respondent bleken te zijn. Ten tweede is er na het afnemen van de eerste twee interviews kritisch naar het transcript gekeken om te achterhalen of de vragen zo werden gesteld, dat het voor de respondent duidelijk was. Ook is gekeken of bepaalde thema's meer of minder belicht dienden te worden. Daarnaast is gecontroleerd of er misschien dingen werden genoemd in de eerste twee interviews die mee dienden te worden genomen in de topiclijst. Na de eerste twee interviews is besloten om niet te proberen zoveel mogelijk onderwerpen te bespreken, maar vooral in te zoomen

op onderwerpen die door de respondent belangrijk geacht werden. Wel is ervoor gekozen om gericht naar de rol van de sectormanager te vragen, omdat meerdere respondenten hier in het gehele interview niet over spraken. Deze keuze is gemaakt om te kunnen achterhalen waarom de manager, volgens medewerkers, geen grote rol speelt in de ondersteuning.

Het afnemen van de interviews, het transcriberen en het coderen heeft gedeeltelijk tegelijk plaatsgevonden. Er vond er een constante zelfreflectie plaats, omdat nogmaals kritisch naar het interview werd gekeken tijdens het transcriberen en coderen. Het analyseproces bestond uit drie codeerfasen, namelijk: open, axiaal en selectieve codering, waarbij stap voor stap duidelijk werd wat de kern van de data was en wat niet.

Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen, is ervoor gekozen de data anoniem te verwerken. Om vermoedelijke sociaal wenselijke antwoorden te doorgronden is er veel gewerkt met samenvattingen van de onderzoeker tijdens het gesprek. Dit zorgde ervoor dat de respondent zijn antwoorden soms bijstelde. Door na elk interview te reflecteren bleef de kritische blik van de onderzoeker behouden.

## Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven. Deelvraag 4 tot en met 7 zullen worden beantwoord. Deze zijn terug te vinden in paragraaf 1.3.2. Allereerst zal worden ingegaan op individuele performance en vervolgens zal ondersteuning aan bod komen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een confrontatie tussen de theorie en de verwachtingen.

### 4.1 Werkopbrengsten

In deze paragraaf zullen deelvraag 4 en 5 worden beantwoord. Deze luiden: *‘Wat houdt individuele performance in volgens medewerkers?’* en *‘Wat houdt individuele performance van medewerkers in volgens leidinggevenden?’* De keuze is gemaakt om de resultaten van medewerkers en leidinggevenden samen te voegen als de percepties overeen komen. Als er sprake is van een verschil tussen de groepen, wordt dit aangegeven.

Allereerst zal worden ingegaan op resultaten die in eerste instantie door de respondent werden aangedragen. Hierbij worden de inhoud en de vorm van de producten besproken die medewerkers voortbrengen en vervolgens zal worden ingegaan op drie afnemers, namelijk: GS, de burger en externe betrokkenen. Daarna zal worden ingegaan op resultaten die in eerste instantie niet door respondenten werden genoemd, maar waar op basis van *sensitizing concepts* op werd doorgevraagd. Hier worden efficiëntie en persoonlijke werkopbrengsten besproken.

#### 4.1.1 Inhoud van uitkomst

Men zou eenvoudig kunnen stellen dat binnen de Directie Beleid werkzaamheden worden verricht die bijdragen aan de totstandkoming van beleid met betrekking op allerlei maatschappelijke onderwerpen in de provincie Noord-Holland. Het is echter niet zo eenvoudig om vast te stellen wat performance concreet inhoudt voor medewerkers van de Directie Beleid. Er moet worden erkend dat de vorm van de werkzaamheden in grote lijnen overeenkomt, maar dat de inhoud van het werk per werknemer verschilt. Per sector houdt men zich bezig met verschillende projecten die sterk uiteen lopen qua inhoud. Om een beeld te vormen van de concrete bezigheden van medewerkers van de Directie Beleid, zullen twee grote projecten worden besproken. Er zal worden ingegaan op ‘Natura 2000’ en ‘De Stelling van Amsterdam’.

Binnen de sector Natuur, Recreatie en Landbouw (NRL) houdt een aantal medewerkers zich bezig met Natura 2000. Dit is een netwerk van beschermde natuurgebieden in de Europese Unie. In de Provincie Noord-Holland liggen negentien van deze gebieden. Het doel van Natura 2000 is het voorkomen van verdere achteruitgang van de biodiversiteit. Een medewerker vertelt over zijn werk

voor Natura 2000: *‘Die natuurbeschermingwet, die moeten de provincies uitwerken. En dat doen ze door beheerplannen op te stellen voor al die Natura 2000 gebieden. En daarom moet alles geregeld worden met de gebiedspartners, met de boeren, met de recreatiesector, met de natuurorganisaties zelf, met de waterschappen, zodat die gebieden duurzaam beschermd zijn’* (Respondent 16). In dit citaat komt naar voren dat er veel komt kijken bij het opstellen van beheerplannen. Zo dient er veel afstemming plaats te vinden met externe partners. Een andere medewerker beschrijft dat er verschillende ambtelijke en bestuurlijke stappen bestaan in het proces. *‘Alles wat we daar (met externe partners) afspreken, dat moet hier ambtelijk uitgewerkt worden (...). Dus het is veel overleg in Utrecht, terugkoppelen en met de bestuurder afstemmen wat hij wil. En wij moeten het in die beheerplannen, die vergunningverlening en in allerlei bijkomende dingen, (...) uitwerken in bepaalde producten. Dus dat is een hele klus’* (Respondent 18).

Binnen de sector Cultuur en Cultuurhistorie werkt een aantal medewerkers aan het uitvoeringsprogramma voor de Stelling van Amsterdam. Dit is een verdedigingsring van 46 forten rondom Amsterdam die deel uitmaakt van het werelderfgoed (Provincie Noord-Holland, 2013b). De provincie is verantwoordelijk voor het behoud van de Stelling van Amsterdam (Provincie Noord-Holland, 2013b). Een van de medewerkers houdt zich onder andere bezig met de communicatie binnen het uitvoeringprogramma, zij vertelt hier het volgende over: *‘We hebben met heel veel partijen contact over communicatie-uitingen en er zijn ook verschillende organisaties die dat ook voor ons doen, zoals Werelderfgoed.nl, Servicenet, Nationale Landschappen en daar lopen lijntjes en dat moet ook gecoördineerd worden, dat moet aangestuurd worden of in ieder geval afspraken gemaakt worden’* (Respondent 17).

Een andere medewerker vertelt over de verschillende producten waar hij zich mee bezig houdt: *‘Als er een vergunning moet worden verleend, dan moeten ze (de gemeenten) vragen of wij vinden dat de plannen recht doen aan het betreffend monument. Daar adviseer ik ook over. Verder ben ik betrokken bij een aantal liniebrede projecten, zoals een historische kaart die ik aan het maken ben met collega’s van K&B. Dat is een digitale kaart die een beeld geeft over hoe de stelling van Amsterdam er rond 1914 uit zag. (...) Daar zijn we ook mee bezig en nog wel meer dingen. Allerlei informatieborden die langs de stelling geplaatst worden.’* (Respondent 10).

#### **4.1.2 Deelproducten**

Wat in de voorgaande paragraaf naar voren komt, is dat men spreekt over deelproducten, deelwerkzaamheden of tussenproducten. Medewerkers en managers geven aan dat er wordt

gewerkt aan projecten die bestaan uit verschillen stappen of fases. Een manager vertelt wat zij verstaat onder performance van haar medewerkers:

*‘Dat kan soms een strategisch advies zijn, of een goed voorbereide GS presentatie. Dus er zijn heel veel verschillende producten die geleverd moeten worden die uiteindelijk in Noord-Holland iets voor elkaar moeten krijgen. Er zitten een heleboel schakels tussen om uiteindelijk bijvoorbeeld een dijkversterking mogelijk te maken. En in die schakels, daar zitten een heleboel deelproducten. En soms duren die projecten zelfs wel een paar jaar’* (Respondent 8).

In bovenstaand citaat komt naar voren dat men ervaart dat projecten uit veel deelproducten bestaan. De manager spreekt in dit geval over een proces wat uiteindelijk moet leiden tot een dijkversterking. Ook spreekt de manager over de lange duur van de projecten. Dit komt ook naar voren in een ander citaat: *‘Als je kijkt naar de grote politieke projecten, dat zijn geen projecten van drie weken. Het is wel zo dat er als uitvloeisel van al die projecten, deelwerkzaamheden kunnen zijn. Allerlei stukjes die spelen.’* (Respondent 6).

Een aantal medewerkers zegt dat het afronden van zowel grote als kleine deelproducten plezier oplevert en dat voortgang in het proces wordt gezien als een gewenste werkopbrengst. Dit komt naar voren in de volgende citaten. Een medewerker vertelt: *‘Een van die fasen was dat er voor alle inwoners van Noord-Holland toegankelijke documenten werden uitgewerkt (...)Daar word je ook een beetje blij van. En er zijn meer van die tussenproducten gemaakt’* (Respondent 16).

Een medewerker geeft aan wat hij als gewenste werkopbrengst ziet: *‘Als ik het idee heb dat ik voortgang boek en dat het doel waar ik naartoe werk, dat dat dichterbij gekomen is, dat kunnen kleine en grote dingen zijn’* (Respondent 5).

#### **4.1.3 Afnemer van uitkomst**

Alle medewerkers houden zich bezig met schakels in het proces van het schrijven van beleid op verschillende onderwerpen. Een belangrijk punt is dat er verschillen in perceptie bestaan (zowel bij medewerkers als bij managers) wat betreft de afnemer van de verrichte werkzaamheden. Uit de data is voortgekomen dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen drie verschillende afnemers. Deze drie afnemers van het werk worden na het stellen van de open vraag zowel door medewerkers als leidinggevendenden genoemd. De eerste afnemer is Gedeputeerde Staten (GS). Hierbij is het ondersteunen en de tevredenheid van het bestuur (de politiek) het gewenste resultaat. De tweede afnemer is de burger/de maatschappij. Het gewenste resultaat is een effect in de maatschappij en de tevredenheid van de burger. Dit kan een direct effect van de werkzaamheden van de medewerker

zijn, of een effect als gevolg van de ondersteuning van GS. De derde afnemer bestaat uit externe betrokkenen of partners, zoals gemeenten en organisaties. De tevredenheid van deze betrokkenen is de gewenste uitkomst. In de volgende paragrafen zullen deze drie doelen verder worden uitgewerkt.

### *Werken voor Gedeputeerde Staten*

De helft van de medewerkers en een ruime meerderheid van de managers geeft aan dat zij het adequaat ondersteunen van GS zien als de gewenste uitkomst van het werk van de medewerker. Een manager zegt hier het volgende over:

*‘Bij ons bestaat die praktijk eruit dat de bestuurder een besluit neemt. Dan is er nog niks gebeurd, nog geen weg aangelegd en nog geen boom geplant. Het moet leiden tot, dat het bestuur een goed besluit kan nemen, of ze een goed besluit nemen, dat is aan hen, maar wij moeten zorgen dat ze ‘m kunnen nemen op basis van ons werk.’ (Respondent 12).*

In dit citaat wordt duidelijk dat de manager vooral gericht is op GS als opdrachtgever. In de volgende citaten worden wat concrete voorbeelden gegeven. Een medewerker vertelt: *‘Mijn voornaamste werk is natuurlijk om GS te adviseren. En dat betekent in de praktijk (...) het schrijven van beleidsnota’s en adviezen voor GS. Het schrijven van memo’s voor onze gedeputeerde: de portefeuillehouder jeugdzorg (Respondent 13).* Een andere medewerker vertelt: *‘Vandaag bijvoorbeeld een memo voor een werkbezoek aan Texel dat we vrijdag gaan doen. Een memo is dan voor de gedeputeerde. Om de gedeputeerde voor te bereiden, wat gaan we daar allemaal doen en wat doen we vanuit de provincie met dat project. Zodat hij alle informatie heeft zodat hij daar goed voorbereid naartoe kan gaan.’ (Respondent 15).*

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat het belangrijk is dat GS ook daadwerkelijk tevreden is over het werk dat is geleverd. Een manager zegt hier het volgende over: *‘In eerste instantie werken wij voor GS. Dus als GS, je zou bijna zeggen, tevreden is, over het beleid dat zij krijgen voorgelegd, dan heb je het goed gedaan.’ (Respondent 1).*

GS is tevreden als er een ‘goed advies’ wordt aangeleverd waarmee een verantwoord besluit kan worden genomen. Dit wordt duidelijk in het volgende citaat: *‘GS moet wat hebben aan de producten die ik lever. Die moet op basis daarvan verantwoorde besluiten kunnen nemen. En die moeten op basis daarvan goed geïnformeerd zijn en die moeten ook PS goed kunnen informeren op basis van die producten die ik lever.’ (Respondent 13)’.*

Een goed advies moet ten eerste voldoen aan een aantal basisvoorwaarden, zoals leesbaarheid en spelling. Daarnaast moet een aantal opties worden gegeven, waarbij zowel voor- als

nadelen worden besproken. Een medewerker vertelt hierover: *'In de regel is het zo dat er dus een probleem of een keuze of wat dan ook voorligt en dan maak je voor die staf (vergadering) een notitie waarin je het uitlegt en meestal dan een aantal opties aangeeft over hoe hij (de gedeputeerde) zou kunnen beslissen of kiezen, met voor en nadelen, dat is allemaal verplichte kost.'* (Respondent 18). Ook moet het advies juridisch en financieel haalbaar zijn. Een medewerker legt uit wanneer een gedeputeerde volgens hem tevreden is: *'Als het allemaal heel duidelijk op papier staat, als het geen vragen oproept. Als het goed voorbereid is. Geen onverwachte dingen. Goed onderzocht, dat zij (de gedeputeerde) het begrijpt, gestructureerd.'* (Respondent 7). Uit dit citaat blijkt dat het vooral belangrijk is dat het vraagstuk goed is onderzocht, zodat de gedeputeerde niet voor verrassingen komt te staan.

Hiernaast speelt ook het politieke aspect een rol. Een advies kan aan alle basisvoorwaarden voldoen en alsnog worden afgewezen door GS. Volgens het merendeel van de respondenten, zowel medewerkers als managers, hangt de kwaliteit van het advies niet samen met de aannahme ervan door GS. Dat men een advies om politieke redenen verwerpt is *part of the job*. Een manager legt dit uit:

*'Maar niet in de zin dat prestaties of werkopbrengst gekoppeld zou moeten zijn aan het percentage van de gevallen dat het bestuur ermee ingestemd heeft. Een nota kan toch gewoon heel goed zijn en uiteindelijk verworpen worden, omdat zo'n college daar politieke redenen voor heeft en daar moet je ook tegen kunnen, dat hoort gewoon bij het hele spel, of het hele vak. Maar dan nog kan het advies gewoon heel erg goed zijn'* (Respondent 6).

### **Werken voor de burger**

Bijna de helft van de medewerkers en de managers noemt een effect in de maatschappij, gekoppeld aan de tevredenheid van de burger, in eerste instantie als een gewenste opbrengst van het werk. Dit wordt vaak in combinatie genoemd met het tevreden stellen van GS. Een medewerker vertelt hierover: *'Dus in principe, als ambtenaar, ben je dienend aan GS, maar ik vind dienend zijn aan de burger wel net zo belangrijk.'* (Respondent 2). Een manager vertelt hierover: *'Aan de andere kant werk je als overheid voor de burgers, voor de provincie en ook daar moet je zorgen voor zowel resultaten als tevredenheid van de bevolking van Noord Holland.'* (Respondent 1).

Respondenten zeggen de tevredenheid van burgers belangrijk te vinden, maar een effect in de maatschappij wordt niet altijd als direct doel gezien. Men ziet dit vaak als indirect doel dat wordt bereikt na het tevreden stellen van externe partners en GS. Externe partners en GS worden gezien als tussenliggende partijen tussen de provincie en de burger. Dit heeft twee redenen. Ten eerste is er

voornamelijk indirect contact met burgers, via organisaties, gemeenten of bedrijven. Als gevolg daarvan wordt de tevredenheid van de burger niet altijd aangemerkt als een gewenste werkopbrengst. Dit komt naar voren in de volgende citaten. Een manager vertelt: *'Je bent onzichtbaar. Wij komen zelden of nooit echt individuele burgers tegen. Wij verlenen ook geen individuele diensten. Wij werken als tussenoverheid voor andere overheden en veelal voor maatschappelijke of boven regionaal werkende organisaties.'* (Respondent 1). Een andere manager zegt:

*'Het kenmerk van de provincie als middenbestuur is toch dat je vooral met belangengroeperingen, stakeholders en andere groeperingen te maken hebt. En als er contacten zijn met burgers, lopen die vaak toch via gemeenten. Maar dat is niet altijd zo, er is ook wel een aantal beleidsvelden of dossiers waar we die contacten wel hebben. Agrarisch, natuurbeheer, dat zijn toch een paar van die velden waar het werk van de provincie wel direct raakt aan belangen van burgers. Maar dat is toch een vrij dunne stroom.'* (Respondent 6).

Ten tweede is het beoogde effect van een project soms niet in beeld, zoals eerder beschreven, omdat projecten lang duren en uit veel deelproducten bestaan. Een medewerker vertelt over het verloop van beleidsdoelstelling naar effect in de maatschappij:

*'Dan heb je een aantal beleidsdoelstellingen en die zijn altijd vaag omschreven. We willen bereiken dat oude bedrijventerreinen weer opgeknapt worden, zodat de mensen beter kunnen ondernemen. Dan geven we subsidies aan gemeenten om dat te gaan doen. En ja, dan werk je naar zo'n punt toe en dan mogen de gemeenten subsidie aanvragen en dan vind ik het wel heel belangrijk dat uiteindelijk al dat werk dat je verzet, om voorlichting te doen, communicatie, bijeenkomsten organiseren, gesprekken voeren en natuurlijk ook de beleidsstukken zelf opstellen, dat dat resultaat oplevert.'* (Respondent 15).

In dit citaat komt naar voren dat het effect, in dit geval het opknappen van bedrijventerreinen, naar de achtergrond verschuift als gevolg van de vele activiteiten die erbij komen kijken om subsidies te verlenen aan gemeenten.

Een aantal van de managers zegt dat de individuele burger in de praktijk geen prioriteit heeft en niet altijd als afnemer wordt gezien. Eén manager reageert als volgt op de vraag: 'Is de tevredenheid van burgers een gewenste werkopbrengst?': *'Het officiële en het sociaal wenselijke antwoord is ja. En uiteraard roepen we dat, (...) maar ik heb toch eigenlijk niet anders meegemaakt*



*dat de burger een soort sluitstuk is. Dat zie je bijvoorbeeld bij het feit als er bijvoorbeeld brieven van burgers komen met klachten of suggesties, dat dat zelden de hoogste prioriteit heeft, dat dat altijd ergens op een achteraf stapeltje terecht komt.'* (Respondent 6). Een andere manager vertelt: *'Het wel of niet verhogen van de opcenten op de motorrijtuigenbelasting, is dat iets wat wel of niet gedaan wordt voor de burger? In die zin is ook een bestuurder via de politiek altijd een tussenschakel naar de burger toe.'* Interviewer: *Zie jij de burger wel als afnemer in jullie werk? 'Nee'* (Respondent 4).

Wat concreet gewenste effecten zijn in de maatschappij volgens respondenten, verschilt per sector. Hier zullen een aantal voorbeelden van worden gegeven. Een respondent vertelt waar beheerplannen uiteindelijk toe moeten leiden. *'Die natuurbeschermingwet, die moeten de provincies uitwerken. En dat doen ze door beheerplannen op te stellen voor al die Natura 2000 gebieden. En daarom moet alles geregeld worden met de gebiedspartners, met de boeren, met de recreatiesector, met de natuurorganisaties zelf, met de waterschappen, zodat die gebieden duurzaam beschermd zijn.'* (Respondent 16). Een medewerker van de sector Economie, Landbouw en Toerisme (ELT) vertelt over de gewenste uitkomst in de maatschappij: *'Wat wij eigenlijk proberen dat is zo veel mogelijk bedrijvigheid, dus bedrijven en organisaties naar Noord-Holland te halen. Want de kop van Noord-Holland lijdt onder krimp. En te zorgen dat wie er nu zit, dat die daar blijft en/of groeit.'* (Respondent 9).

Slechts enkele respondenten noemen factoren die belangrijk zijn om de burger tevreden te stellen. Dit is ten eerste transparantie. Een respondent legt dit uit: *'Transparantie, dus dat je ook als burger weet waarom dingen lopen. Maar ook dat dingen traceerbaar zijn. Waarom werken we daaraan?'* (Respondent 16). Een tweede belangrijke factor is draagvlak: *'Dat we heel erg op moeten passen dat je hier niet vanuit de tekentafel of van achter het bureau in Haarlem iets verzint, maar dat er ook draagvlak in het gebied is (...) dat je toch in ieder geval nagedacht hebt over dingen die het gebied niet leuk vindt. (...) Dat je hebt afgewogen waarom je een aantal dingen wel of niet doet.'* (Respondent 5).

### **Werken voor externe betrokkenen**

Een aantal van de medewerkers en de helft van de managers noemde in eerste instantie de tevredenheid van externe betrokkenen als een gewenste werkopbrengst. Binnen de Directie Beleid heeft men te maken met uiteenlopende externe betrokkenen, zoals het Rijk, gemeenten, bedrijven en allerlei organisaties op het gebied van natuur, cultuur, zorg etc. In sommige gevallen werkt de provincie voor externe betrokkenen, maar meestal is er sprake van een samenwerking tussen de provincie en andere partijen. Een manager beschrijft het belang van externe betrokkenen:

*'Daar zitten natuurlijk, in zo'n krachtenveld, diverse groepen of andere belanghebbenden omheen, waarvan misschien wel gewoon de tevredenheid ook hartstikke belangrijk is. Wat ik altijd heb geleerd, dat is als je je alleen maar richt, heel eendimensionaal op één van die groepen, bijvoorbeeld GS en de rest, dat verlies je uit het oog, dus je wordt verliefd op je opdrachtgever, en dan red je het gewoon niet.'* (Respondent 6).

Een krachtenveld, zoals deze manager dat beschrijft, ontstaat rondom een project, bijvoorbeeld over een natuurgebied, en daarin bevindt zich de provincie, samen met allerlei externe betrokkenen. Deze manager legt uit dat de tevredenheid van externe betrokkenen belangrijk is, maar ook dat je je aandacht moet verdelen en je niet enkel op één groep moet richten. Het takenpakket van sommige medewerkers bestaat voor een groot gedeelte uit overleggen met externe betrokkenen. Dit geldt ook voor deze medewerker:

*'Ik ben minimaal twee dagen per week weg (...) om te overleggen. En ik zit heel veel bij ontwikkelingsbedrijven, ik zit heel veel bij de kamer van koophandel. Ik zit veel bij bedrijven in de kop (van Noord-Holland). Veel bij het havenbedrijf of bij de directie van de luchthaven, want daar zijn altijd wel overleggen.'* (Respondent 9).

Respondenten geven aan dat het tevreden stellen van alle betrokkenen niet mogelijk is, waardoor er in veel gevallen een compromis gesloten zal moeten worden. Een medewerker vertelt hierover: *'Ik heb wel geleerd dat je niet iedereen tevreden kan stellen. Als je dat wel doet, dan kom je meestal juist niet verder, dan heb je te maken met tegenstrijdige belangen, maar dan nog denk ik dat het belangrijk is om iedereen zijn kans te geven, zijn zegje te doen in het proces en zo ook iedereen tevreden te stellen.'* (Respondent 3). In dit citaat wordt duidelijk dat het belangrijk is om de belangen van externe betrokkenen mee te wegen en op een heldere wijze te communiceren over de wederzijdse verwachtingen.

Het is een uitdaging om evenwicht te vinden tussen verschillende externe belangen en het belang van de provincie. Een medewerker beschrijft dit proces als volgt: *'Je bent constant aan het schaken op verschillende borden.'* (Respondent 9). Een andere medewerker zegt: *'Dat vraagt gewoon ontzettend veel afstemmingswerk tussen natuurorganisaties, landbouworganisaties, recreatie ondernemers, dat is echt een heel spel.'* (Respondent 16). Hieruit blijkt dat men veel te maken heeft met strategische belangenafwegingen.

#### 4.1.4 Efficiëntie

In voorgaande paragrafen werd ingegaan op elementen van performance die door respondenten in eerste instantie werden aangedragen. De performance-indicatoren van Boyne (2002) zijn als raamwerk gebruikt in dit onderzoek en daarom is ook doorgevraagd op andere performance-indicatoren. De meeste van de performance indicatoren van Boyne (2002) worden in eerste instantie genoemd door respondenten. *Democratic outcomes* wordt echter niet door respondenten genoemd. Ook werd in eerste instantie niet gesproken over efficiëntie, maar bij doorvragen bleek dat dit wel belangrijk te worden gevonden.

Vooraf managers benadrukken het belang van efficiëntie. Dit is te zien in de volgende citaten: *'De overheid werkt met belastinggeld (...) en moet daar zo efficiënt en zo zuinig mogelijk mee omspringen.'* (Respondent 1). Een andere manager zegt: *'Dat vind ik belangrijk, (...) een efficiënter noem ik mezelf wel eens, ja, ik ben echt van de efficiency.'* (Respondent 12). Een aantal respondenten geeft aan dat efficiëntie niet betekent dat alles zo snel mogelijk moet. Een medewerker vertelt: *'Efficiëntie is wel degelijk van belang, (...) maar voor sommige dingen moet je gewoon even je tijd nemen. Als dat ingewikkelde processen zijn, dan helpt het wel om daar even wat langer over na te denken, wat mensen te spreken, voordat je gaat beginnen. Uiteindelijk ben je dan wel efficiënter.'* (Respondent 2). Een manager zegt: *'Natuurlijk moet alles zo efficiënt mogelijk, maar het moet niet ten koste gaan van alles. (...) Als dat betekent dat mensen bij bosjes om gaan vallen en overspannen raken, dan heb ik er ook helemaal niks aan. De vraag is dan ook, of je het dan over korte termijn of over lange termijn efficiënt hebt.'* (Respondent 4). Uit deze citaten blijkt dat respondenten efficiëntie belangrijk vinden, maar zij vinden niet dat alles zo snel mogelijk moet. Dit kan namelijk nadelige gevolgen hebben voor de kwaliteit van het werk en voor het welzijn van de medewerkers.

Er is doorgevraagd of men bewust bezig was met de hoeveelheid tijd of geld die in het werk werd gestoken. Opvallend was dat, hoewel men aangaf efficiëntie belangrijk te vinden, men niet heel bewust bezig leek te zijn met tijd of geld. Dit blijkt uit de volgende citaten. Een medewerker vertelt: *'Geld ben ik niet mee bezig, want ik heb het idee dat als je wat wil in deze organisatie, dat is misschien niet goed dat ik dat zeg, maar dat geld wel altijd te vinden is. Als het maar urgent genoeg is. (...) Wel of het binnen de proporties is.'* (Respondent 15). Een andere medewerker zegt: *'Als wij maatregelen moeten nemen die een miljoen euro kosten, dan zetten we dat gewoon in zo'n beheerplan: dat kost 1 miljoen euro. En de bestuurders moeten dan kiezen hoe ze dat gaan financieren, dat is niet aan mij. Het is gewoon wat het kost en dat is de opdracht die we met alle EU lidstaten hebben gemaakt. Dus ik heb niet zoiets van: het mag maar een ton kosten, dus we moeten het voor een ton doen.'* (Respondent 16). Een derde medewerker zegt: *'Ik vind dat de kwaliteit*

*belangrijker is, bijvoorbeeld als je vindt dat een extern onderzoek nodig is of externe begeleiding, daar denk ik dan aan bij geld, dan vind ik als het nodig is, moet het gewoon gebeuren. En dan daarbinnen wil ik dan wel de meest goedkope.'* (Respondent 3). Uit dit laatste citaat blijkt dat deze respondent efficiëntie, door middel van het uitgeven van minder geld, associeert met een afname van de kwaliteit.

Wat betreft tijd zegt een medewerker het volgende: *'Wij hebben gewoon een X tijd om die beheerplannen op te stellen, die plannen moeten over twee jaar af zijn. Dus ja, daar ben ik wel gebonden aan. Maar dat is op zich redelijk riant. Maar er zit ook nog wel heel veel werk in.'* (Respondent 16). Een andere medewerker geeft een tegenstrijdig antwoord: *'Ik probeer wel zo efficiënt mogelijk bezig te zijn, maar dat is ook iets waar je een soort toe wordt gedwongen. Ik heb het idee dat dat voor collega's ook geldt, dat iedereen meer tijd zou kunnen gebruiken. Dus de tijd die je hebt, dat is wel een beperkende factor'* (Respondent 3). De eerste medewerker zegt genoeg tijd te hebben en hier niet echt mee bezig te zijn. De tweede werknemer zegt tijd te kort te komen en dit als een beperkende factor te zien.

#### **4.1.5 Persoonlijke werkopbrengst**

In dit onderzoek is een *balanced approach* (Pauwe, 2004) gehanteerd. Dit houdt in dat er niet alleen gekeken is naar individuele opbrengsten die direct bijdragen aan organisatorische opbrengsten, maar ook naar individuele opbrengsten voor medewerkers opzichzelfstaand. Ook Boyne (2002) onderscheidt tevredenheid van de medewerkers en mede daarom is hier in de interviews op doorgevraagd. In eerste instantie noemde slechts één respondent de eigen tevredenheid als een gewenste werkopbrengst. Bij doorvragen werd echter door veel respondent aangegeven dat zij dit belangrijk vinden. Hierbij werden uiteenlopende vormen van individuele opbrengsten van het werk genoemd. Zes vormen zullen hier worden besproken, dit zijn: (1) inhoudelijke interesse, (2) ontwikkeling, (3) een bijdrage leveren aan de maatschappij, (4) contact met collega's, (5) geld en (6) waardering.

##### ***Inhoudelijke interesse***

Veel respondenten geven aan het als een gewenste opbrengst voor henzelf te zien dat zij plezier hebben in hun werk, omdat zij de inhoud van hun werk interessant vinden. Een manager vertelt hierover: *'Ik denk dat de opbrengst voor de medewerkers zelf (...) zit in het feit dat ze zich buitengewoon verwant voelen aan de inhoud. Dat geldt niet voor iedereen, er zijn mensen die kun je ongeveer alles opdragen en die brengen dat tot een goed einde. Je hebt een groot aantal mensen die heel erg hechten aan hun werk, omdat de inhoud hen boeit.'* (Respondent 1). Deze manager legt uit

dat de meeste medewerkers plezier halen uit hun werk omdat zij de inhoud van het werk interessant vinden.

### **Ontwikkeling**

Als wordt doorgevraagd naar ontwikkeling als gewenste werkopbrengst, worden veel bevestigende antwoorden gegeven. Weinig respondenten gaan hier verder op in. Wel geeft men aan behoefte te hebben aan uitdagingen en afwisseling. Dit is te zien in het volgende citaat: *'Er zijn maar heel weinig mensen die streven naar veel routine. Dat zie ik helemaal niet. Mensen willen altijd voortdurend wat nieuws. De een wil dat wat meer dan de ander, maar ze willen allemaal weer wat nieuws, weer nieuwe prikkels, nieuwe uitdagingen.'* (Respondent 4). Deze manager legt uit dat vrijwel alle medewerkers op zoek zijn naar een uitdaging in hun werk.

### **Bijdrage aan de maatschappij**

Enkele medewerkers geven aan dat bijdragen aan de maatschappij een gewenste uitkomst is voor hen. Een bijdrage leveren aan de maatschappij is ook een gewenste uitkomst voor de organisatie, maar hier gaat het specifiek om het plezier dat werknemer hieruit halen. Een medewerker vertelt hierover: *'Nou, toch dat stukje bijdragen aan het maatschappelijk belang. Ik heb niks met cijfers, ik heb niks met bonussen, of targets, of dingen. Ik ben niet commercieel ingesteld. Ik ben dienstverlenend ingesteld. Ik vind het leuk om iets goeds te doen voor de samenleving.'* (Respondent 2). In dit citaat uit de medewerker haar voorkeur voor de publieke sector, waarbij zij het bijdragen aan de maatschappij als een gewenste uitkomst ziet.

### **Contact met collega's**

Enkele medewerkers zien het contact met collega's als een gewenste werkuitkomst voor henzelf. In het volgende citaat komt naar voren dat deze medewerker contact met collega's belangrijk vindt, omdat zij het werk zelf minder interessant vindt: *'Want het is op zich niet heel erg spannend of heel erg leuk werk. Maar ik vind het wel heel leuk, omdat ik dan contact heb met alle collega's. Dat ik precies weet wat ze aan het doen zijn, waar ze zich mee bezig houden.'* (Respondent 7).

### **Waardering**

Een aantal respondenten noemt waardering als gewenste werkuitkomst. Een medewerker vertelt: *'Dat je het gevoel hebt dat ze jou serieus nemen en op prijs stellen door de bijdrage die je levert. Dat zijn allemaal hele belangrijke dingen'* (Respondent 10). Een andere medewerker zegt: *'Mensen kunnen ook gewoon zeggen: altijd als ik jou bel, dan weet ik tenminste dat er wat gebeurt. Dat is ook waardering. Daar krijg ik een goed gevoel van.'*

## **Geld**

Enkele medewerkers noemen geld als gewenste opbrengsten van hun werk voor henzelf. Geld wordt altijd in combinatie genoemd met andere gewenste opbrengsten. Een medewerker beschrijft waarom hij naar zijn werk gaat: *'Primair omdat ik geld moet verdienen, omdat ik drie kinderen moet onderhouden. Die kosten geld. En omdat ik op vakantie wil. Omdat ik een leuk leven wil hebben.'* (Respondent 16). Een andere medewerker ziet geld ook als een van de gewenste werkopbrengsten voor zichzelf: *'Ik zeg altijd: je werkt om te leven, je leeft niet om te werken. Het is een balans tussen werk en privé, je moet werk doen wat leuk is en wat je energie levert. Er moet een bepaalde uitdaging in zitten, maar daarnaast moet je ook gewoon geld verdienen.'* (Respondent 17). In dit laatste citaat wordt duidelijk dat geld een gewenste opbrengst is, maar het werk moet ook leuk zijn.

### **4.1.6 Deelconclusie**

In voorgaande paragrafen is duidelijk geworden dat medewerkers van de Directie Beleid werken aan verschillende projecten in de vorm van bijvoorbeeld een advies, een beheerplan of een structuurvisie. Het afronden van deze projecten kan soms jaren in beslag nemen. De resultaten die medewerkers per dag, week of maand behalen, bestaan dus uit allerlei deelproducten. Elke sector houdt zich bezig met een ander beleidsterrein, de inhoud van de deelproducten kan dus erg verschillen. Wat de gewenste uitkomst is, hangt af van de afnemer. Uit de data komt een onderscheid naar voren tussen drie verschillende afnemers van resultaten, namelijk GS, de burger en externe betrokkenen.

Een aantal van de medewerkers en een groot deel van de managers ziet de tevredenheid van GS als een gewenste werkopbrengst. GS is tevreden als er een advies is aangeleverd dat goed is onderbouwd en onderzocht, zodat de gedeputeerde niet voor verrassingen komt te staan. Volgens het merendeel van de respondenten hangt de kwaliteit van het advies niet samen met de aanname van het advies door GS.

Een redelijk aantal medewerkers en managers vindt de tevredenheid van de burger een effect in de maatschappij belangrijk. Dit wordt echter niet altijd als direct doel gezien. Hier zijn twee redenen voor. Ten eerste heeft men vooral contact met organisaties en niet direct met burgers. Ten tweede is het beoogde effect in de maatschappij niet altijd in zicht, omdat projecten lang duren en uit veel deelproducten bestaan. Een aantal managers ziet de tevredenheid van de burger in de praktijk helemaal niet als gewenste werkopbrengst van medewerkers. Wat concreet gewenste effecten zijn in de maatschappij, hangt af van de sector. Slechts enkele respondenten noemen gewenste uitkomsten die samenhangen met de tevredenheid van de burger. Dit zijn transparantie en

draagvlak.

Een aantal van de medewerkers en de helft van de managers geeft aan dat de tevredenheid van externe betrokkenen belangrijk is. Het tevreden stellen van alle betrokkenen is niet mogelijk, er moeten compromissen worden gesloten, waarbij een evenwicht wordt gevonden tussen provinciale belangen en externe belangen. Een gewenste uitkomst die samenhangt met de tevredenheid van externe betrokkenen is een heldere communicatie over wederzijdse verwachtingen.

Twee onderwerpen die in eerste instantie niet door respondenten werden genoemd, maar waar wel op is doorgevraagd zijn: 'efficiëntie' en 'persoonlijke werkopbrengsten'. Opvallend wat betreft efficiëntie is dat dit in eerste instantie door niemand werd genoemd, maar dat dit bij doorvragen door veel respondenten als belangrijk werd gezien. Met name managers geven aan efficiëntie belangrijk te vinden. Medewerkers lijken niet bezig te zijn met het besparen van geld tijdens hun werk. Wat betreft tijd lopen de meningen uiteen, de ene medewerker zegt genoeg tijd te hebben en de ander zegt wel efficiënt te moeten werken als gevolg van een tijdkort. Deze beschrijving van de huidige situatie laat zien dat men niet heel bewust met efficiëntie bezig is in de praktijk.

In dit onderzoek is ook specifiek doorgevraagd op individuele werkopbrengsten. In eerste instantie noemde slechts één respondent een vorm van individuele werkopbrengsten. Bij doorvragen werden uiteenlopende antwoorden gegeven. Zes vormen van individuele werkopbrengsten zijn genoemd, namelijk: (1) inhoudelijke interesse, (2) ontwikkeling, (3) een bijdrage leveren aan de maatschappij, (4) contact met collega's, (5) geld en (6) waardering.

## 4.2 Ondersteuning

In deze paragraaf zullen deelvraag 6 en 7 worden beantwoord. Deze luiden: *'Welke ondersteuning hebben medewerkers volgens henzelf nodig om individuele performance te realiseren?'* en *'Welke ondersteuning hebben medewerkers volgens de sectormanager nodig om individuele performance te realiseren?'*. De deelvragen zijn gericht op het vinden van de gewenste situatie voor medewerkers wat betreft ondersteuning in relatie tot het realiseren van performance.

In deze paragraaf wordt allereerst ingegaan op vormen van ondersteuning die de respondenten hebben aangedragen. Hierbij zal projectondersteuning worden besproken, vervolgens wordt ingegaan op inhoudelijke en sociale ondersteuning vanuit het team. Daarna volgen inhoudelijke en sociale ondersteuning door de leidinggevende.

Ten slotte zal worden ingegaan op twee onderwerpen die niet direct door respondenten

werden genoemd, maar waar op is doorgevraagd door de onderzoeker, namelijk: de toegevoegde waarde van de leidinggevende en de werkplancyclus.

#### **4.2.1 Projectondersteuning**

Bijna de helft van de medewerkers noemt projectondersteuning of administratieve ondersteuning als belangrijke vorm van ondersteuning om hun werk zo goed mogelijk te kunnen doen. Hiermee worden ondersteunende medewerkers bedoeld die afspraken inplannen en andere administratieve taken vervullen. Ook nemen deze ondersteuners in sommige gevallen het doorsturen van documenten via Verseon voor hun rekening. Dit is een computersysteem waarin een document doorgestuurd kan worden naar verschillende personen en afdelingen en waarin alle benodigde parafen worden verzameld. Meerdere respondenten geven aan dat er, als gevolg van bezuinigingen, projectondersteuners worden ontslagen. Een aantal respondenten maakt zich zorgen hierover. Een medewerker vertelt: *‘Soms hoor ik dingen, ik hoor dat ze dat willen afbouwen, maar dan ben je je fundering aan het slopen, moet je nooit doen, die ondersteuning die maakt dat wij bij Beleid goed kunnen werken, ik vind het heel waardevol.’* (Respondent 16). Uit dit citaat blijkt hoezeer medewerkers gesteld zijn op administratieve ondersteuning en dat dit voor hen zeker bijdraagt aan hun werkopbrengsten.

Meerdere medewerkers geven aan vooral behoefte te hebben aan administratieve ondersteuning om werk uit handen te nemen, de werkdruk te verminderen en tijd vrij te maken voor andere taken. Opvallend is dat managers geen van allen spraken over projectondersteuning als hen in eerste instantie wordt gevraagd naar ondersteuning van medewerkers die bijdraagt aan de werkopbrengst. Hieruit kan worden opgemaakt dat zij projectondersteuning niet zien als zeer belangrijk. Hier is sprake van een duidelijk verschil in perceptie tussen de medewerkers en de managers. Hiermee wordt niet gesteld dat managers projectondersteuning in totaliteit niet belangrijk vinden. Helaas is hier bij manager niet verder op doorgevraagd. In de reflectie wordt hier verder op ingegaan.

#### **4.2.2 Ondersteuning door team: inhoudelijk**

Wat betreft inhoudelijke ondersteuning vanuit het team zal een onderverdeling worden gemaakt tussen de visie van medewerkers en de visie van sectormanagers, omdat er een aantal verschillen in perceptie bestaan.



### *Medewerkers*

Bijna de helft van de medewerkers benoemt inhoudelijke ondersteuning vanuit het team als vorm van ondersteuning die bijdraagt aan hun werkopbrengst. Zij hebben met name behoefte aan feedback van elkaar, sparren en klankborden. Oftewel, het onderling overleggen hoe dingen lopen, wat goed gaat, wat niet goed gaat en wat mogelijk anders kan. Een medewerker legt uit hoe hij dat ziet: *'De collegiale toetsing, maar daar veel meer inhoudelijk. Vaak met collega's, zo van: hoe zou ik dit nou aanpakken?, of hoe zou jij dit nou doen? Of wat heb ik nou weer aan mijn laars hangen?, of ken jij die? Hoe zou jij die aanpakken? Heel veel van dat soort inhoudelijke dingen.'* (Respondent 16). De respondent geeft aan onderling met collega's inhoudelijke knelpunten op te lossen. Meerdere respondenten geven aan dat meedenken met elkaar resulteert in een betere opbrengst van het werk. Een medewerker zegt hierover: *'Twee weten meer dan één. Dus dan kom je vaak op hele leuke, interessante en creatieve ideeën'*. (respondent 9). Echt inhoudelijke input verwacht men van collega's op onderwerpen waar de medewerker zelf minder bekend mee is. Zowel qua kennis en vaardigheden verwacht men een hoog niveau van elkaar.

### *Managers*

Een klein aantal managers noemt inhoudelijke ondersteuning vanuit het team in eerste instantie. Als hier op door wordt gevraagd, zeggen meerdere managers dat de kwaliteit van het werk voort komt uit overleg tussen collega's onderling. Managers verwachten dat medewerkers onderling inhoudelijke ondersteuning zoeken, omdat de sectoren groot zijn. Een manager zegt hier het volgende over: *'Ik heb gewoon te veel mensen onder me om dat soort dingen één op één te doen en stukken die half af zijn te lezen. Dus dat (inhoudelijke ondersteuning vanuit het team) verwacht ik ook en het gebeurt ook.'* (Respondent 14). Wat volgens meerdere managers niet altijd goed gaat tussen medewerkers is het geven van een kritische noot. Medewerkers vinden het volgens hen moeilijk om elkaar aan te spreken op dingen die niet goed gaan.

#### **4.2.3 Ondersteuning door team: sociaal**

Wat betreft sociale ondersteuning vanuit het team zal eveneens onderscheid worden gemaakt tussen medewerkers en managers.

### *Medewerkers*

Een relatief klein aantal medewerkers noemt sociale ondersteuning vanuit het team in eerste instantie. Als verder op dit onderwerp wordt doorgevraagd, blijken de meningen sterk uiteen te lopen wat betreft de behoefte aan sociale ondersteuning door collega's. Zo zegt de ene medewerker:

*'Ik ben een redelijke einzalgänger, ik heb daar niet echt behoefte aan.'* (Respondent 5). Een andere medewerker zegt daarentegen: *'Ja, dat vind ik heel belangrijk. (...) Dat je elkaar af en toe even kan aanschieten, zo van: jij was toch met dit bezig?, hoe staat het ermee?. Of gewoon: hé, je was toch ziek, ben je weer opgeknapt? Dat soort dingen. Ik hecht daaraan.'* (Respondent 9). Uit deze citaten blijkt dat de ene medewerker liever zo min mogelijk steun ontvangt van collega's en de ander juist graag steun ontvangt.

Voor de medewerkers die waarde hechten aan steun van hun collega's, is vooral gezelligheid belangrijk. Plezier en gezelligheid op de werkvloer werkt volgens hen stimulerend. Een medewerker vertelt: *'Ik zou het niet lang uithouden als ik ergens zou werken waar ik niemand heb om even gezellig mee te lunchen of even een rondje te lopen of koffie te drinken'* (Respondent 15). Een andere medewerker zegt: *'Dat je soms in discussie raakt of soms ook informeel eens even met elkaar meedenkt. Dat vind ik gewoon gezellig en stimulerend.'* (Respondent 13).

Daarnaast is er een aantal medewerkers die aangeeft emotionele steun te hebben aan hun collega's. Een medewerker vertelt: *'Dat we het met z'n tweeën doen en dan deel je inderdaad niet alleen de inhoudelijke kwesties, maar dan ben je ook wel elkaars steunpilaar. En als dingen goed lopen, vier je samen een klein feestje en als het niet goed loopt, dan kun je een beetje uitzeiken bij elkaar. En dat is wel heel prettig, om daar je mensen voor te hebben.'* (Respondent 3). Uit dit citaat blijkt dat sommige medewerkers het prettig vinden om in zowel, goede als slechte tijden sociale steun te ontvangen van hun collega.

### **Managers**

Enkele managers noemen sociale ondersteuning door collega's in eerste instantie, maar zij gaan hier niet dieper op in. Wel geven managers aan dat waardering van collega's belangrijk is voor medewerkers. Dit is te zien in het volgende citaat: *'Wat natuurlijk wel altijd leuk is dat je het gevoel hebt dat je gewaardeerd wordt door je collega's. Als je dat eventueel naar elkaar uit zou kunnen spreken, dan zou dat ook helpen.'* (Respondent 4).

De behoefte aan sociale ondersteuning vanuit het team verschilt volgens managers. Een manager vertelt: *'Ik denk wel dat dat heel verschillend is. Daar zit de één meer op te wachten dan de ander, maar je ziet het ook gewoon ontstaan. Zeker ook nu we op deze locatie zitten en we als sector bij elkaar zijn, zie je gewoon dat er eventjes een kop koffie wordt gedronken en dan gaat het niet alleen over werk'* Interviewer: *'Heeft dat een meerwaarde?'* Respondent: *'Ja, ja, zeker'* (Respondent 14). Uit dit citaat blijkt dat sociaal contact als meerwaarde wordt gezien. Een andere manager is hier minder stellig over, hij zegt: *'Ik weet niet of dat nog iets extra's oplevert'* (Respondent 8).

#### 4.2.4 Ondersteuning door manager: inhoudelijk

Wat betreft inhoudelijke ondersteuning door de manager zal wederom een verdeling worden gemaakt tussen de perceptie van medewerkers en sectormanagers.

##### *Medewerkers*

Ondersteuning vanuit de manager wordt in eerste instantie slechts door enkele medewerkers genoemd. Als hier nader op in wordt gegaan, geven verschillende medewerkers aan weinig tot geen inhoudelijke ondersteuning door hun leidinggevende te verwachten. Een medewerker vertelt hierover: *'Het is toch wel een apart werkveld, het is heel specifiek. Je moet echt kennis van (...) hebben, anders kun je geen (...) onderhouden. (...) Kijk ze (de manager) weet natuurlijk wel wat, maar het specifieke daarvan, dat hoeft ook allemaal niet.'* (Respondent 11).

Uit bovenstaand citaat blijkt dat de respondent het niet nodig vindt dat zijn manager alles van de inhoud van het werk weet. De specifieke kennis is namelijk aanwezig bij de medewerkers binnen de Directie Beleid. De inhoudelijke ondersteunende rol wordt binnen de directie vooral vervuld door senioren, programmamanagers en projectleiders. Deze medewerkers staan hiërarchisch gezien niet boven de medewerker.

Alle medewerkers geven aan autonoom en zelfstandig te werken en dit prettig te vinden. Dit blijkt uit het volgende citaat: *'Ik kan heel autonoom werken, ik heb niet iemand in mijn nek staan hijgen die zegt: je moet dit of dat, maar je hebt wel in je werkplan een aantal dingen afgesproken en daar moet je je wel aan houden.'* (Respondent 17). Men krijgt de ruimte en de vrijheid om zelf invulling te geven aan het takenpakket. Hoofdlijnen worden vastgelegd in het werkplan, maar men bepaalt zelf de invulling en de planning van taken. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het werk dat zij leveren. Die mate van verantwoordelijkheid komt naar voren in het volgende citaat van een medewerker: *'Hij managet op hoger niveau en niet op wat ik elk uur van de dag aan het doen ben. Dus als ik bij een project zit te praten over de voortgang en ik zit daar alleen (...) of dat ik alleen met de gedeputeerde op stap ben. Daardoor geef je mensen heel veel verantwoordelijkheid en zijn mensen ook heel erg bezig met zichzelf en hun eigen takenpakket.'* (respondent 15). De respondent is minder positief over het feit dat mensen mogelijk te zelfstandig werken. Een medewerker zegt het volgende over de hoge mate van autonomie: *'Het is belangrijk, maar het kan ook een valkuil zijn. (...) Je moet je eigen werk kunnen doen, kwaliteit leveren, indelen. Al dat soort dingen. Maar je moet niet zo autonoom werken dat je dus de binding met je organisatie en met anderen mist.'* (Respondent 9). Ook deze respondent benoemt een negatieve kant van de autonome en zelfstandige manier van werken, namelijk dat men mogelijk de binding met de organisatie en collega's verliest.

## *Managers*

De helft van de sectormanagers noemt inhoudelijke ondersteuning door de leidinggevende in eerste instantie als er wordt gevraagd naar ondersteuning die medewerkers nodig hebben om zo goed mogelijk te presteren. Als hier nader op wordt ingegaan, zeggen ook de managers dat zij enkel beschikken over de basiskennis en dat medewerkers zelf bekwaam zijn om kwaliteit te leveren. Ook zij leggen de verantwoordelijkheid bij de medewerkers neer. Het vertrouwen in de medewerker is groot. Een manager beschrijft zijn vertrouwen in de kennis van zijn medewerkers: *'We hadden het net over de kennis die bij professionals zit. Dus ik denk als Jantje of Pietje dat allemaal weet, dan hoef ik dat niet te weten. Daar zit mijn toegevoegde waarde niet in. Wat je ziet bij professionals dat de kennis vaak goed zit.'* (Respondent 6). Eén manager ziet een onlosmakelijke overeenkomst tussen een hoge mate vertrouwen en de manier van werken binnen de directie Beleid. Hij vertelt hierover in het volgende citaat: *'Nou als je een lopende band hebt, dan sta je aan het begin, en dan kun je controleren: wie doet wat in welk doosje? Medewerkers draaien in projecten en die zijn overal in Noord-Holland en die komen dan weer terug en die maken dan een advies naar de gedeputeerden. Je kan onmogelijk zonder vertrouwen sturen. Volgens mij is dat een noodzaak om zo te kunnen werken in deze organisatie.'* (Respondent 8). In het citaat wordt duidelijk dat deze manager de hoge mate van vertrouwen koppelt aan het feit dat de werkopbrengst van de medewerker moeilijk waar te nemen is.

Managers verbinden de hoge mate van autonomie binnen de Directie Beleid aan het hoge opleidingsniveau en de professionaliteit van de werknemers. Een manager zegt hier het volgende over: *'De basis van het werk (...) is dat je met hoog opgeleide mensen werkt (...) dat zijn per definitie mensen die graag zelf bepalen wat ze doen. Dat is ook het interessante van dit werk, dat daar een spanning ontstaat. Ik ben leidinggevende, dus ik probeer te sturen, maar ik werk met een zootje mensen dat liever geen sturing heeft.'* (Respondent 1). Uit deze huidige situatie kan worden opgemaakt dat de manager verwacht dat medewerkers wensen veel vrijheid te krijgen in hun werk en dat de manager zich niet teveel met hen bemoeit.

### **4.2.5 Ondersteuning door de manager: sociaal**

Ook bij sociale ondersteuning door de manager zal een onderscheid worden gemaakt tussen medewerkers en sectormanagers.

## *Medewerkers*

Zoals ook in de vorige paragraaf is besproken, wordt ondersteuning vanuit de manager in eerste instantie nauwelijks genoemd door medewerkers. Als later wordt ingegaan op sociale ondersteuning

vanuit de leidinggevende, worden er tegenstrijdige antwoorden gegeven. Medewerkers geven enerzijds aan dat betrokkenheid van de manager soms ontbreekt en dat het fijn zou zijn als de manager op de hoogte was van hun werkzaamheden. Anderzijds zegt een aantal medewerkers begrip te hebben voor de lage betrokkenheid vanwege de grote *span of controll* waar managers mee te maken hebben. Ook vinden zij dat ze niet van hun manager kunnen verwachten dat hij of zij signaleert wanneer het minder goed gaat. Ten slotte geven medewerkers aan dat hun welzijn hun eigen verantwoordelijkheid is, maar dat zij het moeilijk vinden om aan te geven wanneer het wat minder goed gaat. Een medewerker vertelt hierover:

*‘Je ziet wel dat mensen worstelen met tijdgebrek, dat heb ik zelf ook wel gehad. Dan zou het fijn zijn als daar wat tijd aan zou worden besteed. Dat komt niet automatisch, dat moet je zelf aangeven. En ik heb zelf wel gemerkt als je al op een niveau van drukte zit, dan ga je maar door en door. Op een gegeven moment lukt het dan niet meer. Dan is het voor jezelf een hele stap om te zeggen: het lukt me niet meer. Om aan de bel te trekken. Dan is het fijn als iemand dat al eerder ziet: zo van: gaat het wel goed? Juist dat laatste is eigenlijk niet aanwezig.’* (Respondent 9)

In bovenstaand citaat wordt duidelijk dat deze respondent het moeilijk vindt om aan te geven dat het minder goed met hem gaat en dat de hoge mate van eigen verantwoordelijkheid soms averechts werkt. Hij heeft er behoefte aan dat de manager zicht houdt op zijn welzijn.

Waar medewerkers het over eens zijn, is dat vertrouwen en waardering vanuit de manager belangrijk zijn om performance te leveren. Een medewerker zegt hierover: *‘Als medewerkers zich niet vertrouwd of gewaardeerd voelen. (stilte) Nou, dan vind ik het wel heel lastig om mezelf te motiveren om mijn werk goed te doen.’* (Respondent 2). In dit citaat wordt duidelijk dat vertrouwen en waardering bijdragen aan de motivatie om te presteren. Een andere respondent geeft aan dat vertrouwen vanuit de manager bijdraagt aan zijn werkplezier en daarmee indirect aan zijn werkopbrengst.

### **Managers**

In tegenstelling tot de medewerkers, noemt een ruime meerderheid van de managers sociale ondersteuning door de leidinggevende als belangrijke factor bij het behalen van de gewenste werkopbrengst. Het merendeel van de managers geeft aan het belangrijk te vinden om te weten hoe het met de medewerker gaat. Dit vooral om problemen of uitval te voorkomen en dus de performance in stand te houden. Dit blijkt uit de volgende twee citaten:

*'Ten eerste wil ik weten wat er speelt. Ik wil gewoon weten wat een medewerker bezig houdt. Ik wil niet bij een beoordeling het gevoel hebben van joh: ik weet echt niet wat hij nou eigenlijk gedaan heeft en waarom en hoe dat gebeurd is. En ten tweede om ook regelmatig een terugkoppeling te hebben'* (Respondent 4).

*'Voor mijzelf is het belangrijkste dat ik mensen volg in hun welzijn en in hun functioneren. (...) Dus in dat totale functioneren, daar zit ook het sociale in, ook iemand die in de overgang zit en regelmatig uitvalt.'* (Respondent 8).

Het merendeel van de managers geeft aan te verwachten dat de medewerker naar hen toe komt met een probleem. Dit gebeurt alleen niet altijd volgens hen. Enkele managers geven aan dat het belangrijk is om aandacht, waardering en vertrouwen te uiten richting de medewerker. Dit draagt volgens hen bij aan de werkopbrengsten van de medewerker. Opvallend is dat deze aanpak als 'soft' wordt omschreven en dat er een negatieve toon wordt gegeven aan het woord 'soft'. Dit wordt duidelijk in de volgende twee citaten: *'En wat ik vermoed, dat klinkt heel soft, is dat aandacht een belangrijke is. Dat zit voor een heel groot deel in de aandacht die een manager kan geven aan zijn medewerker om uiteindelijk ook het gevoel te hebben, gehoord te worden, gezien te worden en ik denk dat dat hem uiteindelijk ook het gevoel geeft dat hij ertoe doet in de organisatie en daardoor ook loyaler is, hard gaat lopen en dat het uiteindelijk tot meer productie en efficiëntie komt dan normaal gesproken zou zijn.'* (Respondent 14).

Een tweede manager zegt: *Nou ja, sociaal/emotioneel klinkt alsof ik een heel soft type ben die iedereen over de bol aait, dat ben ik eigenlijk helemaal niet, ik ben een beetje hard zelfs. Het is gewoon belangrijk dat je voldoende vertrouwen geeft en er ook weer bent als het fout gaat en ook iedereen af schermt.'* (Respondent 12). Opvallend is dat beide managers niet met een 'softe' managementstijl geassocieerd willen worden.

#### **4.2.6 Toegevoegde waarde leidinggevende**

In voorgaande paragrafen zijn de vormen van ondersteuning besproken die in eerste instantie door respondenten werden genoemd. Zoals in paragraaf 4.2.4 en 4.2.5 is besproken, geven medewerkers in eerste instantie aan weinig behoefte te hebben aan ondersteuning door hun leidinggevende. Dit blijkt uit de stellige antwoorden op de vraag: wat verwacht je aan ondersteuning door je sectormanager. Een aantal van deze antwoorden luidde: *'Nou, eerlijk gezegd niks.'* (Respondent 18), *'Ja, dat is een hele lastige vraag. Ja, weinig eigenlijk.'* (Respondent 5) en *'De sectormanager heb ik relatief voor dit onderwerp eigenlijk niet zoveel mee te doen.'* (Respondent 10). Deze antwoorden zijn

de aanleiding geweest om dieper in te gaan op de vraag: 'Wat is de toegevoegde waarde van de leidinggevende?'. Een aantal taken werd zowel door medewerkers als managers als belangrijk genoemd. Een eerste toegevoegde waarde van de manager is steun en verdediging van de medewerker bij overleg met bestuurders of externe partijen. Een manager zegt hierover:

*'Wat erg belangrijk is, is dat je je als medewerker, altijd gesteund voelt door je leidinggevende in een overleg met externen. Dus met een bestuurder of met een algemeen directeur. Dat je niet het idee hebt van goh: hier bakt hij zoete broodjes met me en ergens anders laat hij me meteen vallen. Dat is echt desastreus. Dat is echt het belangrijkste.'* (Respondent 4).

Een tweede toegevoegde waarde van de leidinggevende is het voorkomen of oplossen van conflicten op de werkvloer. Een medewerker zegt hierover: *'Soms moet je dan naar de sectormanager stappen. Die dan moet zeggen: 'je moet kiezen' of 'dit gaat voor'. Dus eerst probeer je het op collegiaal niveau en als dat niet lukt, ga je een stukje hoger.'* (Respondent 3).

Een derde belangrijke vorm van ondersteuning vanuit de manager is de 'bestuurlijke inbedding'. Hiermee wordt het verschaffen van informatie bedoeld over het verloop van bestuurlijke processen. Een medewerker beschrijft het soort vragen dat hij aan zijn manager stelt:

*'Moet ik dit in staven bespreken, of moet dit al naar GS toe?' 'Denk je dat ik dit gewoon ambtelijk kan afhandelen of denk je dat dit nu al in de stuurgroep moet doen?' 'Of juist niet?' Echt meer het bestuurlijke. Afkaarten van de producten die uiteindelijk bij GS komen, of waar ze een beslissing over moeten nemen.'* (Respondent 16).

#### **4.2.7 Werkplancyclus**

Vier HR-praktijken die volgens Boselie (2010) een positieve invloed hebben op performance, werden in het onderzoek meegenomen als *sensitizing concepts*. Dit zijn: (1) performance management, (2) (prestatiegerichte) beloning, (3) training en opleiding en (4) medezeggenschap en participatie. In eerste instantie werd ondersteuning door de manager door medewerkers nauwelijks genoemd en als gevolg daarvan werden ook HR-praktijken nauwelijks genoemd. Bij doorvragen werd door respondenten vooral ingegaan op de werkplancyclus, waarin zowel *performance management*, als training en opleiding, zijn opgenomen binnen de Directie Beleid. Deze twee HR-praktijken zullen dan ook worden besproken in deze paragraaf.

Binnen de Directie Beleid wordt gewerkt met een werkplancyclus. Deze cyclus bestaat uit drie gesprekken tussen de medewerker en de sectormanager, namelijk: een werkplangesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. Een manager vertelt wat het werkplangesprek

inhoudt: *'Ons werkplan gaat allereerst over resultaten en over persoonlijk ontwikkeling en is de ondersteuning voor de persoonlijke ontwikkeling en de resultaten.'* (Respondent 6).

Een medewerker vertelt wat wordt afgesproken over resultaten: *'Een richting waar je dit jaar je tijd aan gaat besteden. Tussentijdse doe je nog heel veel andere dingen, maar het is wel dat je gedwongen wordt: wat gaan we met z'n allen doen dit jaar en waar ben ik dan verantwoordelijk voor?'* (Respondent 17). De meningen lopen uiteen wat betreft het nut van de werkplancyclus en of deze bijdraagt aan de gewenste werkopbrengst. Een medewerker legt uit wat ze aan het werkplan heeft: *'Dat vind ik eigenlijk wel belangrijk, want dat geeft je houvast. (...) Ik vind het vooral een stok achter de deur en het helpt je wel een beetje indelen van 'dan wil ik dat gedaan hebben en dan wil ik dat'. En inderdaad om vast te houden aan: wat moet het nou opleveren?'* (Respondent 2). Een andere medewerker vertelt: *'Ik vind het wel een handig hulpmiddel. Dat je verwachtingen naar elkaar uitspreekt (...) dat hij ook weet wat ik zie als mijn verwachte werkopbrengsten en andersom. Maar ik denk niet dat het de opbrengsten verhoogt.'* (Respondent 3).

Andere medewerkers zijn wat minder positief. Eén medewerker krijgt een routinematig gevoel bij de gesprekken: *'Zo'n manager die moet voor 35 mensen zo'n werkplan gesprek doen. Dan ben ik nummer 26 in zo'n rij die ingevuld moet worden. En dan denken ze: wat moet ik er nou weer over schrijven. (...) En eigenlijk wil je heel uniek behandeld worden en dat wordt je niet.'* (Respondent 16). Deze medewerker mist een stukje persoonlijke aandacht in het werkplangesprek. Een andere medewerker zegt over het werkplangesprek: *'Nou, daar haal ik dan op zich niet zoveel uit. (...) Wat ik zelf heb bedacht, dat schrijf ik dan op en dan zetten we daar een planning bij en dan hou ik me daar dus ook aan (...) Het is meer het formaliseren van iets wat ik toch doe.'* (Respondent 18). Deze laatste respondent geeft aan zelf in staat te zijn om zijn planning te maken.

Een medewerker legt uit wat wordt besproken wat betreft persoonlijke ontwikkeling in het werkplangesprek: *'Competentieontwikkeling, waarbij je het er gezamenlijk over hebt: op welke punten zou het goed zijn dat jij je ontwikkelt. En wat doe jij daarin en wat heb jij daarin van mij nodig?'* (Respondent 14). Vooral medewerkers die al langere tijd werkzaam bij de Directie Beleid, zien het nut van het opschrijven van competenties niet in. Dit wordt duidelijk in de volgende citaten: *'Natuurlijk is ontwikkeling belangrijk, maar het wordt gesuggereerd dat het altijd beter kan. Terwijl dat voor je functie soms voldoende is.'* (Respondent 17). Een andere medewerker zegt: *'Ik zit hier nu al zo lang, moet ik nou weer effectieve communicatie gaan opnemen? En wat moet ik nu weer gaan opschrijven? (...) Ik heb het al zo vaak ingevuld en iedere keer moet je weer wat verzinnen.'* (Respondent 7). Een andere medewerker heeft simpelweg met de sectormanager



afgesproken geen competenties meer te noteren: *'Ik heb al lang geleden afgesproken, dat ik eigenlijk nooit meer iets opschrijf over competenties en wat ik moet doen daaraan (...) ik voldoe gewoon ruim aan de competenties van mijn schaal en wij zagen alle twee niet in, dat daar nog iets over opgeschreven moest worden.'* (Respondent 18).

In de werkplancycclus wordt ook afgestemd hoe de sectormanager de medewerker kan ondersteunen bij het bereiken van resultaten en competenties door middel van opleidingen of cursussen. Een aantal managers geeft aan dat medewerkers wel behoefte hebben aan training of opleidingen, maar dat zij dit niet allemaal zullen aangeven. Een manager zegt: *'Volgens mij heeft iedereen daar behoefte aan, maar sommige zullen niet dat beeld hebben van: ik moet dit of dat ontwikkelen. En laat ik daar eens een balletje over opgooien. Maar in principe heeft iedereen daar behoefte aan.'* (Respondent 12). Medewerkers hebben verschillende behoeften wat betreft het volgen van opleidingen of cursussen. Een aantal medewerkers geeft aan dit nuttig te vinden. Zo ook deze medewerker: *'We hebben ook een POB (Persoonlijk OpleidingsBudget) (...) dat soort dingen vind ik goed. Dat stimuleert. (...) Het levert wel wat op. Op een bepaalde manier word ik daar toch altijd weer enthousiast voor. En vooral omdat je dan juist op het abstracte niveau met mensen bezig bent (...) los van de dagelijkse praktijk. Dat vind ik dan toch wel heel leuk. Dat motiveert mij dan echt wel weer.'* (Respondent 13). Een andere medewerker vertelt dat een cursus haar kan helpen bij het omgaan met werkdruk, waardoor haar opbrengsten mogelijk omhoog gaan: *'Ik ga ook in het najaar een cursus mindfulness doen. Ik had aan het begin van het jaar, had ik echt teveel werk en gedoe. (...) Ik weet niet of de kwaliteit die je levert beter wordt, maar in ieder geval van hoe sta ik in mijn werk en hoe ga ik om met bepaalde informatie en bepaalde werkdruk.'* (Respondent 9).

Andere medewerkers hebben minder behoefte aan training en ontwikkeling. Een medewerker vertelt hierover: *'Ik ben al ontzettend lang ambtenaar en ik heb af en toe wel eens het idee dat ik alle cursussen al wel gedaan heb. Ik heb de afgelopen jaren wel een cursus gedaan, maar dan viel het me altijd weer heel erg tegen (...) omdat ik dan het idee had van: dit is allemaal niks nieuws. Dan is het weer een beetje herhalen en oprfrissen. Dan bracht het mij eigenlijk niet zo gek veel op, zo'n cursus.'* (Respondent 18). Uit dit citaat komt naar voren dat werkervaring mogelijk invloed heeft op de behoefte aan training en ontwikkeling. Jonge ambtenaren voelen zich soms juist geremd, een medewerker vertelt: *'Er zijn wel dingen die ik ook heel graag zou willen doen en dan zit je functieschaal je in je weg. Dat vind ik wel vervelend. (...) Bepaalde opleidingen kun je vanaf een bepaalde schaal pas gaan doen.'* (Respondent 2).

#### 4.2.8 Deelconclusie

Wat betreft ondersteuning zijn er duidelijke verschillen zichtbaar tussen de perceptie van medewerkers en leidinggevendenden. Een behoorlijk aantal medewerkers noemt projectondersteuning in eerste instantie als vorm van ondersteuning die bijdraagt aan de werkopbrengst. Managers spraken echter geen van allen over projectondersteuning.

Bijna de helft van de medewerkers geeft aan behoefte te hebben aan feedback uitwisselen en sparren met collega's. Slechts enkele managers noemen inhoudelijke ondersteuning vanuit het team in eerste instantie. Men verwacht dat medewerkers elkaar onderling ondersteunen, omdat managers niet in staat zijn de inhoud met elke medewerker af te stemmen.

Een redelijk aantal medewerkers noemt sociale ondersteuning vanuit het team in eerste instantie. In hoeverre men behoefte heeft aan sociale ondersteuning door collega's verschilt echter. Slechts enkele managers noemen sociale ondersteuning door collega's in eerste instantie. Managers geven aan dat de behoeften aan sociale ondersteuning per medewerker verschilt, maar dat men wel behoefte heeft aan waardering van collega's.

Medewerkers geven aan weinig tot geen inhoudelijke ondersteuning door hun leidinggevende te verwachten. Medewerkers werken autonoom en krijgen veel vertrouwen van hun manager. Een behoorlijk aantal sectormanagers noemt inhoudelijke ondersteuning door de leidinggevende in eerste instantie. Managers zeggen echter alleen te beschikken over basiskennis en dat medewerkers zelf bekwaam zijn om kwaliteit te leveren.

Medewerkers zijn het erover eens dat vertrouwen en waardering vanuit de manager bijdragen aan hun performance. Enerzijds zeggen zij dat betrokkenheid van de manager soms ontbreekt en dat hier behoefte aan is. Anderzijds zeggen zij dat zij niet van hun manager kunnen verwachten dat hij of zij signaleert wanneer het minder goed gaat. Een ruime meerderheid van de managers noemt sociale ondersteuning door de leidinggevende als belangrijke factor. Hierbij wordt benadrukt dat kennis over het welzijn van de medewerker problemen of uitval voorkomt.

Er zijn drie vormen van ondersteuning door de manager genoemd waar medewerkers wel behoefte aan hebben, namelijk: (1) verdediging bij bestuurders of externe partijen, (2) het oplossen van conflicten op de werkvloer en (3) het verschaffen van informatie over bestuurlijke processen binnen de organisatie.

HR-taken van de manager werden in eerste instantie nauwelijks genoemd door medewerkers. Bij doorvragen werd vooral ingegaan op de werkplancyclus. In een werkplangesprek worden drie dingen besproken: (1) resultaten, (2) persoonlijke ontwikkeling en (3) ondersteuning voor de persoonlijke ontwikkeling en de resultaten. De meningen lopen uiteen wat betreft het nut

van de werkplancycclus en of deze bijdraagt aan de gewenste werkopbrengst. Sommige medewerkers zeggen het handig te vinden om wat houvast te hebben en andere vinden de gesprekken routinematig en weinig toevoeging geven. Vooral medewerkers die al langere tijd werkzaam zijn bij de Directie Beleid, zien het nut van het opschrijven van competenties niet in. Wat betreft trainingen en opleidingen hebben medewerkers verschillende behoeften. Vooral medewerkers met minder werkervaring geven aan hier behoefte aan te hebben, medewerkers die langer werkzaam zijn bij de organisatie geven aan hier geen behoefte meer aan te hebben.

### 4.3 Confrontatie verwachtingen

In deze paragraaf wordt een confrontatie weergegeven tussen de verwachtingen aan de hand van het theoretisch kader en de resultaten uit het empirisch onderzoek. Het gaat hierbij niet om een toetsing van de verwachtingen, maar om een beschrijving van de verschillen en overeenkomsten.

#### *Verwachtingen performance*

De verwachting was dat zowel medewerkers als leidinggevenden vormen van performance zouden noemen die binnen de eerste vier performance-indicatoren van Boyne passen (2002), dit zijn: *output*, *efficiency*, *service outcomes* en *responsiveness*. Als respondenten gevraagd wordt naar hun performance, wordt vooral verwezen naar de tevredenheid van de burger, de tevredenheid van GS en de tevredenheid van externe betrokkenen. Dit komt overeen met de performance indicator 'Responsiveness' van Boyne. De tevredenheid van GS en externe betrokkenen kan onder tevredenheid van de 'klant' worden geschaard. De tevredenheid van de werknemer, wat Boyne (2002) ook schaart onder 'Responsiveness' wordt slechts door één respondent in eerste instantie genoemd. Hieruit blijkt dat men de eigen tevredenheid niet direct associeert met individuele performance. Dit resultaat komt niet overeen met de verwachting dat respondenten ook elementen van hun eigen tevredenheid zouden noemen als gewenste werkopbrengst. Mogelijk heeft dit met de vraagstelling te maken, hier zal in de reflectie nader op in worden gegaan.

Het effect van het beleid, wat onder *service outcomes* valt, wordt ook genoemd door respondenten. Dit wordt gekoppeld aan de tevredenheid van de burger. Ook de kwaliteit van het werk, wat onder *output* valt, komt terug in de antwoorden van de respondenten. *Democratic outcomes* zoals Boyne (2002) ze beschrijft, komen echter niet terug in de resultaten van het onderzoek. Dit is geen verrassing aangezien Boyne (2002) deze performance-indicatoren ook niet vond bij gemeenten in zijn eigen onderzoek. Ook efficiëntie werd bij de Directie Beleid niet direct genoemd als performance indicator. Als hier op door werd gevraagd, gaven respondenten aan dat zij dit zeker belangrijk vonden. Het feit dat respondenten efficiëntie zelf niet noemden, geeft aan dat dit

niet aan de top van hun prioriteitenlijstje staat. Een mogelijk oorzaak hiervan is dat men beschikt over voldoende tijd en geld om de gewenste opbrengst te leveren en hierdoor niet geprikkeld wordt gericht tijd en/of geld te besparen.

### *Verwachtingen ondersteuning*

De verwachting was dat sociale en instrumentele ondersteuning terug zouden komen in de resultaten. Respondenten maken niet zozeer een onderscheid tussen instrumentele en sociale ondersteuning, maar tussen inhoudelijke en sociale ondersteuning. Respondenten gaven aan nauwelijks inhoudelijke ondersteuning door hun leidinggevende te verwachten, maar wel behoefte te hebben aan inhoudelijke ondersteuning door collega's. De behoefte aan sociale ondersteuning is niet in hoge mate aanwezig.

De verwachting was dat de vier HR-praktijken van Boselie (2010) een rol zouden spelen binnen de Directie beleid. Deze praktijken zijn: (1) performance management, (2) (prestatiegerichte) beloning, (3) training en opleiding en (4) medezeggenschap en participatie. 'Performance management', 'beloning' en 'training en opleiding' werden in eerste instantie niet genoemd door medewerkers en managers. Als hier later naar gevraagd werd, leek de behoefte aan deze vormen van ondersteuning niet heel groot te zijn.

Volgens Huffman et al. (2008) ontvangt de medewerker ondersteuning vanuit drie actoren, namelijk van de organisatie, de leidinggevende en collega's. De verwachting was dat ondersteuning vanuit de organisatie geen grote rol zou spelen, omdat de hoogte van *Perceived organizational support* (POS) volgens Rhoades en Eisenberger (2002) vooral wordt gevormd door de ondersteuning vanuit de leidinggevende. Ondersteuning vanuit de organisatie kan echter ook afkomstig zijn van ondersteunende afdelingen. Uit het empirisch onderzoek bleek dat een redelijk aantal medewerkers behoefte heeft aan projectondersteuning en dit als toegevoegde waarde aan hun werkopbrengst ziet. Managers noemden deze vorm van ondersteuning niet, wat aangeeft dat hier niet direct bij stilstaan en dit misschien als minder relevant beschouwen.

Uit het onderzoek kwam voort dat medewerkers weinig ondersteuning vanuit hun leidinggevende verwachten. Men werkt het liefst zo autonoom mogelijk en zoekt eventueel ondersteuning bij collega's. Volgens Knies (2012) heeft de medewerker meer behoefte aan autonomie als de vertrouwensband sterker wordt. Deze relatie bestaat in omgekeerde richting binnen de Directie Beleid; als er een hoge mate van autonomie en zelfstandigheid heerst, is een hoge mate van vertrouwen noodzakelijk om te kunnen functioneren. Volgens Maslyn & Uhl-Bien (2001, in Knies, 2012) zal een vertrouwensband ontstaan als de medewerker naar verwachting presteert.

Managers binnen de Directie Beleid geven echter aan al vertrouwen in de capaciteiten van de medewerkers te hebben als deze de organisatie binnenkomt. Vertrouwen is vanzelfsprekend binnen de afdeling.

Huffman et al. (2008) en Chiaburu en Harrison (2008) zeggen dat er in het onderzoeksveld te weinig aandacht wordt geschonken aan ondersteuning door collega's en dat deze actor zeker relevant is. In dit onderzoek blijkt ondersteuning door collega's zeker relevant, vooral omdat medewerkers aangaven geen inhoudelijke ondersteuning en weinig sociale ondersteuning bij hun leidinggevende te zoeken.

## **Hoofdstuk 5: Conclusie, Discussie, Reflectie en Aanbevelingen**

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord in de conclusie. Vervolgens worden de empirische resultaten vergeleken met de literatuur in de discussie. Hierna wordt een reflectie op het onderzoek gegeven. Dan volgt een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek en ten slotte worden de aanbevelingen voor de organisatie weergegeven.

### **5.1 Conclusie**

In deze paragraaf worden eerst de deelvragen met betrekking op de theorie besproken en daarna de deelvragen met betrekking op het empirisch onderzoek. Vervolgens wordt een bondig antwoord gegeven op de hoofdvraag.

#### **5.1.1 Conclusie theoretisch kader**

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op deelvraag 1, 2 en 3.

##### ***Deelvraag 1: Hoe wordt public service performance in de literatuur gedefinieerd?***

Een auteur die zich specifiek richt op public service performance, is Boyne. Hij onderscheidt vijf *public service performance-indicatoren*, namelijk (1) outputs, (2) (technical) efficiency, (3) service outcomes, (4) responsiveness en (5) democratic outcomes. Deze performance-indicatoren vormen een abstract raamwerk, waarbij specifieke performance-indicatoren voor een organisatie kunnen worden ingevuld. Hierbij is het belangrijk om rekening te houden met meerdere stakeholders, omdat performance een andere betekenis kan hebben voor medewerkers en de organisatie (Paauwe, 2004). Vanuit het Rijnlands model van ondernemen is het vanzelfsprekend om een maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, waarbij de medewerkers van een organisatie ook gehoord dienen te worden (Knies, 2012).

Welke uitkomsten verkregen worden, is daarnaast afhankelijk van de manier waarop je *public service performance* meet (Andrews et al., 2006).

### ***Deelvraag 2: Welke vormen van ondersteuning, die bijdragen aan individuele public service performance, worden in de literatuur onderscheiden?***

Na bestudering van enkele auteurs (Vaux, 1988, in Knies, 2012; Beehr et al., 2000; Rhoades en Eisenberger, 2002; Huffman, Watrous-Rodriguez & King, 2008) is besloten een verdeling te maken tussen instrumentele en sociale ondersteuning. Sociale ondersteuning is volgens Shirey (2004) en Vaux (1988, in Knies 2012) emotionele ondersteuning en waardering. Bij instrumentele ondersteuning gaat het om diensten, producten en HR-praktijken die bijdragen aan performance (Vaux, 1988, in Knies, 2012; Purcell & Hutchinson, 2007).

Het is belangrijk om naar de bron van de ondersteuning te kijken, zo zeggen Huffman et al., (2008). Zij maken onderscheid tussen ondersteuning door: de organisatie, de leidinggevende en collega's. De taken van de leidinggevende bestaan uit loopbaanbegeleiding, performance feedback en het tonen van belangstelling voor medewerkers (Oldham en Cummings, 1996, in Knies et al., 2013). Ondersteuning door collega's is belangrijk, omdat collega's onderling veel tijd met elkaar doorbrengen, waardoor zij invloed hebben op elkaars effectiviteit (Ilgen, 1999; Chiaburu & Harrison, 2008). Ondersteuning door collega's bestaat uit: taak gerelateerde ondersteuning, *mentoring* en positieve sociale aandacht.

### ***Deelvraag 3: Op welke wijze staan ondersteuning en public service performance met elkaar in verband volgens de literatuur?***

Een deel van het verband tussen ondersteuning en performance is te verklaren vanuit de social exchange theorie. Hierbij gaat men ervan uit dat de ene persoon de andere een dienst bewijst en dat de verwachting heerst dat de andere een dienst terug bewijst (Blau, 1964 & Gouldner, 1960 in Wayne, Shore & Liden, 1997). Drie vormen van social exchange kunnen onderscheiden worden, namelijk: POS, LMX en TMX, oftewel een uitwisseling tussen de medewerker en de organisatie, de medewerker en de leidinggevende en de medewerker en het team. De wederzijdse ondersteuning resulteert uiteindelijk in een betere performance van individuen.

Hiernaast wordt het verband tussen ondersteuning en performance bepaald door de perceptie van medewerkers wat betreft de motivering van het management voor het gebruiken van bepaalde HR praktijken, genaamd HR- *attributions* (Nishii, 2008). HR-praktijken waarvan de medewerker denkt dat deze gericht zijn op commitment van de medewerker, zoals kwaliteit van diensten en welzijn van de medewerker, hebben een positief effect op de performance van de medewerkers.

### 5.1.2 Conclusie empirisch onderzoek

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op deelvraag 4/5 en 6/7.

#### *Deelvraag 4/5: Wat houdt individuele performance in volgens medewerkers en leidinggevenden?*

Omdat projecten binnen de Directie Beleid worden omschreven als omvangrijk en complex, noemen respondenten vooral deelproducten als vorm van performance. De concrete inhoud van deze producten is zeer divers en verschilt per sector. Wat de performance is, hangt sterk samen met de afnemer van de werkopbrengst. Medewerkers en leidinggevenden onderscheiden drie afnemers, namelijk Gedeputeerde Staten (GS), de burger en externe partijen.

Tabel 3: Werkopbrengsten

Werkopbrengsten		
Gedeputeerde Staten	De burger	Externe betrokkenen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uitvoerig onderzocht en onderbouwd advies</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gewenst effect in de maatschappij, afhankelijk van de sector</li><li>• Transparantie en draagvlak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heldere verwachtingen</li></ul>

Om gedeputeerde staten tevreden te stellen, moet er volgens medewerkers en leidinggevenden een goed advies worden aangeleverd. Een goed advies is uitvoerig onderzocht, uitgewerkt en onderbouwd, want de gedeputeerde moet een weloverwogen beslissing kunnen maken en niet voor verassingen komen te staan.

De tevredenheid van de burger hangt samen met een effect van de werkopbrengst in de maatschappij. Welk effect gewenst is, hangt af van de sector. De tevredenheid van de burger wordt niet altijd als direct doel gezien. Gewenste opbrengsten die samenhangen met de tevredenheid van de burgers zijn: transparantie en draagvlak. De belangen van verschillende externe betrokkenen, zoals gemeenten, bedrijven en allerlei organisaties, moeten worden afgewogen. Om externe betrokkenen tevreden te houden is het belangrijk dat duidelijk is wat organisaties van de provincie kunnen verwachten en wat er van hen wordt verwacht.

Efficiëntie werd in eerste instantie niet genoemd als gewenste werkopbrengst door respondenten. Bij doorvragen werd echter door bijna iedereen bevestigd dat dit belangrijk was. Als

wordt doorgevraagd op het bewust omgaan met tijd en geld, lijkt men hier niet heel bewust mee bezig te zijn.

In eerste instantie werden individuele werkopbrengsten op een enkeling na, niet genoemd. Bij doorvragen werden uiteenlopende uitkomsten besproken, namelijk: (1) inhoudelijke interesse, (2) ontwikkeling, (3) een bijdrage leveren aan de maatschappij, (4) contact met collega's, (5) geld en (6) waardering.

***Deelvraag 6/7: Welke ondersteuning hebben medewerkers volgens henzelf en volgens hun leidinggevendenden nodig om individuele performance te realiseren?***

Duidelijk is dat medewerkers binnen de Directie Beleid erg autonoom en zelfstandig werken. Dit sluit aan bij de lage behoefte aan ondersteuning door de leidinggevende. Managers hebben veel vertrouwen in de kennis en vaardigheden van de medewerkers. Medewerkers geven aan dat zij de inhoudelijke betrokkenheid van hun leidinggevende missen bij hun beoordelingsgesprek. Zowel medewerkers als managers zeggen dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn/haar welzijn, maar beide groepen zeggen ook dat medewerkers het vaak moeilijk vinden om aan de bel te trekken als het fout gaat. Wat medewerkers wel van hun leidinggevende verwachten is verdediging bij bestuurders of externe partijen, het oplossen van conflicten op de werkvloer en het verschaffen van informatie over bestuurlijke processen binnen de organisatie.

Wat betreft ondersteuning geven medewerkers aan vooral behoefte te hebben aan projectondersteuning om hun gewenste werkopbrengst te behalen. Managers zien de bijdrage van projectondersteuning aan de werkopbrengsten niet of in mindere mate. Medewerkers en managers geven aan dat inhoudelijke ondersteuning wordt verkregen bij collega's, vooral in de vorm van een senior, een programmamanager of een projectleider. Ondanks dat men in grote mate autonoom werkt, heeft men wel behoefte aan waardering en vertrouwen van zowel collega's als de leidinggevende.

HR-taken van de manager werden in eerste instantie nauwelijks genoemd door medewerkers. Bij doorvragen werd vooral ingegaan op de werkplancyclus. Vooral medewerkers die al langere tijd werkzaam bij de Directie Beleid, zien het nut van het opschrijven van competenties niet in. Wat betreft trainingen en opleidingen hebben medewerkers verschillende behoeften, gerelateerd aan hun werkervaring.



### 5.1.3 Beantwoording hoofdvraag

In deze paragraaf zal de hoofdvraag kort worden beantwoord, deze luidt als volgt:

Welke betekenis geven medewerkers en leidinggevenden, binnen de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland, aan individuele performance en welke ondersteuning hebben medewerkers nodig om deze performance te realiseren?

Medewerkers en leidinggevenden zien individuele performance als uiteenlopende deelproducten, die in inhoud verschillen per sector. Hoe de gewenste uitkomst eruit moet zien, hangt af van de afnemer van het werk. Medewerkers hebben vooral behoefte aan administratieve ondersteuning en inhoudelijke ondersteuning door collega's. Men verwacht weinig inhoudelijke en sociale ondersteuning door de leidinggevende, maar in sommige gevallen zou men dit toch wel prettig vinden. Leidinggevende benoemen vooral ondersteuning vanuit henzelf en door collega's. Inhoudelijke ondersteuning moet volgens hen vanuit het team komen, en niet vanuit de manager. Sociale ondersteuning vanuit de leidinggevende wordt belangrijk gevonden, als dit duidelijk bijdraagt aan de prestatie van de medewerker.

## 5.2 Discussie

In deze paragraaf zullen verschillende kritische punten worden uitgelicht. Allereerst zullen de performance indicatoren van Boyne (2002) worden bekeken aan de hand van de empirische resultaten. In paragraaf 5.2.2 worden enkele opmerkingen gegeven met betrekking op de gewenste ondersteuning.

### 5.2.1 Bespreking Boyne

Boyne (2002) onderscheidt vijf performance-indicatoren die hij uitsplitst in kleinere elementen van performance. De performance-indicatoren van Boyne (2002) zijn nogmaals weergegeven in tabel 4.

Tabel 4: Performance indicatoren Boyne (2002)

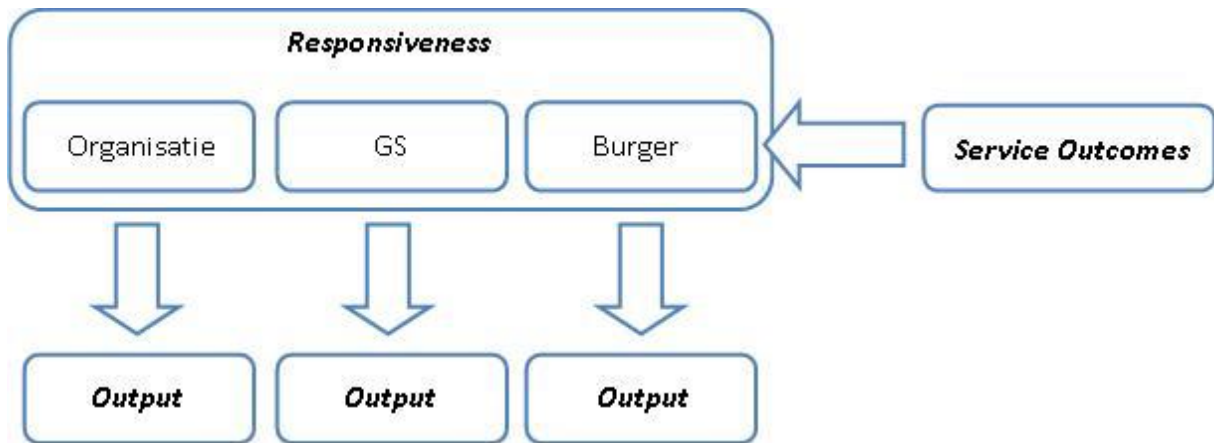
Performance-indicatoren		
1	Output	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kwantiteit</li><li>• Kwaliteit</li></ul>
2	Efficiency	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kosten per output eenheid</li></ul>
3	Service outcomes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Effectiviteit</li><li>• Impact</li><li>• Rechtvaardigheid</li></ul>

4	Responsiveness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tevredenheid klant</li> <li>• Tevredenheid burger</li> <li>• Tevredenheid werknemer</li> </ul>
5	Democratic outcomes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerlijkheid</li> <li>• Participatie</li> <li>• Verantwoordelijkheid</li> </ul>

Hoewel de specifieke performance-indicatoren, die door respondenten genoemd worden, bijna allemaal binnen het abstracte model van Boyne (2002) te plaatsen zijn, bestaat er toch een aantal duidelijke verschillen tussen de theorie en de empirie. Ten eerste is in bovenstaande tabel te zien dat Boyne (2002) een strikt onderscheid maakt tussen de elementen van performance, maar uit de data komt voort dat bepaalde performance-indicatoren met elkaar overlappen. Zo worden de tevredenheid van de burger en een effect in de maatschappij vaak aan elkaar gekoppeld door respondenten. Dit betekent dat concrete performance indicatoren binnen de Directie Beleid onder meerdere categorieën van Boyne (2002) te plaatsen zijn. Een goed onderbouwd advies past namelijk onder *output*, omdat het gaat om de kwaliteit van het werk dat wordt geleverd, maar past ook onder *responsiveness*, omdat een goed onderbouwd advies samenhangt met de tevredenheid van GS. Andere performance indicatoren worden door Boyne (2002) onder dezelfde hoofdcategorie geschaard, maar verschillen in grote mate van elkaar in de praktijk. De tevredenheid van de werknemer valt onder interne tevredenheid en tevredenheid van de klant en burger vallen onder externe tevredenheid. Als gevolg hiervan kunnen concrete uitkomsten in grote mate van elkaar verschillen. Een gewenste uitkomst die samenhangt met de tevredenheid van de burger kan bijvoorbeeld waardering vanuit collega's en de leidinggevende zijn. Een gewenste uitkomst die samenhangt met de tevredenheid van externe betrokkenen kan zijn dat er helderheid is over de verwachtingen wat betreft subsidies. Dit zijn hele andere gewenste uitkomsten.

Ten tweede lijken alle performance-indicatoren in het model van Boyne (2002) naast elkaar te staan en dezelfde waarde te hebben. Binnen de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland wordt de kwaliteit van de werkopbrengst gekoppeld aan de tevredenheid van de afnemer van het werk. De stakeholders (de burger, GS en externe betrokkenen) stellen verschillende kwaliteitseisen en zijn tevreden met verschillende werkopbrengsten. De performance-indicator 'responsiveness' zou bovenaan het model geplaatst kunnen worden, omdat 'responsive' zijn inhoudt dat je de gewenste performance levert voor de betreffende afnemer. *Output* kan onder 'responsiveness' geplaatst

worden en verschilt dus per afnemer. ‘*Service outcomes*’ zoals effect en impact, worden binnen de Directie Beleid gekoppeld aan de tevredenheid van de burger. De performance-indicatoren van Boyne (2002), zoals deze voorkomen binnen de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland, zijn weergegeven in figuur 3.



Figuur 3 Model werkopbrengsten Directie Beleid, Provincie Noord-Holland

De performance-indicator ‘*democratic outcomes*’ is niet in bovenstaand model opgenomen, omdat dit in mindere mate een rol lijkt te spelen binnen de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland. Ook ‘*efficiency*’ ontbreekt in model, omdat dit voor medewerkers niet de eerste prioriteit heeft.

Een mogelijke oorzaak voor de verschillen tussen de performance-indicatoren van Boyne (2002) en de praktijk, is het feit dat Boyne (2002) heeft gekeken naar formele performance-indicatoren die door de organisatietop zijn vastgesteld. Oftewel, er is sprake van een ‘top-down’ benadering. In dit onderzoek is een ‘bottom-up’ benadering gehanteerd, waarbij de perceptie van de medewerker, wat betreft performance, het uitgangspunt was. De betekenisgeving op de werkvloer stond centraal en heeft andere en meer concrete performance-indicatoren opgeleverd. Het verschil tussen formele en informele performance-indicatoren is terug te zien in het ontbreken van efficiency als een belangrijke opbrengst voor medewerkers binnen de Directie Beleid. Daarnaast heeft Boyne (2002) gekeken naar organisatieperformance en stond individuele performance centraal in dit onderzoek, dit kan ook hebben bijgedragen aan de verschillen die te zien zijn.

### 5.2.2 Verschil in gezichtspunt

Een opvallende uitkomst, wat betreft ondersteuning, was dat medewerkers ondersteuning door de leidinggevende in eerste instantie nauwelijks noemden. Het feit dat zij hier zelf niet direct aan dachten, geeft aan dat ondersteuning door de leidinggevende een ondergeschikte rol speelt ten opzicht van ondersteuning door collega’s en ondersteunende diensten binnen de organisatie. De

managers benoemden juist de ondersteuning door de manager. Het feit dat zij dit allemaal in eerste instantie benoemden, geeft aan dat zij dit als een van de belangrijke vormen van ondersteuning zien. Dit zegt niet zozeer iets over hoe de werkelijke situatie eruit ziet, maar over hoe men naar de werksituatie kijkt. Yammarino & Atwater (1997) hebben onderzoek gedaan naar zelfbeoordeling van managers. Volgens hen komen zelfbeoordelingen over het algemeen niet overeen met objectieve beoordelingen, in veel gevallen is er sprake van een positieve bevoordeling. Yammarino & Atwater (1997) onderscheiden de *'over-estimators'*, dit zijn individuen die denken een goede prestatie te leveren, maar waarvan anderen denken dat dit niet het geval is. In dit onderzoek gaat het niet specifiek over de prestatie van de manager, maar over de rol die de manager speelt in de ondersteuning door de medewerker, waarbij de manager zichzelf een grotere rol toebedeelt dan medewerkers benoemen. Dit heeft te maken met het gezichtspunt van de respondent. De manager kijkt vanuit zijn rol naar de performance van de medewerker en ziet zichzelf daarom als een belangrijke ondersteunende factor. De medewerker kijkt naar zijn eigen performance en ziet meerdere bronnen van ondersteuning om zich heen, waarvan de manager er één is. De waarheid ligt waarschijnlijk in het midden, maar feedback van anderen kan de nauwkeurigheid van de zelfevaluatie van de leidinggevende vergroten (Yammarino & Atwater, 1997) en inzicht geven in de behoeften van medewerkers wat betreft ondersteuning.

In de inleiding van dit onderzoek werd gesproken over het achterhalen van de gewenste ondersteuning door medewerkers die kan bijdragen aan een verbetering van de individuele performance. Binnen de Directie Beleid speelt ondersteuning door collega's een grote rol. Dit betekent dat de organisatie minder invloed kan uitoefenen op de ondersteuning die de medewerker ontvangt. De organisatie heeft minder grip op ondersteuning die collega's onderling bieden en kan daardoor minder sturing geven aan de invulling die wordt gegeven aan ondersteuning.

### 5.3 Reflectie

In deze paragraaf zal een aantal punten worden behandeld die methodologisch gezien beter uitgevoerd hadden kunnen worden. Allereerst is er in de eerste paar interviews te veel geprobeerd de verschillende performance-indicatoren uit de theorie na te lopen in plaats van meer in te zoomen op indicatoren die voor de respondent het meest belangrijk waren. Zo is er in de eerste interviews veel informatie verzameld over verschillende onderwerpen in plaats van meer diepgaande informatie over de onderwerpen die er voor de respondent echt toe deden.

Ten tweede was de eerste vraag, waarin het topic 'werkopbrengsten' werd geïntroduceerd, niet uitnodigend voor respondenten om ook over persoonlijke werkopbrengsten te beginnen.

Respondenten noemden wel uiteenlopende vormen van persoonlijke werkopbrengsten toen hier op door werd gevraagd. Een open vraag als: ‘Waarom ga je naar je werk?’ was misschien meer uitnodigend geweest om zowel persoonlijke als organisatieopbrengsten te noemen.

Ten slotte is er onvoldoende doorgevraagd op projectondersteuning in de interviews met sectormanagers. Na een aantal interviews werd duidelijk dat medewerkers veel spraken over projectondersteuning. Managers spraken hier uit zichzelf niet over. Een logische stap zou zijn geweest om managers ook specifiek naar projectondersteuning te vragen. De interviews met managers vonden echter vooral in het begin van de periode van dataverzameling plaats en pas hierna werd duidelijk dat medewerkers veel spraken over projectondersteuning. Een terugkoppeling over dit onderwerp bij de managers was toen helaas niet meer mogelijk. Als gevolg hiervan is er geen informatie verzameld over de mate waarin managers projectondersteuning belangrijk vinden, naast het feit dat zij dit uit zichzelf niet noemden. Een betere spreiding van de medewerkers en managers over de tijdsperiode had dit probleem kunnen voorkomen.

#### **5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Na de reflectie zal in deze paragraaf worden ingegaan op mogelijkheden voor vervolgonderzoek. In de discussie is een aantal kritische opmerkingen gemaakt over de performance-indicatoren van Boyne (2002). Mogelijk zou er meer onderzoek kunnen worden gedaan naar de verschillen in *output* tussen verschillende afnemers van het werk. Opvallend was dat het element efficiëntie in mindere mate belangrijk wordt geacht binnen de Directie Beleid van de provincie Noord-Holland. Het is interessant om nader in te gaan op het element efficiëntie binnen de organisatie of binnen andere provincies.

In dit onderzoek werd getracht een concrete invulling te kunnen geven aan individuele performance binnen de Directie Beleid. In het onderzoek is vastgesteld dat performance bestaat uit uiteenlopende deelproducten en is duidelijk geworden wat kwaliteit inhoudt voor verschillende afnemers. Vanwege het tijdsframe was het slechts mogelijk twee medewerkers en één manager per sector te interviewen. Dit geeft zeker een algemeen beeld van wat de perceptie van medewerkers en leidinggevenden in de gehele Directie beleid, maar geeft geen beeld van concrete deelproducten per sector. Hier zou in vervolgonderzoek mogelijk nog op in kunnen worden gegaan.

Wat vooral duidelijk wordt in het onderzoek, is de grote mate van autonomie en vertrouwen, met als logisch gevolg een lage behoefte aan ondersteuning door de leidinggevende. Het is mogelijk interessant om dieper in te gaan op deze manier van werken en te achterhalen in hoeverre dit hoort bij de cultuur van de Directie Beleid. Het is mogelijk interessant om de Directie Beleid op dit punt te

vergelijken met andere directies binnen de provincie en te kijken of daar dezelfde cultuur heerst, of om een vergelijking te maken met een andere provincie.

## **5.5 Aanbevelingen voor de Directie Beleid**

In deze paragraaf zal een aantal aanbevelingen worden gegeven aan het hogere management, de sectormanagers en de afdeling Personele Dienstverlening, gebaseerd op de resultaten uit dit onderzoek. De aanbevelingen zijn gericht op het geven van optimale ondersteuning vanuit de organisatie en de leidinggevenden, die bijdraagt aan het behalen van de gewenste werkopbrengst. Hierbij is een onderverdeling gemaakt tussen aanbevelingen gericht op het verschil in perceptie tussen medewerkers en leidinggevenden, instrumentele ondersteuning, de werkplancyclus en sociale ondersteuning.

### **5.5.1 Verschil perceptie medewerker en leidinggevende**

Wat betreft de ondersteuningsbehoefte van medewerkers, bestaan er grote verschillen in perceptie tussen medewerkers en leidinggevende. Bijna alle medewerkers noemen projectondersteuning in eerste instantie als een belangrijke vorm van ondersteuning om hun werk goed te kunnen doen. Enkel van hen uitten hun zorgen over het feit dat sommige van deze ondersteuners mogelijk verdwijnen. Managers noemen projectondersteuning geen van allen, als er gevraagd wordt naar ondersteuning die medewerkers nodig hebben om goed te kunnen presteren. Het is duidelijk dat hier een verschil in perceptie bestaat. Hiermee wordt niet gesteld dat sectormanagers projectondersteuning niet belangrijk zouden vinden, zij noemen dit alleen niet uit zichzelf en medewerkers bijna allemaal wel. Een ander herkenbaar verschil in perceptie bestaat over de behoefte aan ondersteuning door de sectormanager. Alle managers noemen hun eigen ondersteuning aan de medewerker in eerste instantie als belangrijke factor bij het behalen van de gewenste werkopbrengst van de medewerker. Veel medewerkers geven echter aan nauwelijks tot geen ondersteuning door hun sectormanager te verwachten. Het beeld van managers en medewerkers komt ook hier niet overeen.

Een aanbeveling wat betreft deze verschillen in perceptie is om in een sectoroverleg wat tijd te besteden aan de verwachtingen wat betreft ondersteuning. Hierbij kunnen zowel de medewerkers als de sectormanager aangeven hoe zij optimale ondersteuning zien en kunnen de bestaande beelden op tafel gelegd worden. Het gaat hierbij om een verschil in perceptie en het doel is niet om 'de waarheid' te ontdekken, maar om begrip en duidelijkheid te creëren over de verwachtingen. Mogelijk worden ondersteuningsbehoeften in individuele werkplan- of evaluatiegesprekken

besproken, maar een groepsgesprek geeft mogelijk meer inzicht over wat er leeft binnen de sectoren.

### **5.5.2 Inhoudelijke ondersteuning**

Veel medewerkers geven aan weinig inhoudelijke steun van hun sectormanager te verwachten. Als men inhoudelijke afstemming zoekt, wordt dit gezocht bij programmamanagers, projectleiders of senioren, oftewel een 'informele leidinggevende'. De mate van autonomie en vertrouwen is hoog binnen de Directie Beleid. Bijna alle medewerkers vinden dit prettig, maar enkelen benoemen het gevaar op het verliezen van de binding met de organisatie en het opereren op een 'eiland'. Het verdient aanbeveling om na te denken over de nadelen van een hoge mate van autonomie en een grote mate van vertrouwen.

Medewerkers spreken onbegrip uit over het feit dat de inhoudelijke afstemming plaatsvindt met een programmamanager, projectleider of senior, maar dat de sectormanager de medewerker beoordeelt. Hoewel medewerkers aangeven dat de programmamanager, de projectleider of de senior aan de sectormanager doorgeeft hoe de beleidsmedewerker presteert, hebben medewerkers het gevoel dat de sectormanager onvoldoende inzicht heeft in hun prestatie. Er zijn twee manieren om een nauwkeurige inhoudelijke beoordeling van de medewerker te creëren. Een eerste mogelijkheid is om de programmamanager, de projectleider of de senior meer bij de beoordeling te betrekken. Een suggestie is om vaker een koppeling plaats te laten vinden tussen de programmamanager, projectleider of senior en de sectormanager over de werknemer, zodat de sectormanager gedurende het jaar een beter beeld heeft van waar de medewerker mee bezig is en hoe de medewerker presteert. Een tweede optie is om meer inhoudelijke afstemming te laten plaatsvinden met de sectormanager. Het lijkt algemeen geaccepteerd binnen de Directie Beleid, dat hier in mindere mate sprake van is. In de functiebeschrijving van Sectormanager B worden de resultaatengebieden van de manager besproken. Hier worden: 'inhoudelijke aansturing' en 'het zorgdragen voor kwaliteit van de werkzaamheden' wel genoemd (Provincie Noord-Holland, 2005). Om de kwaliteit van de werkzaamheden te kunnen bepalen, dient de manager in zekere mate inhoudelijk betrokken te zijn bij zijn medewerker. Het verdient aanbeveling om af te stemmen in hoeverre het gewenst is dat deze inhoudelijke afstemming plaatsvindt.

### **5.5.3 Werkplancyclus**

De meningen lopen uiteen wat betreft het nut van de werkplancyclus en of deze bijdraagt aan de gewenste werkopbrengst. Sommige medewerkers geven aan dat de gesprekken routinematig aanvoelen als gevolg van de grote 'span of control'. Het verdient aandacht om hier als Directie over

na te denken, omdat een mogelijk gevolg kan zijn dat medewerkers minder graag in gesprek gaan met hun manager en misschien minder open zullen zijn over mogelijke problemen.

Vooraf medewerkers die al langer werkzaam zijn bij de organisatie geven aan dat zij het nut niet (meer) inzien van het opschrijven van competenties. In sommige gevallen worden competenties verzonnen zodat er 'maar wat op papier staat'. Sommige medewerkers spreken met hun sectormanager af dat competenties niet meer worden opgeschreven. Het verdient aanbeveling om na te denken over het voeren van een eerlijk gesprek tussen de sectormanager en de medewerker over het opschrijven van competenties. Hiermee wordt niet gezegd dat iedereen competenties zou moeten opstellen, of juist niet, maar dat communicatie hierover misschien gewenst is.

#### **5.5.4 Sociale ondersteuning**

Wat betreft sociale ondersteuning door de sectormanager worden tegenstrijdige signalen gegeven door medewerkers. Medewerker zeggen het fijn te vinden als hun sectormanager betrokkenheid toont. Daarnaast zegt men echter dat betrokkenheid vanuit de sectormanager niet verwacht wordt en dat dit de sectormanager ook niet verweten kan worden vanwege de grote '*span of control*'.

Een andere tegenstrijdigheid is dat medewerkers en sectormanagers aangeven dat de medewerker zelf moet aangeven wanneer hij/zij tegen een probleem aanloopt. Beide groepen zeggen echter dat dit vaak niet gebeurt en medewerkers zeggen het moeilijk te vinden om aan te geven wanneer het mis gaat. Het feit dat de medewerker niet op tijd aan de belk trekt, hangt mogelijk samen met de hoge mate van autonomie en vertrouwen die men niet wil doorbreken. Het verdient aandacht om na te denken over een grotere mate van betrokkenheid van de sectormanager bij het welzijn van de medewerker, ondanks dat hier wordt gesproken over professionals. Zowel medewerkers als managers geven zelf ook aan dat kennis over het welzijn van de medewerker problemen of uitval voorkomt, waardoor de prestatie van de medewerker niet in het geding komt.

Een laatste punt dat aandacht verdient, is de uiting van waardering binnen de Directie Beleid. Zowel medewerkers als managers geven aan dat merkbare waardering vanuit de sectormanager en vanuit collega's als zeer belangrijk wordt ervaren en dat dit bijdraagt aan de prestatie van de medewerker.



## Literatuurlijst

- Andrews, R., Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2006). Subjective and objective measures of organizational performance: an empirical exploration. In Boyne, G.A., Meier, K.J., O'Toole, L.J. & Walker, R.M. (Eds.), *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management* (pp. 14-34). Cambridge: Cambridge University Press
- Beehr, T.A., Jex, S.M., Stacy, B.A. & Murray, M.A. (2000). Work Stressors and Coworker Support as Predictors of Individual Strain and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), pp. 391-405
- Boeije, H. (2005). *Analyse in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, 15(3), pp. 67-94
- Boyne G.A. (2002). Concepts and indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory frameworks in England and Wales, *Public Money & Management*, april-june, pp. 17-24
- Chiaburu, D.S. & Harrison, D.A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), pp. 1082-1103
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), pp. 501-528.
- Delery. J.E. and Doty. H.D. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-35.
- Gould-Williams, J. (2003) The Importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public sector organizations: *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), pp. 28-54
- Harris, J.I., Winskowski, A.M. & Engdahl, B.E. (2007). Types of Workplace Social Support in the Prediction of Job Satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 56, pp. 150-156
- Huffman, A. H., Watrous-Rodriguez, K. & King, E. (2008). Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?. *Human Resource Management*, 4, pp. 237-253
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635-672.

Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54, pp. 129-139

Interprovinciaal Overleg (2013). Tweede kamer stemt in met Wet Hof. Geraadpleegd op 1 juli 2013, van <http://www.ipo.nl/publicaties/tweede-kamer-stemt-met-wet-hof>

Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Utrecht: Universiteit Utrecht

Knies, E., Leisink, P.L.M. & Kraus-Hoogveen, S.I. (2013). *People management and service performance in elderly homes*, paper to be presented at the Academy of Management Annual Meeting, Lake Buena Vista (Orlando), Florida: 9-13 August

Ladd, D. & Henry, R. (2000). Helping Coworkers and Helping the Organization: The Role of Support Perceptions, Exchange Ideology, and Conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30 (10), pp. 2028-2049.

Law, K.S., Wang, H. & Hui, C. (2009) Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance. *Asia Pacific journal of management*, 27, pp. 625–646

Maslyn, J.M. & Ulh-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), pp. 697-708

Ministerie van BZK (2013). Noordvleugelprovincie. Geraadpleegd op 27 februari 2013, van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/noordvleugelprovincie>

Moers, F. (2001). *Performance Measures and Performance Targets in Incentive Systems: an Empirical Study of Use and Effects*. Maastricht: Maastricht University

Nishii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, pp. 503–545

Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press

Provincie Noord-Holland (2013a). Concernplan

Provincie Noord-Holland (2005) Functie Informatie Sectormanager B

Provincie Noord-Holland (2013b). Werelderfgoed: Stelling van Amsterdam. Geraadpleegd op 18 juli 2013, van <http://www.noord-holland.nl/web/Themas/Cultuur/Cultuur-en-ruimte/Werelderfgoed-Stelling-van-Amsterdam.htm>

Provincie Noord-Holland (2013c). Directieplan Beleid 2013. Geraadpleegd op 7 mei 2013, van <http://prezi.com/ege06pl329e9/directieplan-beleid-2013/?kw=view-ege06pl329e9&rc=ref-10983224>

- Provincie Noord-Holland (2011). Medewerkers-tevredenheidsonderzoek
- Provincie Noord-Holland (2013d). Natura 2000. Geraadpleegd op 18 juli 2013, van <http://www.noord-holland.nl/web/Projecten/Natura-2000.htm>
- Provincie Noord-Holland (2012a). Ontwikkelagenda directie Beleid
- Provincie Noord-Holland (2013e). Stelling van Amsterdam. Geraadpleegd op 18 juli 2013, van <http://www.stellingvanamsterdam.nl/nl/meer-weten/introductie>
- Provincie Noord-Holland (2012b). Strategisch HR programma
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), pp. 3-20.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698-714.
- Rijksoverheid (2013a). Provinciale financiën. Geraadpleegd op 27 februari 2013, van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/provinciale-financien>
- Rijksoverheid (2013b). Provinciefonds. Geraadpleegd op 27 februari 2013, van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/provinciale-financien/provinciefonds>
- Rijksoverheid (2013c). Wet Houdbare overheidsfinanciën: Rijk en decentrale overheden samen verantwoordelijk voor begrotingsevenwicht. Geraadpleegd op 27 februari 2013, van <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2012/09/24/wet-houdbare-overheidsfinancien-rijk-en-decentrale-overheden-samen-verantwoordelijk-voor-begrotingsevenwicht.html>
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, pp. 118-135
- Shirey, M.R. (2004). Social Support in the Workplace: Nurse Leader Implications. *Nursing Economics*, 22(6), pp. 313-319
- Steijn, B & Groeneveld, S. (2010) *Strategisch HRM in de publieke sector* Assen: Van Gorcum
- Steijn, B. & Van der Parre, P. (2010) Veranderingen in de publieke sector in verleden en heden. In B. Steijn & S. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (pp. 43-70). Assen: Van Gorcum
- Vaux, A., Riedel, S. & Stewart, D. (1987). Modes of Social Support: The Social Support Behaviors (SS-B) Scale. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), pp. 209-237
- Vermeeren, B. & Kuipers, B.S. (2010). HRM en prestaties van publieke organisaties. In B. Steijn & S. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (pp. 227-241). Assen: Van Gorcum

Vermeeren, B., Kuipers, B.S. & Steijn, A.J. (2009). *Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A Study of HRM, Employee Attitude and Behavior and Public Service Quality of Dutch Municipalities*. EGPA Conference: Malta (2009, september 02 - 2009, september 04)

Wall, T.D., Wood, S.J. (2005) The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), pp. 429-462

Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 82-111. Wong, Y.T., Wong, C.S., Ngo, H.Y. & Lui, H.K. (2005). Different responses to job insecurity of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Human Relations*, 58 (11), pp. 1391-1418

Yammarino, F. J., Atwater, L. E. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25(4), pp. 35-44

## Bijlage 1: Topiclijst: medewerker

### Inleiding

Fijn dat je er bent. Mijn naam is Lisa van Rijsingen. Ik ben masterstudent Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht. Ik ben bezig met mijn afstudeeronderzoek bij de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland. Ik richt mij op de opbrengsten van het werk van medewerkers en de ondersteuning die medewerkers nodig hebben om deze opbrengsten te realiseren.

Zowel in het concernjaarplan, het directieplan als in de ontwikkelagenda komen termen als *resultaatgerichtheid*, *effectiviteit* en *efficiëntie* terug. Hoewel dit niet expliciet genoemd wordt, lijkt de provincie zich steeds meer bezig te houden met prestatie. Zo wordt er bijvoorbeeld gesproken over een verschuiving van de focus van kwaliteit en kwantiteit van diensten, naar een focus op het effect van diensten. Wat niet duidelijk is, is of medewerkers de opbrengsten van hun werk hetzelfde formuleren als het management.

Ik vind het belangrijk om jouw mening en ideeën hierover te horen. Je hoeft daarvoor de beleidsdocumenten die ik net noemde niet te kennen. Ik wil graag benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn, het gaat om jouw mening.

Allereerst wil ik in dit interview ingaan op de individuele opbrengsten van het werk van medewerkers. Hierbij gaat het niet alleen om organisatie-opbrengsten, maar ook om opbrengsten die voor jou zelf van belang zijn.

Ten tweede wil ik ingaan op de ondersteuning die medewerkers nodig hebben om hun gewenste opbrengsten te realiseren. Ondersteuning omvat alle vormen van goederen, diensten en concrete hulp.

Ik ga beleidsmedewerkers en leidinggevenden interviewen. Hierbij ga ik kijken er een verschil is in hoe medewerkers en sectormanagers denken over individuele opbrengsten en de ondersteuning nodig is om deze opbrengsten te realiseren. Het is de bedoeling dat ik aanbevelingen ga formuleren die bijdragen aan het beleid gericht op resultaatgerichtheid.

Ik verwacht dat het gesprek ongeveer een uur zal duren. Ik wil benadrukken dat de resultaten van dit interview anoniem verwerkt zullen worden. Dit betekent dat antwoorden nooit herleidbaar zullen zijn tot de persoon. Vind je het goed als ik dit gesprek opneem? Dan kan ik de resultaten zo nauwkeurig mogelijk verwerken.

Heb je nog vragen voordat we beginnen?

## (Opname starten)

Zou je allereerste iets kunnen vertellen over:

- Je functie en bijbehorende taken
- Hoe lang je werkzaam bent bij de Provincie Noord-Holland
- Vooropleiding / achtergrond
- Keuze voor werken bij de provincie Noord-Holland

Dan gaan we het nu hebben over het eerste onderwerp van het onderzoek, namelijk de opbrengsten van het werk van medewerkers.

### TOPIC 1: Individuele performance

*Beginvraag:* Wat zijn volgens jou de gewenste opbrengsten van je eigen werk?

*Alternatieve formuleringen:* Op welke momenten krijgt je een tevreden gevoel over je eigen werk?

*Doorvragen:*

- Welke opbrengsten zijn voor jezelf belangrijk en welke opbrengsten zijn voor de organisatie belangrijk?
- Wat zijn de belangrijkste afnemers binnen jouw sector? Wanneer zijn zij tevreden met het geleverde werk?
  
- Kun je daar een voorbeeld van geven?
- Wanneer ging het goed of juist niet goed?
- Wat had er anders gekund?

*Als dit niet ter sprake komt, hierop doorvragen:*

#### 1.Output

- In welke mate zie je ... van jouw werk als een gewenste opbrengst?
- kwaliteit
- kwantiteit

#### 2.Efficiency

- In hoeverre zie je het als een gewenste opbrengst van jouw werk om zoveel mogelijk te bereiken met zo weinig mogelijk middelen (tijd, geld)?
- Waarom ?
- Waar zie je dat in terug/kun je daar een voorbeeld van geven?

### 3. Service outcomes (effectiviteit)

- In hoeverre vind je het effect van jouw werkzaamheden in de maatschappij een gewenste opbrengst van je werk?
- Waarom?
- Waar zie je dat in terug/kun je daar een voorbeeld van geven?

### 4. Responsiveness

- In welke mate vind je ... een gewenste opbrengst van je eigen werk?
- tevredenheid van de klant (politiek, gemeente, of andere organisatie)
- tevredenheid van de burger
- tevredenheid van de medewerker
- tevredenheid van eventuele partner
- Waarom?
- Waar zie je dat in terug/kun je daar een voorbeeld van geven?

### 5. Democratic outcomes

- Vind je ... een gewenste opbrengst van je eigen werk?
- eerlijkheid naar de burger
- participatie van de burger
- verantwoording kunnen afleggen aan de burger
- Waarom wel/niet?
- Waar zie je dat in terug/kun je daar een voorbeeld van geven?

Kort samenvatten welke opbrengsten van het werk van de medewerker vooral van belang zijn.

Dan gaan we het nu hebben over het tweede onderwerp van het onderzoek, namelijk: de ondersteuning die je nodig hebt om de zojuist besproken opbrengsten te realiseren. Ondersteuning worden alle goederen, diensten en assistentie verstaan die je nodig hebt om de gewenste opbrengsten te behalen.

#### TOPIC 2: Ondersteuning

*Beginvraag:* Welke ondersteuning heb je nodig om de volgens jouw gewenste opbrengsten te leveren?

*Alternatieve formulering:* Welke goederen, diensten of assistentie heb je nodig om de volgens jouw gewenste opbrengsten te leveren?

*Als dit niet ter sprake komt, hierop doorvragen:*

#### 1. Instrumentele ondersteuning

- Welke ondersteuning heb je nodig vanuit Personele Dienstverlening (PD) (HR-praktijken) om de gewenste opbrengsten te realiseren?

- Training en opleiding
  - (Prestatiegerichte) beloning
  - Doelen stellen en beoordeling (performance management)
  - Medezeggenschap en participatie
- 
- Welke basisvoorwaarden (opportunity) heb je nodig om de gewenste opbrengsten te realiseren?
  - Autonomie
  - Werk(plek) inrichting
  - Veiligheid en gezondheid (Arbo)

## 2.Sociaal-emotionele ondersteuning

Eventueel toelichten: ‘Onder sociaal-emotionele ondersteuning wordt steun in de vorm van sympathie, waardering en genegenheid verstaan’.

Leidinggevende

- Welke sociale ondersteuning denk je nodig te hebben van de leidinggevende om de gewenste opbrengst te realiseren?
- In hoeverre denk je dat... tussen jou en je leidinggevende invloed heeft op de door jouw gewenste opbrengsten?
- Vertrouwen
- Wederzijds respect

## Collega's

- Welke sociale ondersteuning denk je van collega's nodig te hebben om de gewenste opbrengsten te behalen?
- In hoeverre denk je dat ... tussen jou en je collega invloed heeft op de door jouw gewenste opbrengsten?
- Vertrouwen
- Wederzijds respect
- In hoeverre denk je dat ... invloed heeft op de mate van ondersteuning tussen jou en je collega?
- Vaardigheden van je collega
- Interesses van je collega
- Eisen die aan jouw team worden gesteld



## Organisatie

- Welke ondersteuning denk je nodig te hebben van ondersteunende afdelingen om je gewenste opbrengsten te realiseren?
- Welke ondersteuning denk je nodig te hebben van het hoger management om je gewenste opbrengsten te realiseren?

*Kort samenvatten welke vormen van ondersteuning volgens medewerkers het meest van belang zijn en bijdragen aan de gewenste opbrengsten.*

Zijn er nog andere belangrijke dingen die je kwijt wilt die bij kunnen dragen aan dit onderzoek?

## Afsluiting

Ik heb voldoende informatie om mee verder te kunnen. Heel erg bedankt voor je medewerking.

Hoe heb je de inhoud van het gesprek ervaren?

Als je dat prettig vindt, kan ik het interview naar je toe sturen zodra ik dit heb uitgetypt. Dan kun je controleren of ik alles goed op papier heb gezet.

Ik zal het eindrapport en een samenvatting daarvan naar je toe sturen als het onderzoek is afgerond.

Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben, dan kun je mij natuurlijk bellen of mailen.

## Bijlage 2: Topiclijst: leidinggevende

### Inleiding

Fijn dat je er bent. Mijn naam is Lisa van Rijsingen. Ik ben masterstudent Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht. Ik ben bezig met mijn afstudeeronderzoek bij de Directie Beleid van de Provincie Noord-Holland. Ik richt mij op de opbrengsten van het werk van medewerkers en de ondersteuning die medewerkers nodig hebben om deze opbrengsten te realiseren.

Zowel in het concernjaarplan, het directieplan als in de ontwikkelagenda komen termen als *resultaatgerichtheid*, *effectiviteit* en *efficiëntie* terug. Hoewel dit niet expliciet genoemd wordt, lijkt de provincie zich steeds meer bezig te houden met prestatie. Zo wordt er bijvoorbeeld gesproken over een verschuiving van de focus van kwaliteit en kwantiteit van diensten, naar een focus op het effect van diensten. Wat niet duidelijk is, is of medewerkers de opbrengsten van hun werk hetzelfde formuleren als het management.

Ik vind het belangrijk om jouw mening en ideeën hierover te horen. Je hoeft daarvoor de beleidsdocumenten die ik net noemde niet te kennen. Ik wil graag benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn, het gaat om jouw mening.

Allereerst wil ik in dit interview ingaan op de individuele opbrengsten van het werk van medewerkers. Hierbij gaat het niet alleen om organisatie-opbrengsten, maar ook om opbrengsten die voor de medewerker zelf van belang zijn.

Ten tweede wil ik ingaan op de ondersteuning die medewerkers nodig hebben om hun gewenste opbrengsten te realiseren. Ondersteuning omvat alle vormen van goederen, diensten en concrete hulp.

Ik ga beleidsmedewerkers en leidinggevendenden interviewen. Hierbij ga ik kijken er een verschil is in hoe medewerkers en sectormanagers denken over individuele opbrengsten en de ondersteuning nodig is om deze opbrengsten te realiseren. Het is de bedoeling dat ik aanbevelingen ga formuleren die bijdragen aan het beleid gericht op resultaatgerichtheid.

Ik verwacht dat het gesprek ongeveer een uur zal duren. Ik wil benadrukken dat de resultaten van dit interview anoniem verwerkt zullen worden. Dit betekent dat antwoorden nooit herleidbaar zullen zijn tot de persoon. Vind je het goed als ik dit gesprek opneem? Dan kan ik de resultaten zo nauwkeurig mogelijk verwerken.

Heb je nog vragen voordat we beginnen?

## (Opname starten)

Zou je allereerste iets kunnen vertellen over:

- Je functie en bijbehorende taken (in drie zinnen)
- Hoe lang je werkzaam bent bij de Provincie Noord-Holland
- Vooropleiding / achtergrond
- Keuze voor provincie Noord-Holland

Dan gaan we het nu hebben over het eerste onderwerp van het onderzoek, namelijk de opbrengsten van het werk van medewerkers.

## TOPIC 1: Individuele performance

*Beginvraag:* Wat zijn volgens jou de gewenste opbrengsten van het werk van jouw medewerkers?

*Alternatieve formuleringen:* Op welke momenten krijgt je een tevreden gevoel over het werk van je medewerkers?

Doorvragen:

- Welke opbrengsten zijn voor de organisatie belangrijk en welke opbrengsten zijn voor de medewerker zelf belangrijk?
- Wat zijn de belangrijkste afnemers binnen jouw sector? Wanneer zijn zij tevreden met het geleverde werk?
  - Kun je daar een voorbeeld van geven?
  - Wanneer ging het goed of juist niet goed?
  - Wat had er anders gekund?

Als dit niet ter sprake komt, hierop doorvragen:

### 1.Output

- In welke mate zie je ... van het werk van de medewerker als een gewenste opbrengst?
  - (1) kwaliteit
  - (2) kwantiteit

### 2.Efficiency

- Zie je het als een gewenste opbrengst van het werk van de medewerker om zoveel mogelijk te bereiken met zo weinig mogelijk middelen (tijd, geld)?
- Waarom wel/niet?

### 3. Service outcomes (effectiviteit)

- Vind je het effect van de werkzaamheden van medewerkers in de maatschappij een gewenste opbrengst van hun werk?
- Waarom wel /niet?

### 4. Responsiveness

- In welke mate vind je ... een gewenste opbrengst van het werk van de medewerker?
  - tevredenheid van de klant
  - tevredenheid van de burger
  - tevredenheid van de medewerker
  - Tevredenheid van eventuele partner
- Waarom wel/niet?

### 5. Democratic outcomes

- Vind je ... een gewenste opbrengst van het werk van de medewerker?
  - eerlijkheid naar de burger
  - participatie van de burger
  - verantwoording kunnen afleggen aan de burger
- Waarom wel/niet?

### **Kort samenvatten welke opbrengsten van het werk van de medewerker vooral van belang zijn voor de leidinggevende.**

Dan gaan we het nu hebben over het tweede onderwerp van het onderzoek, namelijk: de ondersteuning die medewerkers nodig hebben om de zojuist besproken opbrengsten te realiseren. Onder ondersteuning worden alle goederen, diensten en bemoediging verstaan die de werknemer nodig heeft om de gewenste opbrengsten te behalen.

### **TOPIC 2: Ondersteuning**

*Beginvraag:* Welke ondersteuning heeft de medewerker nodig om de volgens jou gewenste opbrengsten te leveren?

*Alternatieve formulering:* Welke goederen, diensten of assistentie heeft de medewerker nodig om de volgens jou gewenste opbrengsten te leveren?

Als dit niet ter sprake komt, hierop doorvragen:

### **1. Instrumentele ondersteuning**

- Welke ondersteuning heeft de medewerker nodig vanuit Personele Dienstverlening (PD) (HR-praktijken) nodig om de gewenste opbrengsten te realiseren?

- Training en opleiding
  - (Prestatiegerichte) beloning
  - Doelen stellen en beoordeling
  - Medezeggenschap en participatie
- Welke basisvoorwaarden (opportunity) heeft de medewerker nodig om de gewenste opbrengsten te realiseren?
    - Autonomie
    - Werk(plek) inrichting (*work design*)
    - Veiligheid en gezondheid (Arbo)

## 2.Sociaal-emotionele ondersteuning

Eventueel toelichten: 'Onder sociaal-emotionele ondersteuning wordt steun in de vorm van sympathie, waardering en genegenheid verstaan'.

Leidinggevende

- Welke sociale ondersteuning denkt je dat de medewerker van jou nodig heeft om de gewenste opbrengst te realiseren?
- In hoeverre denkt je dat ... invloed heeft op de gewenste opbrengsten van de medewerker?
  - Vertrouwen
  - Wederzijds respect

Collega's

- Welke sociale ondersteuning denkt je dat de medewerker van collega's nodig heeft om de gewenste opbrengsten te behalen?
- In hoeverre denk je dat ... invloed heeft op de gewenste opbrengsten van de medewerker?
  - Vertrouwen
  - Wederzijds respect
- In hoeverre denk je dat ... invloed heeft op de mate van ondersteuning door collega's ?
  - Vaardigheden van werknemer
  - Interesses van de werknemer
  - Eisen die aan het team worden gesteld

Organisatie

- Welke ondersteuning denkt je dat de medewerker nodig heeft van ondersteunende afdelingen om zijn gewenste opbrengsten te realiseren?
- Welke ondersteuning denkt je dat de medewerker nodig heeft van het hoger management om zijn gewenste opbrengsten te realiseren?

***Kort samenvatten welke vormen van ondersteuning volgens leidinggevenden het meest van belang zijn en bijdragen aan de opbrengsten van de medewerker.***

Zijn er nog andere belangrijke dingen die je kwijt wilt die bij kunnen dragen aan dit onderzoek?

**Afsluiting**

- Ik heb voldoende informatie om mee verder te kunnen. Heel erg bedankt voor je medewerking.
- Hoe heb je de inhoud van het gesprek ervaren?
- Als je dat prettig vindt, kan ik het interview naar je toe sturen zodra ik dit heb uitgetypt. Dan kun je controleren of ik alles goed op papier heb gezet.
- Ik zal het eindrapport en een samenvatting daarvan naar je toesturen als het onderzoek is afgerond.
- Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben, dan kun je mij natuurlijk bellen of mailen.

## Bijlage 3: Codeboom werkopbrengsten

Name	Sources	References
<b>eerste ingevingen respondent</b>	18	31
<b>effect maatschappij</b>	12	22
bijdrage maatschappelijke problemen	5	7
verantwoordelijkheid	2	3
<b>efficiëntie</b>	10	23
geld	7	10
kennis bundelen	3	4
tijd	10	17
<b>kwantiteit</b>	5	6
<b>soorten product</b>	0	0
advies GS	8	28
advies aangenomen of niet	10	24
argumenten	2	3
bondig	2	3
consequenties	2	4
klaar voor besluitvorming	3	5
opties	4	8
voorbereiding met betrokkenen	2	3
voors en tegens	3	4
beheer	3	6
kwaliteit	2	3
<b>tevredenheid afnemers</b>	9	23
extern	6	8
Burgers	9	18
draagvlak	2	4
transparantie	2	3
verantwoording afleggen aan de burger	12	23
gemeente	3	7
helderheid	2	4
organisaties	6	7
intern	3	4
<b>verwachting</b>	3	4
bijdragen maatschappij	3	3
<b>deelresultaten</b>	8	16
doel dichterbij	3	6
hard werken	2	2
proces goed loopt	2	3
<b>eigen tevredenheid</b>	2	2
geld	3	5
inhoud boeit	2	3
energie	2	2

passie	3	3
plezier	5	7
<b>ontwikkeling</b>	8	13
ingewikkelde vraagstukken	2	2
nieuwe bezigheden	2	3
uitdaging	4	5
<b>waardering</b>	3	4

## Bijlage 4: Codeboom ondersteuning

Name	Sources	References
<b>autonomie</b>	16	41
procedures	4	9
<b>beloning</b>	8	9
financiële beloning	14	29
intrinsieke beloning	8	9
titel functie, schaal	3	7
waardering	18	37
<b>Eerste ingeving respondent</b>	17	23
<b>gebouw</b>	15	42
<b>leidinggevende</b>	3	3
<i>betrokkenheid</i>	7	15
aandacht	2	5
klaar staan	4	5
kwantiteit contact	12	25
meedenken	4	5
op hoogte zijn van privé-situatie	12	23
sociaal contact	13	32
volgen in welzijn	5	7
zelf contact opzoeken	3	6
<i>managementstijl</i>	5	11
<i>taken leidinggevende</i>	0	0
doelen stellen	2	2
feedback	6	9
positieve feedback	3	3
hulp bij hoge werkdruk	2	5
inhoudelijk	7	12
persoonlijke ontwikkeling	18	44
werkplangesprek	17	36
competenties opschrijven	5	15
<i>toegevoegde waarde leidinggevende</i>	1	1
akkoord minuten etc	4	5
bestuurlijke inbedding	5	7
conflict bemiddeling of voorkomen	3	7



netwerk	2	2
steun bij confrontaties	6	7
voorwaarden scheppen	3	5
<u>voorwaarden voor ondersteuning</u>	0	0
eerlijkheid	3	3
klik	3	3
respect	4	9
vertrouwen	12	25
<b>meer verantwoordelijkheid werknemer</b>	5	9
<b>ondersteunende afdelingen</b>	4	7
projectondersteuning	3	9
administratieve ondersteuning	5	11
financiële afdeling	2	3
juridische afdeling	4	5
<b>sfeer</b>	2	5
<b>team</b>	9	12
<u>inhoudelijke ondersteuning</u>	10	18
advies	3	3
feedback	5	9
klankbord	6	8
meedenken	5	5
probleem neerleggen	3	3
<u>leren van elkaar</u>	3	3
<u>sociale ondersteuning</u>	8	13
gezelligheid	7	9
persoonlijke interesse	2	3
sociaal contact	3	9
steunpilaar	2	2
<u>voorwaarden</u>	0	0
eerlijkheid	2	3
eis die gesteld wordt	3	3
invloed karakters	8	17
vertrouwen	7	10
werkhouding	2	2
<u>waardering</u>	3	3
<u>werklast</u>	3	3
goed werk leveren	2	3
samen de schouders eronder	3	3
<b>veiligheid</b>	3	10
<b>verschil team of leidinggevende</b>	12	19
<b>voorzieningen</b>	3	3
technische ondersteuning	4	6
Verseon	6	20
<b>werkplek</b>	6	8

## Bijlage 5: Paper publieke dimensie

### Inleiding

De opkomst van New Public Management zorgt ervoor dat publieke organisaties steeds bedrijfsmatiger gemanaged worden. Hierdoor lijkt de kloof tussen publieke en private organisaties kleiner te worden (Rainey, 2003). Ook bij de Provincie Noord-Holland is deze ontwikkeling gaande. Men gaat zich meer richten op efficiënte uitvoering en het bereiken van resultaten. Er zullen meer taken moeten worden uitgevoerd met minder geld. Wat is de publieke dimensie van deze organisatie? Daar zal in dit paper op worden ingegaan. Daarna wordt gekeken in welke mate sociale legitimiteit terug komt in het HR-beleid van de organisatie.

In mijn afstudeeronderzoek staat performance en de ondersteuning die medewerkers nodig hebben om *performance* te realiseren centraal. Binnen de Provincie Noord-Holland wordt concreet invulling gegeven aan *performance* door middel van 'resultaatgerichtheid'. *Performance* is een begrip dat vooral wordt geassocieerd met private organisaties. Wat is het raakvlak van 'resultaatgerichtheid' met sociale legitimiteit? Ten slotte zal mijn visie van de publieke dimensie van het beleid gericht op *performance* worden besproken.

### Publieke dimensie Provincie Noord-Holland

Bij het onderscheiden van publieke organisaties kan allereerst gekeken worden naar de bestaansredenen. Volgens Rainey (2003) zijn er drie bestaansredenen van een publieke organisatie. Ten eerste een economische reden, namelijk het voorzien in (collectieve) goederen en diensten die niet via marktwerking geleverd kunnen worden. De provincie is actief op een groot aantal sectoren, deze zijn: Cultuur, Economie, Ruimtelijke ordening en Wonen, Veiligheid, Verkeer en Vervoer, Water, Zorg en welzijn, Groen, Milieu, Europa, Jeugdzorg (tot 2015) en Landbouw en Visserij. Er is een aantal voorbeelden te noemen van producten en diensten die de provincie levert die niet, of lastig, via marktwerking geleverd kunnen worden. Binnen de sector economie zorgt men onder andere voor de aanleg van bedrijventerreinen. Daarnaast richten de sectoren Verkeer en Vervoer en Water zich op het onderhoud van het (water)wegen netwerk. Ook werkt de provincie aan de realisatie van een nieuwe zeesluis bij IJmuiden.

De tweede bestaansreden van de provincie is het vervullen van een functie waartoe de individuele burger niet in staat is. Een goed voorbeeld is de functie van rampenbestrijder die de provincie inneemt. Deze werkzaamheden kunnen niet door burgers worden uitgevoerd. De medewerkers van Ruimtelijke ordening en Wonen spelen de rol van regisseur waarbij het Rijk en marktpartijen worden samengebracht. Binnen Zorg en Welzijn wordt samenwerking gestimuleerd tussen zorginstellingen.

Ook deze functies kunnen niet door burgers worden ingevuld.

Ten derde zijn er de politieke redenen van bestaan waarbij de sociale rechtvaardigheid wordt gewaarborgd. Hierbij gaat het erom dat de organisatie zich inzet voor het creëren van welzijn zonder daarbij te denken aan eigen belang. Een voorbeeld hiervan is jeugdzorg, dat nog tot 2015 in de portefeuille van de provincie zit. Daarnaast subsidieert de provincie telefonische hulpdiensten. Bij de telefoondienst Sensor kunnen mensen hun problemen kwijt bij een vrijwilliger.

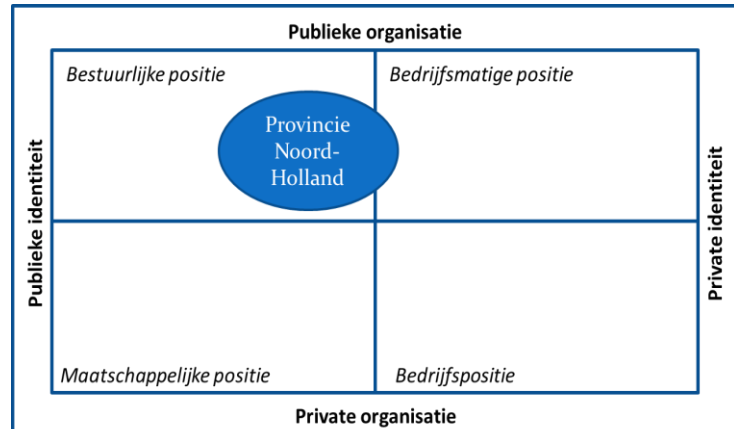
Naast de bestaansredenen onderscheidt Rainey (2003) ook formele kenmerken van publieke organisaties. De kenmerken die hij noemt zijn eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap. De Provincie Noord-Holland voldoet aan al deze kenmerken. De provincie is eigendom van de overheid, er zijn geen aandeelhouders. De inkomsten van de provincie komen deels uit provinciale belastingen, zoals motorrijtuigenbelasting en waterheffing, en deels uit het provinciefonds van de staat. Het zeggenschap binnen de provincie is in handen van de Provinciale en Gedeputeerde Staten. Oftewel bij de politiek en niet bij het management.

Formele kenmerken zeggen echter niet alles over de publieke dimensie van een organisatie. Noordergraaf (2003) voegt de identiteit van de organisatie toe aan de formele kenmerken van Rainey (2003). Hierbij is het belangrijk waar een organisatie voor staat en wat de fundamentele waarden zijn. Hierdoor ontstaat een genuanceerder beeld van de mate waarin een organisatie publiek is. Een organisatie met een publieke identiteit is volgens Noordergraaf (2003) gericht op het realiseren van een hoger doel en heeft een oriëntatie op de langere termijn. Een organisatie met een private identiteit is gericht op operationele doelstellingen en stelt korte termijn doelen. De provincie houdt zich bezig met het realiseren van beleid dat van belang is voor alle inwoners van Noord-Holland waarbij wordt ingespeeld op ontwikkelingen in de toekomst. Daarom kan gesteld worden dat er sprake is van een hoger doel. Ook wordt er voornamelijk gewerkt met meerjarige projecten om op langere termijn resultaten te behalen. Noordergraaf (2003) beschrijft vier organisatorische posities, namelijk: de bestuurlijke positie, de bedrijfsmatige positie, de maatschappelijk positie en de bedrijfspositie. De provincie Noord-Holland bevindt zich voornamelijk in de bestuurlijke positie, maar neigt ook in kleine mate naar een bedrijfsmatige positie. Men is namelijk meer bezig met het bepalen van kerntaken en resultaat gerichtheid stimuleren. Daarbij is meer aandacht voor de kwantiteit en kwaliteit van diensten en van de uitkomst van het beleid in de maatschappij.

## HR-beleid en sociale legitimiteit

De mate waarin organisaties rekening houden met wetten, gebruiken en verwachtingen die gelden in de samenleving waarin de organisatie opereert, verschilt. De ene organisatie houdt meer rekening met sociale legitimiteit in haar HR-beleid dan de ander (Boxall en Purcell 2011). De mate van sociale legitimiteit is van belang voor de reputatie van de organisatie als werkgever en hiermee de algehele reputatie. Als men enkel de wettelijke

voorschriften naleeft, zal er (op dit vlak) geen sprake zijn van de vorming van een negatief imago. Een extra investering in sociale legitimiteit zorgt echter voor de creatie van een positief imago. Als bedrijf is het voordelig om gezien te worden als een aantrekkelijke werkgever, zo behoud je



klanten en werknemers en je trekt mogelijk nieuwe klanten en werknemers aan.

Van de (regionale) overheid zou je verwachten dat zij het goede voorbeeld geeft. De overheid stelt namelijk de wetten en voorschriften op wat betreft personeelsbeleid. Daarom zou je ook van de Provincie Noord-Holland kunnen verwachten dat zij een eerlijke werkgever is, die investeert in haar medewerkers. Het doel van het strategisch HR-beleid van de Provincie Noord-Holland wordt als volgt omschreven: 'Competente, flexibele en betrokken medewerkers, die op professionele wijze bijdragen aan het primaire proces van de Provincie Noord-Holland'. Het HR-beleid richt zich op het creëren van professionele en competente medewerkers. De ontwikkeling van medewerkers wordt erg belangrijk gevonden.

De Provincie Noord-Holland biedt drie soorten opleidingen aan. Ten eerste verplichte opleidingen die de leidinggevende nodig acht voor het goed kunnen vervullen van de huidige functie van de medewerker. Hierbij gaat het om de ontwikkeling van functie-inhoudelijk en/of functie gerelateerde competenties. Ten tweede worden niet-verplichte opleidingen aangeboden. Dit zijn opleidingen die de ambtenaar wenst te volgen in het kader van een toekomstige functie. Daarbij gaat het om de beroepsontwikkeling van de werknemer op vakinhoud en/of competenties. Ten slotte is er een Persoonlijk OpleidingsBudget (POB). Hieronder vallen opleidingsactiviteiten die de medewerker wil volgen ter vergroting van zijn loopbaanmogelijkheden. Deze laatste opleidingsmogelijkheid is niet alleen gericht op de loopbaan van de medewerker binnen de Provincie Noord-Holland, maar ook daarbuiten. Hierbij wordt ingezet op verbreding, verdieping of verhoging van kennis of competenties.

De provincie stelt hiervoor 4.500 euro per medewerker beschikbaar per drie jaar. Vooral bij het POB komt naar voren dat de Provincie Noord-Holland wil investeren in de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.

Ook in de gezondheid van de medewerker wordt geïnvesteerd. Zo wordt er een sportbijdrage beschikbaar gesteld, bestaande uit een bijdrage voor fitness van 480 euro en een bijdrage van 240 euro per jaar voor zwemmen en yoga. Ten slotte worden er mentorschappen aangeboden waarbij de Provincie Noord-Holland probeert bij te dragen aan de ontwikkeling van de medewerker binnen de organisatie en op de ontwikkeling van medewerkers in hun loopbaan.

Uit deze onderdelen van het HR beleid kan worden afgeleid dat sociale legitimiteit zeker een doelstelling is van het HR beleid. De werknemer wordt niet alleen ondersteund in zijn huidige functie, maar ook in zijn loopbaan. Hier wordt niet alleen voor gekozen omdat dit goed is voor de interne en externe reputatie van de organisatie, maar ook omdat dit verweven is in de organisatiecultuur. Het zijn van een goede werkgever wordt belangrijk geacht.

### **Resultaatgerichtheid en sociale legitimiteit?**

In mijn afstudeeronderzoek ligt de nadruk op de invulling die wordt gegeven aan *performance* door medewerkers en leidinggevend en op de invulling die wordt gegeven aan de ondersteuning van medewerkers, die bijdraagt aan deze *performance*. Binnen de Provincie Noord-Holland lijkt *performance* steeds belangrijker te worden als gevolg van een afname van de financiële middelen en bestuurlijke veranderingen waardoor kerntaken onder druk komen te staan. De Directie Beleid gaat mee in deze organisatiebrede ontwikkeling door 'resultaatgerichtheid' op de agenda te zetten. Binnen het HR-beleid wordt hier onder andere vorm aan gegeven door 'resultaatgerichtheid' te onderscheiden als een competentie waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Op dit moment wordt invulling gegeven aan opleidingen of cursussen voor medewerkers, waarbinnen zij deze competentie kunnen ontwikkelen. Hoe de opleiding of cursus er precies uit komt te zien is nog niet duidelijk. De vraag bestaat of het wel mogelijk is om een algemene competentie te onderscheiden genaamd: 'resultaatgerichtheid'. Op dit moment zijn er bezwaren dat 'resultaat' voor elke medewerker anders is en dat er dus geen algemene opleiding of cursus kan worden aangeboden. Met de investering in de ontwikkeling van deze nieuwe competentie, hoopt men de *performance* van de directie Beleid van de Provincie Noord-Holland te verbeteren. Hierbij lijkt vooral het economische aspect van de organisatie belangrijk en niet zozeer sociale legitimiteit.

Als de opleiding en/of cursus, dan wel met individuele of collectieve inhoud, van start zal gaan, zullen er echter ook aspecten zijn die iets opleveren voor de medewerker zelf. Bijvoorbeeld dat het werk

sneller af is, waardoor de werkdruk daalt. Of dat resultaatgericht werken de werkzaamheden leuker maakt. Ook is het altijd goed als werknemers zich, op welk gebied dan ook, kan ontwikkelen. Dit lijken geen doelstellingen van de ontwikkeling van 'resultaatgerichtheid' te zijn, maar dit zijn wel mogelijke positieve bijkomstigheden.

### **Publieke dimensie van resultaatgerichtheid**

Dat de Provincie Noord-Holland zich gaat richten op *performance* past geheel binnen *New Public Management*. Nu er minder middelen beschikbaar zijn en de provincie als bestuurlijk orgaan onder druk staat, ontstaat een verschuiving naar een meer bedrijfsmatige manier van werken. De publieke dimensie van het beleid gericht op 'resultaatgerichtheid' is niet direct zichtbaar. Volgens de Provincie Noord-Holland is deze wel aanwezig. De missie van de organisatie is: 'het leveren van een concrete bijdrage aan de kwaliteit van de Noord-Hollandse samenleving op alle terreinen van de publieke dienstverlening'. Dit moet gerealiseerd worden door juist 'slagvaardig' en 'resultaatgericht' te werken. De focus op *performance* zou dus moeten bijdragen aan de effecten van het beleid in de maatschappij. Hierbij is sprake van het realiseren van een hoger doel op langere termijn. Je zou kunnen zeggen dat het beleid gericht op *performance* een publieke dimensie heeft. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn: Draagt 'resultaatgerichtheid' wel bij het aan realiseren van de missie, namelijk 'het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit van de Noord-Hollandse samenleving'? Of zorgt een focus op 'resultaat' enkel voor een kostendaling en mogelijk voor een daling van de kwaliteit die wordt geleverd? Naar mijn mening is de provincie zich niet genoeg bewust van het feit dat beleid gericht op *performance*, mogelijk effect heeft op de publieke functie die de provincie heeft. Veel werk verzetten met weinig geld kan gevolgen hebben op de kwaliteit van de dienstverdeling. Hier zou de provincie meer onderzoek naar kunnen doen.

### **Conclusie**

De Provincie Noord-Holland is volgens de formele kenmerken van Rainey (2003) een publieke organisatie. Ook qua identiteit past de provincie binnen het publieke kader en kan de positie van de organisatie worden omschreven als 'bestuurlijk'. Er is sprake van een lichte verschuiving naar de 'bedrijfsmatige positie' als gevolg van de meer op *performance* gerichte manier van werken. Binnen het HR-beleid van de organisatie speelt sociale legitimiteit een grote rol. Het past binnen de organisatiedoelen om een goede werkgever te willen zijn die investeert in de ontwikkeling en gezondheid van haar medewerkers. Het onderwerp van mijn afstudeeronderzoek: *performance*, waar door de organisatie invulling aan wordt gegeven door middel van 'resultaatgerichtheid' heeft sociale legitimiteit niet als doel. De opleiding/cursus die wordt ontwikkeld om 'resultaatgerichtheid'

onder medewerkers te vergroten zou wel positieve gevolgen voor medewerkers kunnen hebben. Resultaatgerichtheid heeft een publieke dimensie als ervan wordt uitgegaan dat dit bijdraagt aan de kwaliteit van het beleid en hiermee aan de kwaliteit van de Noord-Hollandse samenleving. Of dit verband bestaat is niet duidelijk en hier zou men mogelijk onderzoek naar kunnen doen.

## **Referenties**

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Houndmills: Palgrave Macmillan

Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12(1), pp. 2-13

Rainey, H. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass