

2013

Werktevredenheid van professionals
binnen vernieuwende re-integratie opzet

PASTIEL

Naam: Cleo Nederhoed
Studentnr: 3466663
Datum: 11 juli 2013
Docent: Ruud Abma
Tweede beoordelaar: Marit Hopman
Aantal woorden: 13.816



Universiteit Utrecht



Universiteit Utrecht

Colofon

Titel: Werktevredenheid van professionals binnen vernieuwende re-integratie opzet

Auteur	Cleo Nederhoed
E-mail	c.nederhoed.cn@gmail.com
Contact	+31 (0)6 25179150
Instantie	Universiteit Utrecht
Faculteit	Sociale Wetenschappen
Master	Arbeid, Zorg en Welzijn
Studentnummer	3466663



Universiteit Utrecht

Scriptiebegeleider (UU)	Ruud Abma
Faculteit	Sociale Wetenschappen
Departement	Opleiding Algemene Sociale Wetenschappen
E-mail	R.Abma@uu.nl
Contact	030 253 4742

Tweede beoordelaar (UU)	Marit Hopman
Faculteit	Sociale Wetenschappen
Departement	Pedagogiek
E-mail	M.Hopman@uu.nl
Contact	030 2534076



Stage organisatie	Pastiel
Stagebegeleider	Mattijs Endedijk, directeur financiën & control Empatec
Adres	Tingietersstraat 1
Telefoon	0515 484931
Postcode & plaats	8600 AG, Sneek

Oplevering	11 juli 2013
------------	--------------



Voorwoord

Voor u ligt mijn thesis ter afsluiting van de Master 'Arbeid, Zorg en Welzijn' aan de Universiteit Utrecht. Na een hectische start door het faillissement van mijn eerste onderzoeksplek is het toch gelukt om binnen korte tijd een masteronderzoek uit te voeren en af te ronden. Dit was niet gelukt zonder de inzet, openheid en betrokkenheid van verschillende personen.

Ik wil in dit voorwoord dan ook mijn dank uitspreken voor het enthousiasme en de behulpzaamheid van Johan Spoelstra, mijn buurman die ik pas kort ken, door wie ik een ingang kreeg bij Pastiel. Ook Carla Bloembergen wil ik specifiek bedanken aangezien zij bij het eerste gesprek al duidelijk maakte dat er mogelijkheden bij Pastiel waren voor het uitvoeren van mijn masteronderzoek. Dit was voor mij erg verlossend aangezien ik zonder onderzoeksplek niet zou kunnen afstuderen. Na de oriënterende en inspirerende gesprekken met Mattijs Endedijk en Theo Struijs was er echt werk aan de winkel: waar ik anders vijf maanden de tijd voor gehad zou hebben, moest ik nu in twee maanden uitvoeren. Voltooiing van dit onderzoek was dan ook alleen mogelijk gemaakt door de goede samenwerking met de medewerkers van Pastiel. Zij waren bereid om mij op zeer korte termijn te woord te staan en de gesprekken verliepen soepel waardoor er veel informatie beschikbaar kwam. Mijn dank dan ook hiervoor.

Aangezien het zaak was spijkers met koppen te slaan heb ik veel gehad aan de ondersteuning van mijn studiebegeleider Ruud Abma van de Universiteit Utrecht. In plaats van vast te blijven zitten op een bepaald pad gaven de bijeenkomsten op de universiteit me zicht op andere wegen die ook naar Rome leiden. Ik wil mijn directe omgeving bedanken voor het geduld dat ze met mij gehad hebben en het vertrouwen wat zij in mij geuit hebben.

Na een spannende, inspirerende en intensieve reis ben ik dan toch aangekomen.

Cleo Nederhoed

Sint Nicolaasga, Juni 2013



Samenvatting

Pastiel is een samenwerkingsverband tussen 13 gemeenten, werkgevers en Sociaal Werkbedrijf Empatec. Pastiel heeft tot doel om de re-integratie van uitkeringsgerechtigden te versnellen. Doordat het om een pilot gaat is er vraag naar verschillende evaluaties van het beleid. Dit onderzoek heeft het werknemertevredenheid deel voor zijn rekening genomen. De hoofdvraag was: *“Resulteert de nieuwe aanpak van Pastiel volgens de werknemers in een toename van het gevoel van eigen invloed op het resultaat en neemt de werktevredenheid toe?”*

Aan de hand van semigestructureerde interviews waarbij gebruik gemaakt werd van een topiclijst is deze hoofdvraag onderzocht. Uit het onderzoek komt naar voren dat het gevoel van eigen invloed op het resultaat in zekere mate is toegenomen. Door de transparante opzet van Pastiel en de outputgerichte aansturing is het niet meer mogelijk voor de werknemers om zich achter bestaande structuren en systemen te verschuilen. De manier waarop men het altijd doet wordt overboord gezet en de werknemer wordt uitgedaagd om met nieuwe methoden te komen. Dit werkt motiverend zo kan worden vastgesteld. Toch geven de medewerkers ook aan dat hun verantwoordelijkheidsgevoel altijd al groot was. Dus dat zij zich ook al verantwoordelijk voelden voor hun resultaten in hun vorige werksituatie.

De werktevredenheid is onder invloed van de nieuwe werkwijze van Pastiel wel toegenomen. Met name de goede contactmogelijkheden, de grote mate van afwisseling in het werk, de geboden leermogelijkheden en de zelfstandigheid worden heel positief beoordeeld. Er is nog winst te behalen op de punten communicatie, informatie en aansturing. Zo willen de werknemers eigenlijk meer en sneller communiceren, ze willen meer weten over de beleidsvisie en argumentatie achterliggend aan beleidsbeslissingen en ze willen meer structuur krijgen waardoor ze beter weten binnen welke kaders ze hun vrijheid en zelfstandigheid mogen uitoefenen.



Inhoudsopgave

Colofon.....	2
Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Probleemstelling	7
1.2 Evaluatie	8
2. Theoretische verkenning.....	9
2.1 Introductie Pastiel	9
2.1.1 Organisatie Pastiel	9
2.1.2 Proces Pastiel	10
2.2 Theorie.....	10
2.2.1 Re-integratietheorieën	10
2.2.2 Beleidsdocument: startnotitie Pastiel	12
2.2.3 Beleidstheorie	12
2.2.4 Werktevredenheid	15
2.3 Vraagstelling	16
3. Onderzoeksopzet	19
3.1 Hypothesen en variabelen specificatie.....	19
3.2 Onderzoeksmethode	19
3.2.1 Methoden om werktevredenheid te onderzoeken.....	19
3.2.2 Interviewen.....	21
3.2.3 Topiclijst.....	21
3.3 Populatie.....	23
3.4 Analyse	23
4. Resultaten.....	24
4.1 Resultaten gekoppeld aan deelvragen	24
4.1.1 Leidt de nieuwe aanpak van Pastiel tot een grotere handelingsruimte van de werknemers?	24
4.1.2 Leidt de nieuwe aanpak van Pastiel tot een vergroot gevoel van eigen verantwoordelijkheid onder het personeel?.....	24
4.1.3 Is de mate van tevredenheid over de werkzaamheden, het resultaat etc. positiever dan met de oude aanpak?.....	24
4.2 Aanvullende factoren	25
4.2.1 Contactmogelijkheden.....	25



4.2.2 Aansturing.....	25
4.2.3 Afwisseling en leermogelijkheden.....	26
4.2.4 Inspraak	26
4.2.5 Zelfstandigheid.....	26
4.2.6 Communicatie	27
4.2.7 Informatie	27
4.2.8 Werkstap.....	28
4.2.9 Werktempo en hoeveelheid	28
4.3 Samenvatting	29
5. Conclusie en discussie	30
5.1 Conclusie.....	30
5.1.1 Professionaliteit.....	30
5.1.2 Samenwerken in het netwerk.....	30
5.1.3 Praktische zaken.....	31
5.2 Beantwoording van de hoofdvraag.....	31
5.2 Discussie	32
5.3 Aanbevelingen	33
5.3.1 Vervolg onderzoek.....	33
5.3.2 Praktijk.....	33
6. Literatuurlijst	34
7. Bijlagen	37
7.1 Topiclijst.....	37
7.2 Codeboom	38



1. Inleiding

1.1 Probleemstelling

Eind 2012 waren er in Nederland 365.270 personen afhankelijk van de Wet werk en bijstand, de WWB, voor hun levensonderhoud (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013). De Nederlandse overheid wil het aantal personen afhankelijk van bijstandsuitkeringen verminderen door een meer activerend beleid te voeren. In artikel 7 van de Wet werk en bijstand (WWB) en artikel 34, eerste lid van de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (IOAW) en de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ) wordt aan de gemeenten van Nederland de opdracht gegeven om ondersteuning te bieden bij de arbeidsinschakeling van personen die algemene bijstand ontvangen en bij personen die een uitkering ontvangen op grond van de IOAW of IOAZ (Stichting Adviesgroep Bestuursrecht; Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid Noordwest Fryslân, 2013). Op grond hiervan heeft de gemeente Noordwest Friesland een re-integratie verordening opgesteld voor het faciliteren van de terugkeer naar betaalde arbeid voor personen met een WWB, IOAW en IOAZ uitkering.

Er is in zekere zin sprake van een beleidsommekeer. De nadruk komt te liggen op activering en preparatie in plaats van reparatie. Door het stellen van eisen aan personen die een uitkering aanvragen wordt de drempel verhoogd en de uitkeringsgerechtigde verplicht tot het nakomen van bijvoorbeeld sollicitatie- of aanwezigheidsplicht. Sociale voorzieningen zijn niet vanzelfsprekend meer een recht dat men als inwoner van een verzorgingsstaat heeft maar ook een verplichting. Indien terugkeer naar een onafhankelijke situatie mogelijk zou men dit ook na moeten streven.

De trend van de huidige beleidsmaatregelen wordt ook wel neoliberal genoemd (Morel, Palier, & Palme, 2012). Hierbij wordt de rol van verzorgingsstaat als vangnet verkleind en de activering van burgers bevorderd. Het beleid dat kabinet Rutte II voert heeft verschillende neoliberale elementen. Enkele wijzigingen binnen werk en sociale zekerheid en openbaar bestuur zijn:

- Gemeenten moeten meer dan 100.000 inwoners hebben, anders dienen zij te fuseren.
- De maximale WW-duur is verkort van 38 naar 12 maanden, waarna men nog maximaal 12 maanden een lagere vervolgutkering kan ontvangen.
- Na zes maanden moet iemand met een WW uitkering alle soorten werk aannemen en dus niet meer wachten op passende arbeid.
- Als mensen met bijstandsuitkeringen niet aan de sollicitatieplicht voldoen, wordt er drie maanden geen bijstand uitgekeerd (RTL Nieuws, 2012; Rijksoverheid, 2012).

Veranderingen betreffende de structuur van de verzorgingsstaat hebben gevolgen voor mensen die gebruik maken van de voorzieningen van de verzorgingsstaat, mensen die binnen de verzorgingsstaat werkzaam zijn en mensen die de verzorgingsstaat bekostigen. Met andere woorden: voor iedereen in Nederland. Het is dus belangrijk dat de overgang zo soepel en voorspoedig mogelijk verloopt.

Om in te springen op de beoogde bezuinigingen binnen het sociale domein, de bezuinigingen op het Participatiebudget en de inwerkingtreding van een nieuw verdeelmodel per 1 januari 2014 dat meer uitstroom van uitkeringsgerechtigden beloont, is Pastiel opgezet (Werk Vermogen!, 2012). Pastiel is een samenwerkingsverband tussen 13 gemeenten, Sociaal Werkbedrijf Empatec en werkgevers. Door het handhaven van een werkgeversbenadering wordt getracht de re-integratie van een



uitkeringsgerechtigde te versnellen door de eisen en wensen van werkgevers in kaart te brengen. Door de nauwe samenwerking tussen de gemeenten, werkgevers en Empatec wordt de potentiële werknemer sneller naar het individuele niveau van optimaal functioneren gebracht en is er daardoor sneller een uitstroom uit de bijstand te realiseren. De cultuurontwikkeling van het sneller en adequater re-integreren van uitkeringsgerechtigden wat kabinet Rutte II voor ogen heeft sluit hierop naadloos aan.

Het unieke aan Pastiel is de samenwerking tussen die drie partijen. Voorheen verliep communicatie tussen Empatec en werkgevers stroperig en waren er geen korte lijnen tussen de drie partijen. Pastiel bestaat uit werknemers van de verschillende gemeenten, Empatec en accountmanagers die nauwe contacten onderhouden met werkgevers. Het is ingericht als een commercieel bedrijf waarbij er goed gekeken wordt naar een efficiënte en effectieve afhandeling van de cliënten, de potentiële werknemers. Pastiel bevindt zich momenteel in de pilot fase. Afhankelijk van het succes van Pastiel zal deze wijze doorgezet of stopgezet worden. Het is dus belangrijk te onderzoeken of Pastiel inderdaad de beoogde resultaten bewerkstelligt.

1.2 Evaluatie

Het evalueren van beleid heeft een steeds groter maatschappelijk belang gekregen. Sociaal wetenschappelijke onderzoeksmethoden worden gebruikt om systematisch de effectiviteit van sociale interventieprogramma's te onderzoeken, ook wel programmaevaluatie genoemd (Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004). Vanuit de maatschappij is er veel vraag naar bewijzen van effectiviteit van sociaal beleid. De maatschappij bekostigt sociaal beleid en wordt er een terugkoppeling gevraagd om aan te tonen dat het geld geïnvesteerd wordt in beleid wat werkt. Er is een steeds groter streven naar efficiëntie en effectiviteit.

Voor Pastiel betekent dit dat er gedurende de pilotperiode van een jaar drie verschillende evaluaties uitgevoerd dienen te worden:

- A. Een klanttevredenheidonderzoek, betreft de werkgevers waarmee Pastiel samenwerkt.
- B. Een potentieelwerknemertevredenheid onderzoek, wat de uitkeringsgerechtigden betreft.
- C. Een werknemertevredenheidonderzoek, waaronder de werknemers van Pastiel vallen. In dit onderzoek wordt naar deze groep ook wel gerefereerd als professionals en (pilot-) medewerkers.

Om aan te kunnen tonen of het beleid van Pastiel procesmatig goed werkt zal er op deze drie gebieden geëvalueerd worden. Aangezien de procesevaluatie drie verschillende doelgroepen betreft kan er geen sprake zijn van een universele data verzamelingmethode middels een vragenlijst. In plaats daarvan zullen de onderzoeken onafhankelijk van elkaar uitgevoerd worden, hierbij inspringend op de specifieke processen werkzaam binnen de populatie.

Dit masteronderzoek zal het werknemertevredenheid onderzoek beslaan om te onderzoeken in hoeverre het beoogde beleid van de beleidsmakers binnen Pastiel zorgt voor de positieve proces resultaten.



2. Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk zal er eerst een introductie gegeven worden van Pastiel. Er zal beschreven worden wat voor organisatie Pastiel is en welk traject een uitkeringsgerechtigde binnen Pastiel doorloopt. Dit is nodig om de context waarbinnen de probleemstelling van toepassing is beter te begrijpen. Vervolgens zal er een theoretisch kader gegeven worden waardoor de achtergrond van de probleemstelling uiteengezet wordt. Daarnaast is het theoretisch kader de fundering voor de vraagstelling van dit onderzoek.

2.1 Introductie Pastiel

2.1.1 Organisatie Pastiel

Pastiel is een reactie op de beoogde herstructurering en bezuinigingen in het sociaal domein, het versnellen van uitstroom uit de bijstand.

Regio West Friesland probeert dit op te vangen door:

- De opgebouwde infrastructuur van de organisatie te gebruiken en werkervaringplekken te benutten.
- Uitkeringsgerechtigden (potentiële werknemers) direct aan het werk te zetten en arbeidsklaar te maken.
- Inverdieneffecten te realiseren.
- Met inzet van eigen personeel de re-integratie ter hand te nemen.
- Uiteindelijk minder uitkeringen te verstrekken en besparingen te realiseren.

Zoals hierboven reeds genoemd, is Pastiel een samenwerkingsverband tussen 13 gemeenten en Empatec. Hun werkterrein beslaat West Friesland, Vlieland en Terschelling, zoals te zien is in de afbeelding hiernaast. Pastiel heeft drie vestigingen; in Sneek, Joure en Franeker. Op dit moment zijn er 26 mensen werkzaam bij Pastiel. Functies binnen Pastiel zijn: directeur, marketeer, PMO (projectmanagement ondersteuner), teamleider, procesondersteuning, accountmanagers, mobiliteitscoach diagnose, mobiliteitscoach ontwikkeling en mobiliteitscoach ervaring (jobcoach). Werknemers van Pastiel hadden voorheen een arbeidsovereenkomst bij een van de 13 gemeenten of Empatec. Voor deelname aan de pilot Pastiel mogelijk was moesten de werknemers een selectieprocedure doorlopen. Tijdens dit proces werd geselecteerd op enthousiasme, vaardigheden en pionierschap. Het zijn werknemers met diverse achtergronden die nog niet eerder met elkaar hebben samengewerkt binnen een organisatie als Pastiel.





2.1.2 Proces Pastiel

Mensen met een bijstandsuitkering kunnen verplicht worden zich te melden bij Pastiel, zij zijn de potentiële werknemers. Via Pastiel wordt er een terugkeer in een werksituatie beoogd. Op dinsdagen worden er groepsintakes gehouden van mensen die middels een brief opdracht kregen zich bij Pastiel te melden. Tijdens deze intake wordt informatie gegeven over Pastiel en wordt er een inschatting gemaakt van de vaardigheden en eigenschappen van de opgeroepen personen. Mensen die niet op korte termijn (zonder ondersteuning) in staat zijn om de stap naar werk te maken worden doorverwezen naar een consultant van de gemeente. Hierna wordt een traject gericht op zorg en hulpverlening gestart.

Wanneer de individuele situatie van een persoon mogelijkheden laat zien voor de arbeidsmarkt wordt er het proces van diagnose gestart. De uitkeringsgerechtigden werken tot maximaal vier weken binnen Empatec op werkplekken ingericht voor Pastiel cliëntèle. Tijdens deze vier weken wordt er onder andere gekeken of de werknemer op tijd komt, orders op volgt, zijn werk goed doet etc. Op deze manier houden de uitkeringsgerechtigden een arbeidsritme en doen ze werkervaring op. Na maximaal vier weken wordt de werknemer overgedragen aan een mobiliteitscoach 'ontwikkeling' of een mobiliteitscoach 'ervaring'.

De mobiliteitscoach 'ontwikkeling' probeert de werknemer te plaatsen bij ontwikkelingsplekken, dit zijn plekken binnen Empatec. Deze periode duurt maximaal zes maanden. Tijdens deze periode ontwikkelt de werknemer zich verder door (bij)scholing en training.

De mobiliteitscoach 'ervaring' gaat vervolgens samen met de werknemer op zoek naar een werkervaringplek. Deze fase duurt maximaal drie maanden en de bedoeling is dat de werknemer er een betaalde baan aan overhoudt. Deze werkervaringplekken worden geboden door externe bedrijven. De accountmanagers en de mobiliteitscoaches van Pastiel onderhouden nauwe contacten met werkgevers en proberen de juiste kandidaat aan het juiste bedrijf te koppelen.

2.2 Theorie

In deze paragraaf zal er eerst ingegaan worden op verschillende re-integratie theorieën. Vervolgens zal er ingegaan worden op de startnotitie van Pastiel. Daarna zal de beleidstheorie van Pastiel uiteengezet worden. Tot slot zal het begrip werktevredenheid aan bod zal komen. Er zal dus sprake zijn van een, in beginsel, brede opzet en uitleg waarna verder gespecificeerd wordt. Het is nuttig om de algemenere re-integratie- en beleidstheorieën te beschrijven aangezien dit de context is waarbinnen dit onderzoek plaats zal vinden. De paragraaf waarin het begrip werktevredenheid beschreven wordt dient tevens als fundering voor de gekozen onderzoeksmethode.

2.2.1 Re-integratietheorieën

Aangezien Pastiel tot hoofddoel heeft om uitkeringsgerechtigden te re-integreren in betaalde arbeid, waarbij de uitkering stopgezet kan worden, is het belangrijk te achterhalen welke re-integratietheorie het uitgangspunt is. Volgens Sol et al. zijn er zes verschillende re-integratie theorieën te onderscheiden (Sol, et al., 2011). Hieronder zullen de zes perspectieven kort uiteengezet worden.



1. De eerste theoretische positie gaat ervan uit dat werkloosheid veroorzaakt wordt door een tekort van (geschikte) banen. De rol van de overheid is dan om de vraag naar arbeid te vergroten. Dit kan door een stimuleringsbeleid of door de arbeidskosten te beperken waardoor het voor werkgevers weer aantrekkelijk is mensen in dienst te nemen. Dit perspectief overheerste tot aan de jaren tachtig van de vorige eeuw.
2. Het tweede standpunt zoekt de oorzaak van werkloosheid hoofdzakelijk in de aanbodzijde. Werklozen zouden een gebrek aan motivatie en inspanning hebben waardoor zij werkloos zijn en blijven. Dit wordt onder andere weer veroorzaakt door de sociale zekerheid die de verzorgingsstaat biedt. Verlaging of verkorting van de uitkeringsrechten en/of het aanscherpen van de voorwaarden zijn dan methoden om werkloosheid aan te pakken. Hierdoor worden werklozen gecontroleerd en gesanctioneerd waardoor activering plaatsvindt.
3. Het derde perspectief stelt dat een bemiddelende partij noodzakelijk is om werklozen en banen bij elkaar te brengen. Deze rol kan vervuld worden door een commercieel bedrijf maar ook door de overheid aangezien die er belang bij heeft om het beroep op de sociale zekerheid te verlagen. De bemiddeling kan inhouden dat de wensen en kwaliteiten van werkzoekenden aan het licht gebracht worden. Het kan ook zijn dat er gekozen wordt voor een versterking van de kwaliteiten en vaardigheden van de werkzoekenden. In dat geval wordt er een afstand tussen de arbeidsmarkt en de werkloze geconstateerd.
4. De vierde theoretische positie stelt dat er een afstand tot de arbeidsmarkt is en dat deze overbrugd kan worden. Een werkloze is niet direct geschikt voor een vacature maar dient eerst nog een aantal zaken te veranderen. Zoals bijvoorbeeld werkritme opdoen, zijn persoonlijke en sociale vaardigheden versterken of praktische belemmeringen wegnemen. Dit perspectief ziet re-integratie als gedragsverandering voor de werkzoekende en wordt ook wel opgevat als leerstrategie.
5. Het vijfde perspectief gaat ervan uit dat het overbruggen van de afstand tot de arbeidsmarkt alleen mogelijk is wanneer werkgevers gecompenseerd worden voor het productiviteitstekort. Dit tekort wordt veroorzaakt doordat niet alle werklozen tot een stabiel en hoger functioneren gebracht kunnen worden.
6. Het zesde en laatste perspectief stelt dat de afstand tot de arbeidsmarkt niet te overbruggen is. Ondanks subsidies zijn sommige werklozen niet in staat om binnen de reguliere arbeidsmarkt aan het werk te gaan. Deze mensen zouden dan op een beschermde arbeidsplaats aan de slag kunnen, een arbeidsplaats die niet concurreert met de reguliere arbeidsmarkt. Dit is in feite dus geen re-integratietheorie aangezien er geen sprake is van re-integreren naar een betaalde en reguliere baan. Toch wordt het in sommige gevallen wel zo opgevat aangezien de werkloze op deze manier zich nuttig maakt en het zo 'recht' op ondersteuning door de staat verdiend.

De methodiek die Pastiel toepast omvat meerdere perspectieven. Zo kan het zijn dat personen binnen de diagnosefase al beoordeeld worden als 'arbeidsmarktklaar', waarop de fase van jobcoaching direct aanbreekt in plaats van dat de cliënt nog de fase van ontwikkeling doorloopt. Het tweede perspectief komt tot uitdrukking in de verplichting die de uitkeringsgerechtigde heeft om deel te nemen aan Pastiel. Wanneer een uitkeringsgerechtigde meerdere malen een oproep van Pastiel negeert kan er besloten worden tot vermindering of stopzetting van de uitkering. In dat geval is er dus sprake van een gebrek aan inspanningen vanaf de aanbodkant. De ontwikkelingsfase komt



overeen met het vierde perspectief. Binnen deze fase zijn de potentieel werknemers actief op een ontwikkelingsplaats waar zij arbeidsritme opdoen en bouwen aan hun CV en andere vaardigheden.

2.2.2 Beleidsdocument: startnotitie Pastiel

Het doel van Pastiel is om in te zetten op integrale samenwerking en cultuuromslag om vervolgens samen vanuit de vraag van de werkgevers, ook wel klant genoemd, concrete resultaten te realiseren. De ambitie is om in het proces de kernwaarden innovatief, ondernemend, kracht en betrouwbaarheid te realiseren. Hierdoor zijn de doelstellingen van Pastiel tweeledig, zowel gericht op resultaat als op verbetering van de procesgang (Werk Vermogen!, 2012). De doelstellingen betreffende de resultaten van de werknemersdienstverlening en de werkgeversdienstverlening zijn bijvoorbeeld kostenbesparing, verhoging van de uitstroom, verhoging van de vacaturevervulling en de verhoging van klanttevredenheid. In de startnotitie van Pastiel worden prestatieindicatoren geformuleerd met betrekking tot deze twee hoofdprocessen.

Doelstellingen met betrekking tot de procesgang zijn lastig te kwantificeren en te meten binnen één jaar. Hierdoor is besloten om het proces ruimte te geven en ook te kijken naar de beoogde kwaliteitsverbetering en cultuuromslag. Op de volgende drie punten met betrekking tot de procesgang wordt gefocust:

1. sturen op resultaat: outputsturing, structuur, managementinformatie
2. bewaken van integrale samenwerking: gelijk trekken van beleid, het hanteren van een uniforme werkwijze
3. cultuuromslag op alle niveaus: handelingsruimte en verantwoordelijkheid professionals, afspraak is afspraak, vertrouwelijkheid, kwaliteit dienstverlening, motivatie, grotere leerbaarheid

Er zijn verschillende prestatieindicatoren geformuleerd met betrekking tot de procesgang van Pastiel:

- toename van het gevoel van eigen invloed op het resultaat
- toename van werktevredenheid onder pilotmedewerkers
- meten van tevredenheid onder potentiële werknemers
- bewaken van gemeenschappelijke integraliteit (één team van professionals richt zich op werkgevers én potentiële werknemers) (Pastiel, 2013)

Op de eerste twee punten van deze opsomming grijpt dit masteronderzoek in. Doel van dit onderzoek is te achterhalen of de medewerkers van Pastiel vinden dat het gevoel van eigen invloed op het resultaat is toegenomen en of er een toename is in werktevredenheid. Men zou dus kunnen stellen dat het hier om een werknemertevredenheidonderzoek gaat. Voordat er ingegaan wordt op wat er onder werknemertevredenheid verstaan wordt en hoe dit te operationaliseren is, zal er ingegaan worden op welke beleidstheorie er achter dit beleidsdocument schuil gaat. Dit is van belang om zo de motivaties en veronderstellingen van de beleidsmakers te achterhalen en te verduidelijken op welke punten het onderzoek aan moet sluiten.

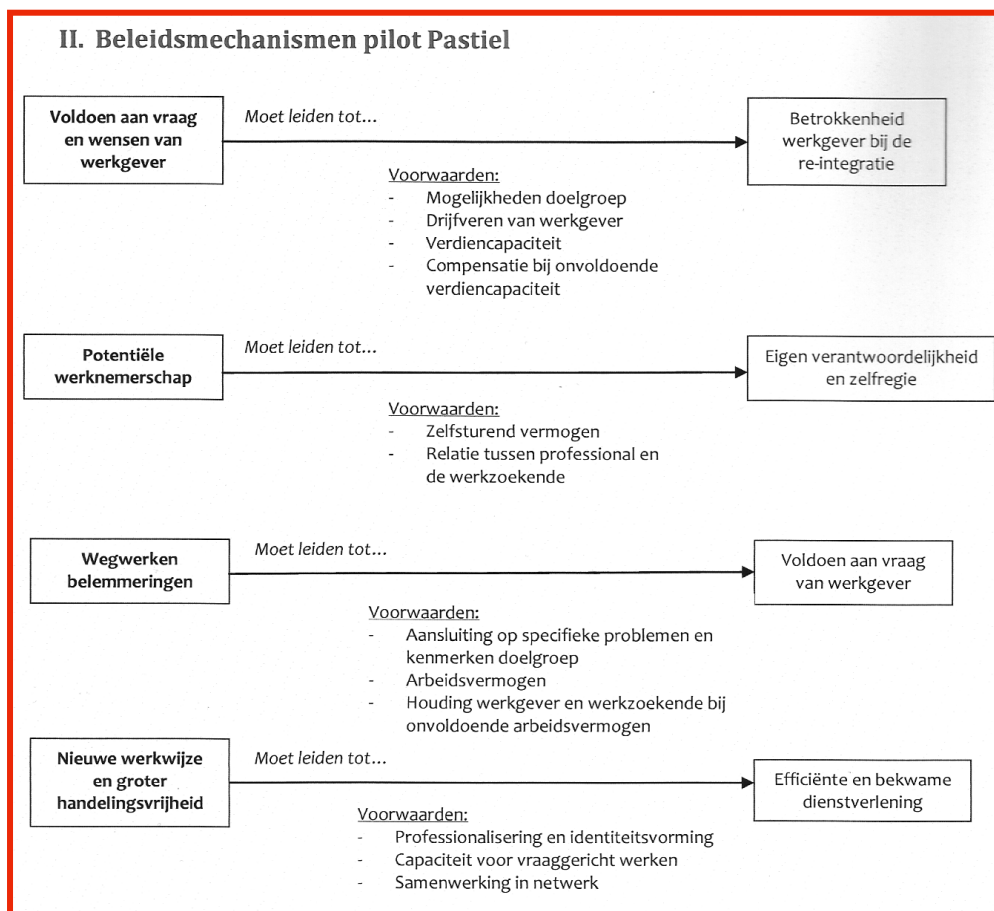
2.2.3 Beleidstheorie

De pilot van Pastiel is actief sinds 1 februari 2013. Hieraan voorafgaand is dit project in een tijdsduur van 18 maanden op papier ontworpen. Beleidsmakers vormen beleid aan de hand van een bepaalde beleidstheorie. Deze theorie omvat de veronderstellingen die beleidsmakers hebben over middelen en doeleinden (finale relaties), waarden en normen (normatieve relaties) en oorzaken en gevolgen



van een probleem (causale relaties) (Heffen, 2003). Deze veronderstellingen kunnen uitgesproken worden in het beleidsdocument maar kunnen ook ongedefinieerd blijven. Vaak kan men de veronderstellingen van de beleidsmakers dan uit de beleidsomschrijving opmaken. De beleidstheorie is niet noodzakelijker wijs een theorie met de hoofdletter "T". Beleidsmakers hoeven hun veronderstellingen niet per se op wetenschappelijke theorieën te baseren. De beleidstheorie wordt door van Heffen ook wel omschreven als "handelingstheorie van een beleidsactor" (Heffen, 2003).

In het "Ex-ante evaluatieonderzoek naar de pilot Pastiel" van K.M.B. Anema (Anema, 2013) zijn vier beleidsaannames geformuleerd aan de hand van interviews met beleidsmedewerkers en leidinggevenden en beleidsdocumenten. Deze beleidsaannames beslaan de finale beleidstheorie, met andere woorden: het zijn ideeën over hoe de pilot ervoor moet zorgen dat meer bijstandsgerechtigden werk vinden bij een reguliere werkgever. Deze vier beleidsaannames met hun randvoorwaarden zijn hieronder weergegeven.



1 Bron: Onderzoeksrapportage K.M.B. Anema 28 Februari 2013

Deze beleidsaannames geformuleerd door Anema kunnen gebruikt worden in het huidige onderzoek om te achterhalen of de verschillende veronderstellingen ook de gewenste effecten bewerkstelligen. Met name de vierde aanname: dat een nieuwe werkwijze en een grotere handelingsvrijheid leidt tot efficiënte en bekwame dienstverlening, is van belang voor het werknemertevredenheid onderzoek. Dit aangezien er in de startnotitie verondersteld wordt dat een grotere werktevredenheid nog vooraf gaat aan de efficiënte en bekwame dienstverlening. De nieuwe werkwijze en grotere



handelingsvrijheid leiden tot een hogere werktevredenheid wat dan weer leidt tot efficiënte en bekwame dienstverlening.

Een grotere handelingsvrijheid houdt voor de professionals, de werknemers van Pastiel, in dat zij meer activiteiten zelf moeten doen en er aansturing op output plaatsvindt. Op deze manier wordt ondernemerschap gestimuleerd en zijn professionals minder tijd kwijt aan administratieve werkzaamheden. Verder krijgen de medewerkers een budget toegewezen hetgeen zij naar eigen inzicht mogen inzetten om (praktische) belemmeringen bij de cliënt weg te nemen. Deze methode zou ervoor kunnen zorgen dat de professional zijn verantwoordelijkheid neemt, grotere leerbaarheid/motivatie heeft en zijn of haar capaciteiten ten volle benut (Anema, 2013). Randvoorwaarden voor de hierboven genoemde finale relatie zijn volgens Anema: de aanwezigheid van professionaliteit en samenwerking in het netwerk.

Professionaliteit

Wanneer de handelingsvrijheid vergroot wordt betekent dit dat kenmerken als expertise, de mate van morele zelfsturing en samenwerking een invloed hebben op de professionaliteit. Er is sprake van interne en externe professionalisering (Evetts, 2003; Hupkes, 2010). Bij interne professionalisering is sprake wanneer de medewerkers zelf streven naar kwaliteitsverbetering, betrokken zijn en vakmanschap willen leveren. Deze variant is duurzamer dan externe professionalisering waarbij de professionaliteit van buitenaf wordt opgelegd met als doel het realiseren van kostenbesparing en verbetering van klantgerichtheid.

Anema (Anema, 2013) noemt in zijn rapport verschillende aandachtspunten bij een vergroting van de handelingsvrijheid. Zo kan een sterke outputgerichte aansturing leiden tot selectiviteit van de professional om zich op de gemakkelijkste klanten te richten. Daarnaast geeft Anema aan dat het vermogen om te schakelen tussen de verschillende begeleidingsstijlen, directief en coachend, niet iedereen even gemakkelijk af gaat. Verder zou de vergrote handelingsvrijheid waarbij geconcentreerd wordt op outputgegevens ervoor zorgen dat de grens tussen publiek en privaat vervaagt. De bijstandgerechtigde vraagt een uitkering aan en is een klant van de re-integratieprofessional. Echter tegelijkertijd heeft de bijstandgerechtigde ook bepaalde plichten. De professional heeft dus zowel een marktgerichte als een moraliserende functie.

Samenwerken in het netwerk

Samenwerken in het netwerk is belangrijk voor professionals om goed te kunnen werken. Ten eerste aangezien een grotere handelingsvrijheid vaak inhoudt dat er sprake is van een teamstructuur waarbij elk lid eigen specifieke kennis en vaardigheden heeft. Ten tweede behoeft vraaggerichte re-integratie om rechtstreekse samenwerking met de werkgevers (Anema, 2013). Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn de vorm van relaties die onderhouden worden in het netwerk en de wijze van aansturing van de professionals.

Relaties kunnen verschillende vormen aannemen, de twee hoofdcategorieën genoemd door Granovetter (Granovetter, 1973) zijn: functionele en extrafunctionele relaties. Met functionele relaties worden relaties bedoeld die direct invloed hebben op het realiseren van doelstellingen. Extrafunctionele relaties hebben niet direct meerwaarde maar kunnen in de toekomst wel interessante partners zijn. Bij een sterke outputaansturing bestaat de kans dat er vooral geconcentreerd wordt op functionele relaties terwijl extrafunctionele relaties van belang zijn voor de duurzaamheid van een netwerk.



Het volgende aandachtspunt betreft de methode van aansturing. De grotere handelingsvrijheid van een professional vraagt om een andere methode van aansturing dan de gebruikelijke hiërarchische managementmethode. In plaats daarvan dient aansturing door middel van coaching, overleg en onderhandeling plaats te vinden, aangezien anders de machtsparadox kan zorgen voor aantasting van relaties. Ondanks dat de hiërarchische managementmethode op de korte termijn wel winst kan opleveren (Hardin, 2004).

Deelconclusie

Uit bovenstaande literatuur komt naar voren dat er verschillende punten van belang zijn voor de beleidsaannee om tot de gewenste resultaten te kunnen leiden. Zo kan de professional pas optimaal tot zijn recht komen wanneer er sprake is van een grote handelingsvrijheid, een goede professionaliteit en beroepseer en een duurzame wijze van onderhouding van het netwerk. Tijdens het masteronderzoek zal er gekeken worden of bovengenoemde factoren inderdaad de veronderstelde invloed hebben en wat de invloed hiervan op de werktevredenheid van de werknemers is. Aangezien een verhoogde werktevredenheid wordt beoogd door een grotere handelingsvrijheid te geven aan professionals spelen deze factoren een rol in de uiteindelijke werktevredenheid van de werknemers. Wanneer aan deze punten niet voldaan wordt kan niet worden verwacht dat de handelingsvrijheid vergroot is en de werknemertevredenheid toeneemt. In de volgende paragraaf zal ingegaan worden op wat er in de literatuur onder werktevredenheid verstaan wordt.

2.2.4 Werktevredenheid

Werktevredenheid is een begrip dat op meerdere manieren op te vatten is en wat voor verschillende mensen verschillende betekenissen kan hebben. Zo kunnen mensen tevreden zijn met een situatie waarmee anderen niet tevreden zijn. Bij bepaling van de werktevredenheid spelen veel verschillende factoren een rol, zoals financiële, persoonlijke en psychische. Hieronder zal een korte opsomming van de verschillende factoren van werktevredenheid gegeven worden.

Werktevredenheid wordt door Locke (Locke, 1976) omschreven als positief emotionele staat die een werknemer ervaart nadat hij zijn werk en omgeving geëvalueerd heeft. Werktevredenheid beslaat de volgende dimensies van werk (Ham, 2006):

- de fysieke werkomstandigheden
- het combineren van werk en privé
- de financiële dimensie
- de samenwerking
- de mogelijkheid tot ontplooiing van andere kwaliteiten
- steun en waardering van derden
- diensten
- inhoud van het werk
- niet materiële aspecten

De werkomgeving bestaat uit persoonskenmerken, werkkenmerken en organisatiekenmerken. Onder persoonskenmerken vallen: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, dienstjaren bij werkgever en dienstjaren. Werkkenmerken zijn: taakbetekenis, autonomie, variatie in vaardigheden. Dit onderzoek concentreert zich voornamelijk op werkkenmerken, aangezien de relatie tussen werkkenmerken en werktevredenheid veelvuldig bevestigd is (Wit, 2012; Naumann, 1993).



Er zijn verschillende psychologische factoren die een rol spelen bij de werktevredenheid (P&O Actueel, 2011):

- Verminderen dagelijkse irritaties: hoewel dagelijkse irritaties snel gebagatelliseerd worden, wordt werktevredenheid in grote mate beïnvloed door dagelijkse irritaties. Het wegnemen van kleine onbenulligheden leidt al snel tot grotere werktevredenheid. Wat de irritaties zijn is persoonsafhankelijk.
- Het idee hebben dat men genoeg betaald krijgt: de beloning moet in verhouding staan tot de verrichtte arbeid, of althans de perceptie hiervan dient in balans te zijn. Men moet het idee hebben dat anderen die evenveel doen ook evenveel betaald krijgen.
- Medewerkers zijn meer tevreden wanneer ze het idee hebben iets bij te dragen, iets te presteren. Voornamelijk in grote organisaties voelen veel werknemers zich een klein radertje in het grote mechanisme van de organisatie.
- Er moet feedback gegeven worden op de prestaties van de werknemer. Zonder feedback kan de werknemer zich niet verbeteren. Positieve feedback is bevorderlijk voor de werktevredenheid.
- Wanneer werk complex is en veel variëteit biedt geeft dit werknemers een uitdaging wat leidt tot een hogere werktevredenheid.
- Controle van de werknemer op eigen werk is van groot belang. Wanneer werknemers weinig controle hebben vergroot dit de kans op stress en ontevredenheid.
- Managers kunnen een grote rol spelen in de verhoging van de werktevredenheid van werknemers. Wanneer werknemers het gevoel hebben waardering te ontvangen vanuit de organisatie waar ze werken zijn zij meer tevreden.
- Privéproblemen kunnen hun invloed uitoefenen op de werktevredenheid van werknemers. Een afstand tussen werk en privé creëren zou dat dus kunnen voorkomen.
- Vaak hebben werknemers in de eerste zes maanden van hun baan een euforisch gevoel van tevredenheid. Na die zes maanden zakt dit gevoel af. Slechte ervaringen bij vorige werkgevers zorgt voor een extatischer gevoel bij de volgende werkgever.
- Sommige mensen zijn sneller tevreden dan andere mensen. Oudere mensen hebben vaak een hogere werktevredenheid. Dit kan komen doordat zij door ervaring passende arbeid hebben gevonden.

Deelconclusie

Tevreden zijn met werk heeft niet voor iedereen dezelfde betekenis. Sommigen zullen zich meer richten op de materiële kanten van het werk terwijl anderen de immateriële kanten belangrijker vinden. Zoals bijvoorbeeld of de persoon wel genoeg waardering ontvangt en of er sprake is van wederzijds respect. Het is belangrijk dat deze variatie in opvatting van werktevredenheid bekend is bij de onderzoeker. Onderzoeken van werktevredenheid zijn door deze veelvoud aan onafhankelijke variabelen dan ook complex.

2.3 Vraagstelling

Pastiel is een project dat nog maar kort bestaat. Het is een pilotproject en ligt politiek gezien onder een vergrootglas. Wanneer Pastiel een succes blijkt te zijn kan het tot voorbeeld dienen voor andere gemeenten. Pastiel is dus een voorloper, een vernieuwend project. Aangezien nog niet bewezen is dat Pastiel de uitkomsten bewerkstelligt welke het project beoogd te bereiken staan er verschillende evaluaties in de planning.



Er zijn verschillende onderdelen van sociaal beleid die men kan evalueren. Zo kan men een behoeftebeoordeling uitvoeren, een beoordeling van de programmatheorie, een procesevaluatie, een impact evaluatie en een effectiviteitevaluatie (Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004).

- Een behoeftebeoordeling gaat na welke behoeften er zijn voor een sociaal programma, wat de sociale condities zijn waarop het programma ingrijpt.
- Een beoordeling van de programmatheorie houdt in dat gekeken wordt waar de programmatheorie op gebaseerd is. De programmatheorie is een soort blauwdruk van het programma, over hoe het hoort te werken. Wanneer deze theorie niet klopt, werkt het programma logischerwijs ook niet.
- Een procesevaluatie beoordeelt de betrouwbaarheid en effectiviteit van de implementatie van een programma, activiteiten en ondernemingen van het programma worden dan geëvalueerd. Deze vorm van evalueren komt het meest voor.
- Impactevaluatie houdt in dat er gekeken wordt of het sociale programma de bedoelde verbeteringen in sociale condities teweeg brengt en of de veranderingen onbedoelde bijeffecten hebben.
- Effectiviteitbeoordeling gaat na hoe de relatie is tussen de kosten voor een programma en de effectiviteit. Soms zijn de uitkomsten van een programma heel positief, maar zijn de kosten te hoog waardoor het programma niet gecontinueerd kan worden.

Vanuit Pastiel is op dit moment vraag naar verschillende procesevaluaties. Zo is er het plan om een klant tevredenheidonderzoek te doen. Dit onderzoek zal nagaan of de contacten die Pastiel onderhoudt met werkgevers soepel verlopen en of de samenwerking resulteert in de verwachte successen. Daarnaast werd er in de startnotitie vermeld dat het de bedoeling is dat er regelmatig onderzocht wordt wat de werknemers van Pastiel zelf vinden van de werking van de organisatie. Onder andere of de verwachtingen die zij hadden in het begin overeenkomen met de situatie nu en of ze tevreden zijn met hoe hun feedback op de organisatie verwerkt wordt. Aangezien dit tot dusver nog niet gedaan is en het project nog maar net loopt, spreekt Pastiel hierbij over een nulmeting. Het is een nulmeting omdat het de tevredenheid van de werknemers aangeeft in het begin van het project en het is de bedoeling dat deze evaluatie meerdere malen herhaald zal worden.

Dit masteronderzoek zal het eerste werknemertevredenheidevaluatie van Pastiel zijn. Middels dit onderzoek zal onderzocht worden of Pastiel in de praktijk werkt zoals op papier verwacht werd. De werknemers van Pastiel hebben als geen ander ervaring met de praktijk van het beleid, zij zijn de uitvoerders van het beleid. De mening en feedback van de werknemers over Pastiel is van cruciaal belang voor verdere verfijning en optimalisering van het proces binnen Pastiel. Door middel van interviews wordt de mening van de medewerkers in kaart gebracht en zal er een beeld ontstaan van de werktevredenheid van de medewerkers en van welke aspecten deze tevredenheid afhankelijk is.

In de startnotitie van Pastiel worden verschillende doelen en prestatieindicatoren genoemd met betrekking werknemers en de procesgang:

- Toename van het gevoel van eigen invloed op het resultaat; om te onderzoeken of de nieuwe aanpak leidt tot een grotere handelingsruimte en vergroot gevoel van verantwoordelijkheid onder het personeel.



- Toename van de werktevredenheid onder pilotmedewerkers; onderzoeken of de mate van tevredenheid over de werkzaamheden, het resultaat en dergelijke positiever is dan de huidige aanpak (Werk Vermogen!, 2012).

De onderzoeksvraag voor dit masteronderzoek is dan ook: *“Resulteert de nieuwe aanpak van Pastiel volgens de werknemers in een toename van het gevoel van eigen invloed op het resultaat en neemt de werktevredenheid toe?”*

De deelvragen van dit onderzoek zijn afgeleid uit de startnotitie en zijn:

- Leidt de nieuwe aanpak van Pastiel tot een grotere handelingsruimte van de werknemers?
- Leidt de nieuwe aanpak tot een vergroot gevoel van eigen verantwoordelijkheid onder het personeel?
- Is de mate van tevredenheid over de werkzaamheden, het resultaat etc. positiever dan met de oude aanpak?



3. Onderzoeksopzet

3.1 Hypothesen en variabelen specificatie

De hoofdvraag van dit onderzoek is in feite de hoofdverwachting binnen Pastiel. Men verwacht dat door de nieuwe aanpak van Pastiel de werknemers een toename in het gevoel van eigen invloed op het resultaat ervaren en meer tevreden zijn. Dit zou kunnen leiden tot een efficiëntere dienstverlening, zoals we hebben kunnen afleiden uit de beleidstheorie. Er zijn verwachtingen te formuleren die overeenkomen met de deelvragen:

- De nieuwe aanpak leidt tot een grotere handelingsruimte voor de professional.
- De nieuwe aanpak leidt tot een vergroot gevoel van eigen verantwoordelijkheid van de professional.
- De nieuwe aanpak vergroot de mate van tevredenheid over de werkzaamheden, het resultaat etc. in vergelijking met de oude methode.

Met de nieuwe aanpak wordt het samenwerkingsverband –Pastiel– tussen de gemeenten en Empatec bedoeld waarbij Pastiel een werkgeversbenadering hanteert. Er vindt aansturing op output plaats en de werknemers krijgen veel vrijheid voor het vormgeven van hun functie.

Om te onderzoeken of bovenstaande veronderstellingen juist zijn is het belangrijk om eerst te definiëren wanneer er voldaan wordt aan een hypothese en wanneer niet. Wat is nu een grotere handelingsruimte en wanneer zeggen we dat die toegenomen is of niet. Wat wordt verstaan onder eigen verantwoordelijkheid en hoe kan tevredenheid gemeten worden.

Volgens cultuurpsycholoog Jos van der Lans is het zaak dat het bedrijfsleven ontregeld wordt (Lans, 2008). Van der Lans ziet handelingsruimte als het ontbreken van de registratiedwang, waarmee bijvoorbeeld het bijwerken van administratieve systemen bedoeld wordt.

Zoals in de theoretische verkenning te lezen was is het begrip tevredenheid met werk, werktevredenheid of arbeidssatisfactie niet eenduidig uiteen te zetten of te meten. De VBBA vragenlijst zal als leidraad dienen bij het onderzoeken of de werktevredenheid onder de professionals is toegenomen. Werktevredenheid is een subjectief gegeven, de medewerker geeft zijn eigen mening of de werktevredenheid naar eigen gevoel is toe- of afgenomen. Het is dus niet noodzakelijk hier normatieve kaders voor te ontwerpen.

3.2 Onderzoeksmethode

3.2.1 Methoden om werktevredenheid te onderzoeken

Volgens de Wit kan de houding of attitude van een werknemer betreffende zijn werk geïndiceerd/gemeten worden aan de hand van situationele facetten van werk, zoals taakkenmerken, loon en werkomstandigheden (Wit, 2012). Een attitude bestaat uit vier kenmerken: intensiteit, richting, prominentie en differentiatie. Met intensiteit wordt de sterkte van het gevoel bij het werk bedoeld. De attitude geeft de richting van dit gevoel aan; neutraal, positief of negatief. Prominentie geeft het belang van deze houding aan. Differentiatie is de mate waarin de attitude ondersteund wordt door overtuigingen, waarden en andere attitudes.

Het begrip werktevredenheid kan op verschillende manieren benaderd worden. Net zoals dat werktevredenheid per individu een verschillende betekenis kan hebben, zo kan het ook op



verschillende manieren onderzocht worden. Werktevreedenheid kan benaderd worden als allesomvattende houding ten opzichte van het werk, de global approach, maar ook als houding ten opzichte van de verschillende aspecten van het werk, de facet approach (FNV Bondgenoten, 2012). Hoewel het niet universeel geaccepteerd wordt dat de algemene houding ten opzichte van het werk een combinatie is van houdingen ten opzichte van specifieke aspecten van het werk, bestaat er wel veel empirische onderbouwing voor deze stelling (Aldag & Brief, 1978; Quinn & Mangione, 1973; Spector, 1985; Wanous & Lawler, 1972). De algemene werktevreedenheid zou dus onderzocht kunnen worden aan de hand van de houding van de werkende betreffende verschillende subdomeinen van werk.

Tevredenheid met eigen werk wordt ook wel arbeidssatisfactie genoemd. Vooral binnen de psychologie is hier veel onderzoek naar gedaan. Er zijn verschillende gevalideerde vragenlijsten die arbeidssatisfactie onderzoeken door middel van het 'meten' van de tevredenheid van de participant met de verschillende aspecten van werk. Twee hiervan zijn:

- de Warr-Cook-Wall vragenlijst (Warr, Cook, & Wall, 1979)
- de Minnesota Satisfaction Questionnaire

De Minnesota Satisfaction Questionnaire meet arbeidssatisfactie op 20 punten middels een vijf puntsschaal. De vijf antwoordmogelijkheden zijn: zeer tevreden, tevreden, "N"(neutraal, niet ontevreden of tevreden), niet tevreden, zeer ontevreden (Vocational Psychology Research).

De 20 onderwerpen zijn:

- mogelijkheden benutting
- prestatie
- activiteit
- vordering
- autoriteit
- bedrijfsbeleid
- compensatie
- collega's
- creativiteit
- onafhankelijkheid
- veiligheid
- sociale service
- sociale status
- morele waarden
- herkenning
- verantwoordelijkheid
- supervisie: menselijke relaties
- supervisie: technisch
- afwisseling
- werkomstandigheden

In Nederland worden de VBBA (Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid) en de Maastrichtse Arbeidssatisfactie Schaal veel gebruikt om arbeidssatisfactie te onderzoeken (Ham,



2006). De VBBA vragenlijst dient als basis voor dit masteronderzoek en zal hieronder verder uiteengezet worden.

3.2.2 Interviewen

Om tot beantwoording van de hoofdvraag van dit masteronderzoek te komen, *“Resulteert de nieuwe aanpak van Pastiel volgens de werknemers in een toename van het gevoel van eigen invloed op het resultaat en neemt de werktevredenheid toe?”*, is er gekozen voor een kwalitatieve dataverzamelingmethode, interviewen. Het is mogelijk om interviews af te nemen bij de gehele populatie aangezien het om 26 medewerkers gaat. Het is dus niet nodig om vragenlijsten te verspreiden en af te wachten wat de respons is e.d. Door middel van interviews is het mogelijk om diepgang in het onderzoek te krijgen door het verzamelen van interpretaties van de participanten (Boeije, Hart, & Hox, *Onderzoeksmethoden*, 2009).

De interviews worden afgenomen aan de hand van een topiclijst. Dit geeft de interviews een semigestructureerd karakter. Aan de hand van een literatuuronderzoek zullen er relevante topics opgesteld worden, maar daarnaast is er de ruimte om nieuwe bevindingen uit de praktijk naar boven te laten komen en te bespreken. Die ruimte is nodig om de bevindingen van het onderzoek perfect op de praktijk te laten aansluiten. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat een variabele die niet uit het literatuuronderzoek naar voren kwam, wel een belangrijke invloed uitoefent op de werktevredenheid van de werknemers bij Pastiel. Pastiel is een unieke opzet dus het is waarschijnlijk dat de literatuur niet naadloos op deze specifieke situatie aansluit. Indien er gebruik gemaakt zou worden van vragenlijsten zou de ruimte ontbreken voor nieuwe onderwerpen om aan het licht te komen. Gezien de korte periode waarbinnen dit onderzoek uitgevoerd moet worden is interviewen de beste methode om er zeker van te zijn dat er een duidelijk beeld ontstaat over de werktevredenheid van de werknemers en waarvan dit afhankelijk is.

Interviewen is een kwalitatieve methode van onderzoek doen waarbij de mening en interpretatie van de participant centraal staat. In plaats van te streven naar generaliseerbaarheid en het reduceren naar eenheden en variabelen wordt binnen deze methode reductie vermeden. Dit is van belang voor een juiste weergave van de tevredenheid van de werknemers van Pastiel aangezien de werkelijkheid in praktijk vaak complex is. De werktevredenheid van een individu is afhankelijk van verschillende factoren, zoals besproken in het hoofdstuk theoretische verkenning. Daarnaast verschillen individuen van elkaar. Werktevredenheid is een interpretatie van de participant betreffende zijn werk. Wanneer er binnen de onderzoeksopzet geen ruimte is voor de individuele zienswijzen zouden de bevindingen geen hout snijden.

3.2.3 Topiclijst

De topiclijst is opgesteld aan de hand van eisen vanuit Pastiel, werkgebieden afgeleid van de VBBA vragenlijst (Veldhoven, Meijman, Broersen, & Fortuin, 2002) en algemene logische wijze van opstelling van een topiclijst afgeleid uit de boeken: *“Onderzoeksmethoden”* onder redactie van Boeije, 't Hart en Hox (Boeije, Hart, & Hox, *Onderzoeksmethoden*, 2009) en *“Analyseren in Kwalitatief onderzoek. Denken en doen”* van Hennie Boeije (Boeije, *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*, 2008).

Achtergrondgegevens

Het interview begint met het bespreken van achtergrondgegevens van de participant. Voor het opstellen van vragenlijsten is er door Boeije, 't Hart en Hox een richtlijn opgesteld voor de volgorde



van vragen. Zo zou er begonnen moeten worden met aantrekkelijke en gemakkelijke vragen daarnaast moet de volgorde logisch zijn en moet de opzet van algemene vragen naar meer concrete vragen lopen (Boeije, Hart, & Hox, *Onderzoeksmethoden*, 2009). Hoewel er binnen dit onderzoek geen gebruik wordt gemaakt van vragenlijsten is het toch nuttig om deze richtlijnen ook in de topiclijst te gebruiken. Er wordt dus begonnen met het bespreken van de achtergrondgegevens om het gesprek op gang te brengen. Op die manier kunnen participant en interviewer aan elkaar wennen en ontstaat er een gemakkelijke sfeer waarin de participant eerder geneigd is open te zijn.

Daarnaast spelen de achtergrondgegevens vermoedelijk een rol in de tevredenheid van de werknemers. De medewerkers van Pastiel zijn afkomstig uit de gelederen van één van de 13 gemeenten of Empatec. Aangezien Pastiel een geheel andere opzet heeft, bijvoorbeeld de kortere lijnen en minder bureaucratie, dan de meeste gemeenten, zullen ex-ambtenaren wellicht een groter verschil ervaren in werktevredenheid dan Empatec werknemers.

Topics

De VBBA meet de werknemertevredenheid op 27 topics, enkelen hiervan zijn: geestelijke belasting, leermogelijkheden, inspraak en herstelbehoefte. Per topic zijn er vervolgens verschillende vragen, variërend van vier tot 14 per topic. De antwoordmogelijkheden per vraag zijn: altijd, vaak, soms en nooit. Op deze manier is het mogelijk een gedetailleerd beeld te krijgen van hoe de persoonlijke werksituatie beoordeeld wordt en waarop dit gestoeld is (Veldhoven, Meijman, Broersen, & Fortuin, 2002). Uit de VBBA worden de verschillende aspecten waarvan werktevredenheid afhankelijk is afgeleid en gebruikt voor opstelling van de topiclijst. Deze topics worden in de interviews gebruikt om richting te geven aan het gesprek en zijn tevens codes aan de hand waarvan de data geanalyseerd zal worden.

Vanuit Pastiel is er vraag naar een reproduceerbare methode van onderzoek doen. Er werd expliciet gevraagd om het geven van waarderingscijfers met het oog op het verkort kunnen weergeven van een lijn in, hopelijk, positieve richting. Dus dat werknemers hun werk positiever gaan beoordelen, of niet, gedurende de pilot. De participanten zullen per topic een waarderingscijfer geven en uitleggen waarom ze gekozen hebben voor dat cijfer. Daarnaast zullen ze per topic een waarderingscijfer geven van hun verwachte tevredenheid. Dus welk beeld ze er van te voren hadden over hun tevredenheid betreffende bijvoorbeeld de werkplek of de zelfstandigheid van de functie. Deze waarderingscijfers worden verder niet gebruikt in het onderzoek, maar dienen vooral om verschil tussen verwachting en huidige tevredenheid aan het licht te brengen en het gesprek richting te geven. Wanneer er een verschil is tussen beide waarderingscijfers wordt de participant om uitleg gevraagd. Waarom valt de tevredenheid mee of tegen? Wat zorgt er nu voor dat men nog meer tevreden is dan verwacht? Op die manier is te achterhalen welke aspecten van het werk in meer of mindere mate positief worden beoordeeld en waarom dit het geval is. De topiclijst die gebruikt is tijdens de interviews staat in de bijlagen.

Deelvragen

Aan het eind van de interviews worden er drie algemene vragen gesteld. Dit zijn de drie deelvragen van het onderzoek. Het is niet de bedoeling dat de participant de antwoorden op de deelvragen compleet geeft, immers de deelvragen zijn grotendeels af te leiden uit voorgaande topiclijst methode. Echter toch is het zinvol om de deelvragen aan de participant voor te leggen aangezien de specifieke omschrijving zoals genoemd in de startnotitie in de topiclijst ontbreekt. Om het



overzichtelijk te houden is ervoor gekozen om de VBBA en de specifieke deelvragen van elkaar gescheiden te houden. Aan het eind van de interviews zal gevraagd worden naar de mening van de participant betreffende de handelingsvrijheid, eigen verantwoordelijkheid en tevredenheid. Naar alle waarschijnlijkheid zullen hier punten naar voren komen die tijdens de topicbespreking ook genoemd zijn. Echter de enkele punten die hier naar voren zullen komen zijn dus specifiek verantwoordelijk voor beantwoording van de vraag, terwijl andere topics dat niet zijn volgens de participant. Dus op de vraag of de handelingsvrijheid vergroot is, zou een participant kunnen antwoorden dat dit inderdaad het geval is aangezien de aansturing meer op gelijk niveau plaatsvindt en de medewerker veel inspraak heeft o.i.d. Dit zou dan kunnen betekenen dat zaken als collegiaal contact en afwisseling minder invloed uitoefenen op de tevredenheid met de handelingsvrijheid.

3.3 Populatie

Alle 26 werknemers van Pastiel worden geïnterviewd. Dit betekent dat de gehele populatie in het onderzoek opgenomen is. Binnen een tijdspanne van drie weken worden alle interviews afgenomen. Hiervoor zal er naar de verschillende locaties gereisd worden. De interviews worden opgenomen ter ondersteuning van de, tijdens de gespreken, gemaakte notities. Deze gegeven zijn de basis van de uit te werken analyse.

3.4 Analyse

De werkgebieden afgeleid uit de VBBA dienen als topics tijdens de interviews en geven vorm aan het gesprek. Men zou dus kunnen stellen dat de topics al codes zijn. Toch kan het voorkomen dat er onderwerpen aan bod komen tijdens de interviews die niet in de topiclijst genoemd worden en die dus nog geen code hebben. Deze onderwerpen zijn echter wel van belang om mee te nemen in het onderzoek, we spreken hier dan van 'open coderen' (Boeije, Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen, 2008). Dit houdt in dat de verzamelde data, nadat deze gedigitaliseerd is, zorgvuldig doorgenomen wordt en in fragmenten wordt ingedeeld. De fragmenten worden gelabeld en onderling vergeleken. Indien verschillende fragmenten qua inhoud heel erg overeen komen, worden ze samengevoegd. Wanneer een fragment niet in te delen is bij een bestaande code, wordt er een nieuwe code gemaakt. Dit gebeurt al vanaf het eerste interview.

Tijdens de gehele interview periode zal er sprake zijn van 'axiaal coderen' (Boeije, Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen, 2008). Codes die tijdens het ene interview besproken worden komen misschien in een ander interview niet ter sprake. Door constant te vergelijken tussen de bestaande codes en de interviews is het mogelijk om clusters van codes te onderscheiden en hoofd- en subcodes te definiëren. Hierdoor wordt duidelijk wat belangrijke en minder belangrijke elementen zijn. Daarnaast worden de gegevens gereduceerd tot een aantal codes en blijft het onderzoek daardoor overzichtelijk. Belangrijke codes worden hoofdcodes en subcodes kunnen verdwijnen gedurende de data verzamelingperiode. Op die manier kunnen de begrippen hiërarchisch geordend worden en ontstaat een codeboom, welke in de bijlagen is toegevoegd. Op die manier wordt duidelijk welke aspecten van het werken bij Pastiel in meer of mindere mate van invloed zijn op de werktevredenheid van de medewerkers. Hieruit kunnen ook eventuele verbeterpunten afgeleid worden.



4. Resultaten

4.1 Resultaten gekoppeld aan deelvragen

De beleidstheorie van Pastiel bevat onder andere de hypothese dat een groter gevoel van eigen verantwoordelijkheid en meer handelingsvrijheid leidt tot een hogere mate van werknemertevredenheid wat op zijn beurt weer leidt tot efficiënte en bekwaame dienstverlening (Anema, 2013). Uit dit onderzoek is gebleken dat er meer factoren zijn die een grote invloed hebben op de werknemertevredenheid dan alleen de aspecten die in de hypothese geformuleerd zijn. Deze bevindingen zijn gebaseerd op de frequentie en intensiteit waarmee bepaalde topics aan bod kwamen tijdens de interviews.

Uit de interviews komt naar voren dat de werktevredenheid van de medewerkers van Pastiel voor een deel afhangt van de vergrote handelingsvrijheid, maar dat factoren zoals contactmogelijkheden, afwisseling, aansturing, communicatie en informatie eveneens een belangrijke rol spelen. In deze paragraaf zullen de deelvragen beantwoord en aangevuld worden.

4.1.1 Leidt de nieuwe aanpak van Pastiel tot een grotere handelingsruimte van de werknemers?

Tijdens de interviews werd afwisselend gereageerd op deze vraag. Er werd aangegeven dat er ook in het verleden ervaring was met een grote handelingsvrijheid door bijvoorbeeld budgetten en vrijheid van werken. Het merendeel is het er over eens dat het er bij Pastiel wel anders aan toe gaat. Door de lagere caseload hebben werknemers meer vrijheid en ruimte om zich voor de cliënt in te zetten. Daarnaast ervaren de werknemers een laagdrempeligheid binnen de organisatie waardoor ze ook meer de ruimte krijgen om hun bevindingen aan te geven en op die manier de functie verder te verfijnen. Er is meer ruimte voor eigen ideeën, maatwerk en 'out of the box' denken en minder bureaucratie. Hoewel dit in veel gevallen geprefereerd wordt, brengt dit in sommige gevallen voor de professional ook moeilijkheden met zich mee. Dit aangezien men soms niet weet hoe creatief men mag zijn en in welk geval er daadwerkelijk wat mee gedaan zal gaan worden. Daarnaast missen sommige professionals de tijd om die vrijheid te benutten omdat ze tegelijkertijd wel hun werk moeten doen en zorgen voor output. Deze opmerkingen zullen verder uitgewerkt worden in paragraaf 4.2.

4.1.2 Leidt de nieuwe aanpak van Pastiel tot een vergroot gevoel van eigen verantwoordelijkheid onder het personeel?

Hier wordt door het merendeel van de werknemers "nee" op geantwoord. Ze geven aan dat ze altijd al erg betrokken waren bij hun werk en zich verantwoordelijk voelen voor hun cliënten en resultaten, dit is niet afhankelijk van de nieuwe wijze waarop Pastiel werkt. Anderszijds werkt het motiverend dat het verschuilen achter bestaande structuren, methoden en dergelijke – "Zo gaan dingen nu eenmaal hier" – niet meer mogelijk is. Het wordt als positief ervaren dat resultaten op de persoon terug te voeren zijn. Dit werkt motiverend.

4.1.3 Is de mate van tevredenheid over de werkzaamheden, het resultaat etc. positiever dan met de oude aanpak?

Deze vraag is eveneens niet eenduidig te beantwoorden. Er zijn werknemers die aangeven dat hun mate van tevredenheid inderdaad gestegen is door bijvoorbeeld het hebben van meer klantcontact, het persoonlijk en intensiever kunnen begeleiden van cliënten, de output gerichte aansturing en de uitdaging van het opbouwen van een nieuw soort re-integratie proces.



Anderen geven aan dat ze op dit moment nog niet meer tevreden zijn dan op hun vorige werkplek, maar dat ze wel voorzien dat ze dit in de toekomst gaan ervaren. De eigenschappen van een pilot zijn hierbij de veroorzakers van dit gevoel. Het op poten zetten, ontwikkelen en vormgeven van het proces alsmede de eigen functie, is nog in volle gang en er zijn nog legio dingen bij te schaven. Hoewel de medewerkers over het algemeen erg tevreden zijn, zijn het ook ambitieuze en perfectionistische mensen die nog een aantal verbeterpunten binnen de organisatie zien, waardoor hun werktevredenheid zou kunnen stijgen.

4.2 Aanvullende factoren

Zoals hierboven aangegeven zijn de medewerkers van Pastiel over het algemeen tevreden. Er zijn aspecten van het werk die als zeer positief worden ervaren, maar er zijn ook aspecten van het werk die volgens de professionals nog verbetering behoeven. Hieronder zullen de verschillende factoren die bepalend zijn voor de werktevredenheid van medewerkers van Pastiel besproken worden.

4.2.1 Contactmogelijkheden

Met contactmogelijkheden wordt de mogelijkheid bedoelt die de werknemer heeft om contact te hebben met collega's en leidinggevenden. Dit kan variëren van telefoneren en e-mailen tot een praatje bij het bureau van iemand. De contactmogelijkheden binnen Pastiel worden door de werknemers als zeer goed ervaren. Binnen de locaties is veel openheid en de mogelijkheid om bij elkaar langs te gaan voor bijvoorbeeld een snelle overdracht van een cliënt. Ook contactmogelijkheden met de leiding, de teamleiders, zijn er voldoende. De medewerkers van Pastiel hebben het gevoel dat ze bij de teamleiding terecht kunnen en ervaren dit als positief.

“Als ik ergens mee zit zal ik het niet nalaten bij haar langs te gaan. Ik kan haar wel vinden”

De contactmogelijkheden met de directrice zijn beperkt. Sommige van de werknemers vinden dit wel jammer, maar snappen het anderzijds ook wel. Anderen missen die contactmogelijkheid niet.

Door de open kantoren en het samen werken in één ruimte ervaren de medewerkers een positieve laagdrempeligheid, toch zijn er ook momenten waarop ze zich willen afzonderen en dit is niet goed mogelijk volgens sommigen binnen de huidige opzet.

De contactmogelijkheden tussen de locaties zijn er wel, middels e-mail, maar dit wordt toch als minder laagdrempelig ervaren. Ook aangezien er niet altijd even snel reactie komt. Dit zal verder behandeld worden onder het kopje communicatie.

4.2.2 Aansturing

Er is binnen Pastiel sprake van een outputgerichte aansturing, hetgeen inhoudt dat de werknemers veel vrijheid krijgen om hun functie vorm te geven. Dit wordt door het merendeel van de professionals als een duidelijk pluspunt van Pastiel ervaren. De werknemers wisten van te voren dat de pilot pionieren zou betekenen en zijn hierop dan ook geselecteerd.

Door de vrijheid om de eigen functie inhoud te geven is er echter soms wat onduidelijkheid over waar de verantwoordelijkheid van de ene werknemer ophoudt en waar de taak van de ander begint. Het zou meer inzichtelijk gemaakt kunnen worden wat het traject van de cliënt door de geleerden van werknemers van Pastiel is en wat binnen wie zijn verantwoordelijkheid valt, bijvoorbeeld door stroomschema's.



Daarnaast zijn er veel overleggen en discussies terwijl er volgens sommige werknemers soms gewoon een knoop doorgemaakt moet worden. Dit terwijl er anderzijds ook aangegeven wordt dat men meer contact en overleg tussen collega's van de andere vestigingen wenselijk vindt. Het probleem lijkt te liggen in de tijd, de tijdsverdeling tussen het 'eigenlijke' werk en overleggen loopt scheef.

4.2.3 Afwisseling en leermogelijkheden

Unaniem zijn de werknemers van Pastiel het er over eens dat er veel afwisseling is in hun werk en dat wordt als heel positief ervaren. Ook worden er veel leermogelijkheden aangeboden waardoor de werknemers zich kunnen blijven ontwikkelen. Sowieso biedt de pilot leermogelijkheden aangezien het om pionierschap gaat, het opzetten van een nieuw systeem en de optimalisering hiervan. Dit biedt uitdaging en de medewerkers vinden dit één van de beste aspecten aan het werken bij Pastiel. Administratief gezien is er bij sommige behoefte aan ondersteuning bij het invullen van de verschillende systemen. Dit hebben de personen in kwestie bij de teamleiding reeds aangegeven en hier zal in de toekomst wat mee gedaan worden.

4.2.4 Inspraak

De medewerkers van Pastiel ervaren, zoals eerder genoemd, een laagdrempeligheid betreffende het contact met de leiding. Door de vele overlegmogelijkheden is het voor de professionals mogelijk om bevindingen uit het veld voor te leggen aan elkaar en aan de teamleiding/directrice, hierdoor kan het proces binnen Pastiel geoptimaliseerd worden. De medewerkers ervaren dit dan ook als zeer prettig. Toch hebben enkelen hun bedenkingen bij het verwerken van de bevindingen uit het veld.

“Er is veel ruimte voor inspraak, er wordt alleen niet altijd wat mee gedaan.”

Soms wordt er toch ineens een beslissing genomen die ingaat tegen de bevindingen die aangedragen zijn tijdens overleggen en is het voor de professionals niet duidelijk wat de beweegredenen hiervan waren.

Daarnaast wordt aangegeven dat soms de nadruk wel heel erg op de positieve punten wordt gelegd, waarbij mogelijke verbeterpunten niet gehoord worden en er dus ook niks mee gedaan kan worden.

“Dan wordt er gezegd: Ja maar we moeten nu vooral kijken naar de positieve punten..”

4.2.5 Zelfstandigheid

De zelfstandigheid van de professionals is hoog en dit is duidelijk een positief aspect aan hun werk bij Pastiel. Allen geven aan er tevreden mee te zijn. Toch is er een tweedeling te bespeuren bij Pastiel betreffende de omgang met die vrijheid. Een deel van de medewerkers geeft aan dat zij het beste werken door de hoge mate van zelfstandigheid die zij ervaren. Juist die zelfstandigheid binnen de functie spreekt hen heel erg aan.

“Ik kan goed zelfstandig werken, niemand hoeft mij aan te sturen dat kan ik zelf wel.”

Anderen zouden juist graag meer kaders en structuren krijgen waardoor zij weten binnen welke lijnen zij hun functie vorm kunnen en mogen geven.

“Veel vrijheid, maar ik zou het ook wel fijn vinden als er meer kaders gegeven worden. Daar gaan we ook mee bezig.”



4.2.6 Communicatie

Met communicatie wordt onder andere de communicatie tussen collega's bedoelt in de verschillende vormen: e-mail, telefonisch en face-to-face, maar ook communicatie van boven naar beneden: vanuit de leiding naar de werknemers. Hierbij wordt communicatie van de werknemers naar de leiding toe buitengesloten aangezien dat binnen dit onderzoek onder het topic 'inspraak' valt.

Wanneer tijdens de interviews het topic communicatie aan bod kwam, werd er altijd uitgebreid gereageerd. Enkelen vonden dat het prima is zoals het momenteel gaat, de meesten konden echter wel wat verbeterpunten bedenken. Iedereen was het er echter over eens dat het logisch is dat de communicatie nog niet optimaal verloopt aangezien het een pilot is.

“Communicatie is altijd een heet hangijzer binnen een organisatie. Ik weet ook niet of je het ooit helemaal goed kan doen.”

Er zijn verschillende facetten van de interne communicatie die aandacht behoeven. Zo wordt er aangegeven dat de communicatie binnen de locaties goed verloopt maar dat de communicatie tussen de vestigingen en met werkleiders van Empatec soms wat moeilijk gaat. Er moet dan gedacht worden aan het traag reageren op e-mail. Personen die dit ter sprake brachten gaven echter zelf ook aan zich hieraan schuldig te maken wegens drukte en/of parttime werken. Toch zouden zij het graag anders zien zodat de samenwerking verbeterd kan worden.

Verder verloopt de communicatie over bepaalde activiteiten soms niet erg gestroomlijnd en bereikt bepaalde informatie niet iedereen op hetzelfde moment. Zo worden er soms afspraken ingepland in de agenda, terwijl er geen communicatie is met de persoon in kwestie. Bijvoorbeeld de planning van een bezoek of cursus, waardoor de professional soms niet wist waar hij of zij aan toe was. De medewerkers die dit als verbeterpunt zagen geven verder aan hiervoor wel begrip te hebben, aangezien een pilot snel handelen vereist en het een dynamisch proces is. Doordat het een pilot is, is er echter ook de ruimte om dit proces verder te ontwikkelen en te optimaliseren.

4.2.7 Informatie

Met informatie wordt de wijze van informatieverspreiding binnen de gehele organisatie bedoelt. Een duidelijk positief punt wat naar voren kwam betreffende de informatieverspreiding binnen Pastiel zijn de nieuwsbrieven die iedereen ontvangt. Medewerkers geven aan dat zij die informatie op prijs stellen. Sommige van de medewerkers geven aan dat er soms zelfs wat teveel informatie op hen afkomt, terwijl anderen graag nog meer willen weten. Zo kwam voor enkelen de 100^e plaatsing van een cliënt als een donderslag bij heldere hemel, terwijl anderen dezelfde e-mail daarover meerdere keren van verschillende personen ontvingen. Verschillende mensen geven aan dat zij nog meer de focus zouden willen zien op output, dus wekelijks een overzicht met daarin bijgewerkt hoeveel cliënten er geplaatst zijn, per vestiging. Anderen zitten hier juist weer niet op te wachten. Er is geen duidelijke meederheid van het ene of het andere standpunt te onderscheiden. Het is echter wel duidelijk dat dit een discussiepunt is.

Verder geven veel medewerkers aan dat ze soms wat in het duister tasten wat betreft de beweegredenen voor het voeren van bepaald beleid. Zij zouden graag beter inzicht hebben in de redenen waarom voor een bepaalde koers gekozen wordt. Dit zou hen helpen in het beter vorm geven van hun functie doordat de beleidsvisie soms wat onduidelijk is in de vertaling naar de praktijk. Een voorbeeld wat hierbij genoemd wordt is de spanning tussen het leveren van maatwerk aan de



cliënt, de potentieel werknemer, en het leveren van ‘gratis handjes’ aan de werkleiders van Empatec. Tijdens afname van de interviews was voor sommige werknemers niet duidelijk of hier over afspraken zijn gemaakt en wat die inhouden. De verwachtingen tussen beide partijen werden niet duidelijk genoeg uitgesproken.

Een ander voorbeeld dat genoemd werd is de informatiestroom tussen transitieteam, de beleidsontwerpers, en de uitvoerders van het beleid, de werknemers van Pastiel. Sommige van de medewerkers missen de argumentatie van bepaalde beleidsmatige beslissingen. Daarnaast wordt meer duidelijkheid over de doelstellingen van Pastiel op prijs gesteld, zoals wanneer wordt de pilot doorgezet en wanneer trekt men de stekker eruit? Wanneer doet Pastiel het goed genoeg en wat kan er verbeterd worden? Dit zijn vragen die naar voren komen tijdens de interviews waarover de medewerkers meer duidelijkheid zouden willen hebben.

4.2.8 Werkstap

Binnen Pastiel wordt er gebruik gemaakt van een cliënt volgsysteem genaamd Werkstap. In dit programma kan iedereen bij Pastiel bijhouden welke stappen er ondernomen worden op gebied van diagnose tot uitstroom en welke ontwikkelingen de cliënt doormaakt. Het biedt mogelijkheden tot vacaturemanagement en coaching. In de praktijk blijkt echter dat niet iedereen tevreden is met Werkstap. Zo vinden sommige werknemers het vervelend dat ze deze administratieve taak erbij hebben, zij willen zich liever bezighouden met de cliënt dan met het vullen van de systemen.

Verder ontbreekt er een uniforme richtlijn aan de hand waarvan de professionals Werkstap in kunnen vullen. Sommige kaders zijn overbodig, terwijl andere kaders juist wel van nut zijn voor de volgende coach. Het inzichtelijk maken van informatie over vacatures en potentieel werknemers en hun eigenschappen zou mogelijk moeten zijn door middel van Werkstap. Dit blijkt door veel van de medewerkers van Pastiel echter niet zo ervaren te worden. Hierdoor wordt het koppelen van potentiële werknemers aan banen soms bemoeilijkt.

4.2.9 Werktempo en hoeveelheid

Vooraf in de beginperiode van Pastiel was het erg hectisch. Het hele project moest op poten gezet worden, collega's moesten elkaar leren kennen en iedereen moest zijn plek vinden. Na drie maanden tijd heeft nu het proces van instroom vorm gekregen en zijn de medewerkers bekend geraakt met het reilen en zeilen binnen Pastiel.

“Na drie maanden buffelen kunnen we nu eindelijk even ademhalen.”

Dit is natuurlijk te verwachten aan het begin van een pilot, geven de medewerkers aan, maar dat het zo hectisch was dat was voor sommigen toch wel even slikken. Het vanaf de grond opbouwen van iets nieuws, vereist veel inspanning en inzet en de medewerkers hebben dit dan ook met veel plezier gedaan. Na alle drukte van de beginperiode, is volgens velen nu een moment van bezinning aangebroken. Doen we het eigenlijk wel zo goed als we gedacht hadden, en hoe kunnen we de interne processen beter stroomlijnen en vormgeven zonder onze uitstroom op dat moment te verminderen. In plaats van de blik naar buiten toe te richten, wat in het begin noodzakelijk was, is het nu tijd om de blik naar binnen te verplaatsen en kritisch te signaleren wat beter kan.

Aangezien Pastiel in veel gevallen een traject is van meerdere maanden voor een cliënt, loopt de uitstroom niet gelijk op met de wekelijkse instroom. Hierdoor verwachten veel professionals nog meer druk in de toekomst. Sommige zijn hier wat huiverig voor aangezien ze niet terug willen naar



een enorme caseload. Ze willen genoeg aandacht kunnen blijven geven aan elk van hun cliënten. Wanneer de caseload echter stijgt doordat de instroom doorgaat maar de uitstroom niet evenredig loopt, bestaat het gevaar dat niet alle cliënten meer de begeleiding kunnen krijgen die zij nodig hebben. Of het nu om parttimers of om fulltimers gaat maakt niet uit, veel professionals geven aan na te denken hoe ze dit in de toekomst op kunnen lossen.

4.3 Samenvatting

De onderwerpen die het meest positief werden beoordeeld en waarop het minste aan te merken was zijn; contactmogelijkheden, afwisseling en leermogelijkheden en zelfstandigheid. Dit zijn zeer belangrijke punten voor de beoordeling van de werknemertevredenheid bij Pastiel. De algemene werktevredenheid is namelijk heel hoog. De werknemers voelen zich op hun plek en halen voldoening uit hun werk. Over de punten aansturing, communicatie en informatie zijn er duidelijk nog mogelijkheden om deze nog beter in te vullen waardoor de werktevredenheid zou kunnen stijgen.



5. Conclusie en discussie

5.1 Conclusie

Zoals we hebben gelezen in vorig hoofdstuk leidt een grotere handelingsvrijheid van de professional niet automatisch tot een grotere werktevredenheid. De belangrijkste verbeterpunten die door de werknemers genoemd worden zijn: het aanpassen van de communicatie, de informatievoorziening en aansturing, het bieden van kaders. Hierbij moet wel vermeld worden dat er geen uniformiteit is over deze verbeterpunten en ook niet over op welke manier deze punten verbeterd zouden moeten worden. Het is door de intensiteit en frequentie waarmee deze punten besproken worden echter wel duidelijk dat dit belangrijke factoren van de werktevredenheid zijn.

Dit kan deels worden verklaard aan de hand van de eerder behandelde beleidstheorie, opgesteld door Anema (2013). Anema stelt vast dat de nieuwe werkwijze en de grotere handelingsvrijheid alleen kan leiden tot efficiënte en bekwaame dienstverlening wanneer aan de randvoorwaarden van professionaliteit en samenwerken in het netwerk is voldaan. In de startnotitie van Pastiel wordt aangegeven dat een grote werktevredenheid samenvalt met een efficiënte en bekwaame dienstverlening. Voor een hogere werktevredenheid zijn professionaliteit en samenwerking in het netwerk dan ook randvoorwaarden. Dit komt eveneens uit de interviews naar voren. Hieronder zal per randvoorwaarde uiteen gezet worden hoe dit de bevindingen van dit onderzoek verklaard.

5.1.1 Professionaliteit

In de beleidstheorie door Anema geformuleerd wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe professionalisering. Interne professionalisering is te prefereren aangezien hierbij de motivatie om de kwaliteit te verbeteren en vakmanschap te leveren uit de medewerkers zelf komt in plaats van het opgelegd te krijgen. Dit onderzoek laat zien dat er binnen Pastiel bij alle medewerkers er sprake is van interne professionalisering. De medewerkers zijn enthousiast, willen verbeteringen aanbrengen in het oude systeem en willen pionieren. Het zijn gedreven professionals die weten wat ze kunnen en die streven naar optimalisering van het re-integratieproces.

Als aandachtspunt bij vergroting van de handelingsvrijheid noemt Anema het vermogen van de professional om te schakelen tussen directieve en coachende begeleidingsstijlen. Bij een output gerichte aansturing vervaagt de grens tussen publiek en privaat. De bijstandgerechtigden zijn klanten, cliënten, maar hebben ook de plicht om aan de re-integratie mee te werken. De professional heeft dus een marktgerichte maar ook moraliserende functie. Er zijn professionals die tegen deze problematiek aanlopen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de moeite die sommige hebben met het genoemde 'spanningsveld' met Empatec: staat de cliënt nu centraal of de werkgever?

Dit veranderen van begeleidingsstijl kan ook de oorzaak zijn van de problemen die sommige werknemers hebben met het vormgeven van hun functie en het nemen van vrijheid. Aangezien veel medewerkers toch vanuit gemeentelijke instellingen bij Pastiel terecht zijn gekomen, is de ommekeer tussen een bureaucratisch systeem en de werkgeversbenadering misschien moeilijk te behappen.

5.1.2 Samenwerken in het netwerk

Samenwerking in het netwerk is van belang voor professionals aangezien bij een grotere handelingsvrijheid vaak sprake is van een teamstructuur waarbij elk lid eigen kennis en vaardigheden bijdraagt aan het geheel. Daarnaast vereist vraaggerichte re-integratie om rechtstreekse samenwerking met de werkgevers, de werkgeversbenadering. Aandachtspunten bij de



samenwerking in het netwerk zijn de wijze van aansturing en de vorm die relaties in het netwerk aannemen.

Voor een grotere handelingsvrijheid van de professional is een hiërarchische managementmethode meestal niet geschikt. Aansturing vindt in plaats daarvan door middel van coaching, overleggen en onderhandelingen plaats. Zoals we in het resultatenhoofdstuk hebben kunnen lezen vinden sommige medewerkers van Pastiel dat er op dit moment teveel overleggen zijn. Soms moet er gewoon een beslissing genomen worden door de leiding. Anderen vinden weer dat de leiding meer uitleg zou kunnen geven over de redenen waarom zij bepaalde beslissingen nemen.

Daarnaast vinden enkele medewerkers het niet nodig dat er beter samengewerkt moet worden tussen de vestigingen, maar vinden veel medewerkers juist dat dit wel moet gebeuren. Het probleem hierbij is echter, zo geven zij aan, het gebrek aan tijd aangezien ze nog wel cliënten willen begeleiden. Er is dus niet een algemene uitspraak over de mening van medewerkers van Pastiel over samenwerken in het netwerk te doen, aangezien de meningen hierover enorm verschillen.

Het kan zijn dat dit voortkomt uit het verschillend belang dat gehecht wordt aan het hebben van extrafunctionele en functionele relaties. Functionele relaties zijn relaties die direct invloed hebben op het realiseren van doelstellingen. Extrafunctionele relaties hebben geen directe invloed maar zijn wel van nut voor de duurzaamheid van het netwerk. Bij een outputgerichte aansturing bestaat de kans dat er geconcentreerd wordt op het hebben van functionele relaties, aangezien die direct invloed hebben op de output. Medewerkers van Pastiel lijken hiermee te worstelen. Ze willen graag tijd en energie steken in de extrafunctionele relaties, zoals bijvoorbeeld het samenwerken met collega's van andere locaties, maar kunnen hier geen tijd voor vinden.

5.1.3 Praktische zaken

De punten aansturing, communicatie en informatie zijn hiermee deels verklaard. Toch zijn er ook nog andere factoren die de werknemertevredenheid ten positieve zouden kunnen beïnvloeden, zoals de omgang met het administratieve programma Werkstap en de voorziene drukte door de voortdurende instroom maar vertraagde uitstroom. Deze punten zijn te scharen onder het kopje praktische zaken aangezien het hierbij gaat punten die een praktische verklaring hebben. Waar sommige medewerkers van Pastiel al gewend zijn om te werken met Werkstap, de medewerkers afkomstig uit de gelederen van Empatec, zijn de medewerkers met gemeentelijke achtergrond dit niet gewend. Door de grote vrijheid die medewerkers krijgen om hun functie vorm te geven, krijgen ze ook vrijheid om hun omgang met administratieve systemen zelf in te vullen. Uit de praktijk echter blijkt dat de diversiteit waarmee dit gedaan wordt in sommige gevallen zorgt voor overgangsproblemen tussen de verschillende coaches en naar betaalde arbeid.

De drukte die werknemers in de toekomst voorzien is te verklaren door de uitstroom van cliënten waar tijd overheen gaat en de continuerende instroom. Medewerkers voorzien een tekort in coaches wanneer zij de administratieve en overleg taken ernaast moeten blijven doen.

5.2 Beantwoording van de hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek was: *“Resulteert de nieuwe aanpak van Pastiel volgens de werknemers in een toename van het gevoel van eigen invloed op het resultaat en neemt de werktevredenheid toe?”*.



We kunnen stellen dat de werktevredenheid van de werknemers van Pastiel inderdaad is toegenomen onder invloed van de nieuwe aanpak. De hoge mate van zelfstandigheid, de goede contactmogelijkheden en de afwisseling in de baan en leermogelijkheden zijn allemaal factoren die deze hoge werktevredenheid beïnvloeden en die in meer of mindere mate verschillen van hun vorige functie. Verbeterpunten zijn er te vinden op het gebied van communicatie, informatie en aansturing. Hoewel medewerkers aangeven dat het te verwachten was dat deze punten nog niet optimaal vorm gegeven zijn, vonden ze de punten het noemen waard aangezien een pilot een voortdurende ontwikkeling is en het hun werktevredenheid bevordert wanneer de ontwikkeling op deze punten nog verder doorgezet wordt.

Het gevoel van eigen invloed op het resultaat is niet per definitie toegenomen onder invloed van de nieuwe aanpak van Pastiel. De werknemers geven aan dat ze altijd al een groot verantwoordelijkheidsgevoel hadden. Een karaktertrek waar ze waarschijnlijk ook op geselecteerd zijn. Door de transparante opzet van Pastiel kunnen ze zich echter niet meer achter regels en bureaucratie verschuilen waardoor men toch nog meer gemotiveerd wordt. Dus hoewel zich verantwoordelijk voelen inherent is aan de medewerkers van Pastiel wordt deze eigenschap wel bevordert door de opzet van de organisatie.

5.2 Discussie

Tijdens dit onderzoek is er gestreefd naar een zo representatief mogelijke weergave van de huidige situatie. Door de gehele populatie, de werknemers van Pastiel, in het onderzoek te betrekken is er een groot draagvlak voor de getrokken conclusies. Helaas konden niet alle 26 werknemers betrokken worden in dit onderzoek, twee personen waren niet bereikbaar voor interviews. Hierdoor komt het totaal op 24 interviews te staan. Door dit aantal is alsnog de representativiteit gewaarborgd.

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van de kwalitatieve data verzamelingmethode interviewen. Deze methode is nuttig gebleken voor het weergeven van de meningen van de medewerkers van Pastiel. De algemene werktevredenheid binnen Pastiel is hoog, toch zijn er een aantal specifieke verbeterpunten uit de gesprekken naar voren gekomen. Aangezien Pastiel een dusdanig unieke onderneming is was het niet mogelijk of gewenst om binnen de gegeven tijd een andere data verzamelingmethode te gebruiken. Door het afnemen van semigestructureerde interviews was het mogelijk om diverse aandachtspunten die uit de literatuur niet naar voren kwamen toch te verwerken in het onderzoek. Echter er zijn ook beperkingen aan het onderzoek te noemen. Zo had een onderzoek aan het begin van de pilotperiode misschien een beter beeld kunnen geven van een nulmeting. Dit onderzoek is uitgevoerd toen de pilot al drie maanden actief was. Hier is echter voor gekozen aangezien de beginfase enorm hectisch was en men nog niet goed kon beoordelen hoe tevreden men met het werk was.

Het is aan de hand van dit onderzoek niet mogelijk om te generaliseren naar de werktevredenheid van medewerkers in andere re-integratieprojecten. Daarvoor was het een te kleine populatie. Behalve dat is er per organisatie sprake van een specifieke context waarbinnen de medewerkers werkzaam zijn. Daarnaast is er bij Pastiel sprake van een enorm unieke opzet, het samenwerkingsverband tussen de gemeenten, werkgevers en Empatec. Zelfs wanneer er een vergelijking getrokken zou kunnen worden met de werktevredenheid van medewerkers binnen andere re-integratieprojecten zou die vergelijking nooit honderd procent sluiten aangezien de pilot



opzet uniek binnen de regio, dan wel landelijk, is. Een generalisatie te kunnen maken was dan ook niet het doel van dit onderzoek.

5.3 Aanbevelingen

5.3.1 Vervolg onderzoek

Aan de hand van dit onderzoek zullen in de toekomst meer evaluaties van de werktevredenheid opgezet worden. Het valt te verwachten dat de onderzoeksmethode in dit onderzoek verder geoptimaliseerd zal worden. Bijvoorbeeld door het afnemen van interviews met twee onderzoekers, waardoor de verwerking en analyse van de interviews sneller kan verlopen. Maar ook een nog betere afstelling van de topiclijst op de onderwerpen die beoordeeld werden als zeer invloedrijk is mogelijk. Zo kan het onderwerp communicatie bijvoorbeeld onderverdeeld worden in verschillende domeinen; communicatie met collega's, cliënten, werkleiders van Empatec, leidinggevenden, de sfeer van communicatie etc. Door aandacht te besteden aan die verschillende domeinen kan nog beter in kaart gebracht worden welke aspecten de werktevredenheid van de werknemers nu in meer en mindere mate beïnvloeden.

5.3.2 Praktijk

Uit dit onderzoek komt naar voren dat werknemers heel tevreden zijn met de zelfstandigheid, afwisseling en leermogelijkheden en de contactmogelijkheden binnen Pastiel. Deze punten behoeven dus weinig tot geen verdere modificatie. De positieve trend van een hoge werktevredenheid kan nog verder doorgezet worden wanneer er gewerkt wordt aan de punten communicatie, informatie en aansturing. Deze drie punten zijn de punten die het meest naar voren komen als nog verbetering behoevend.

Het is echter lastig om kant en klare aanbevelingen te geven aangezien er geen uniformiteit bestaat over de onderwerpen. Zo zijn de meningen verdeeld over of er nu juist meer informatie gegeven moet worden over het reilen en zeilen binnen Pastiel of dat er minder informatie ter beschikking van de werknemers moet komen om op die manier de focus bij het begeleiden van de cliënten te kunnen houden

Op het gebied van communicatie zijn er eveneens diverse standpunten te onderscheiden. Zo willen enkelen juist meer communicatie tussen de vestigingen waar anderen het nut hiervan niet inzien. De reactiesnelheid via e-mail is soms minder dan gewenst. De medewerkers geven aan dat dit geen desinteresse is, maar eerder een gebrek aan tijd. Wat betreft de communicatie over cursussen en geplande bezoeken valt er nog wat te winnen door uitleg te geven bij een agenda verzoek en ook bij annulering een e-mail te sturen. Hierdoor weten de medewerkers waar ze aan toe zijn.

Zoals eerder gezegd is het moeilijk om algemene uitspraken te doen per onderwerp over hoe het in de praktijk nou beter opgezet zou kunnen worden. Doordat men met verschillende mensen te maken heeft, zijn er ook verschillende wensen. Dat er iets op gebied van deze punten ondernomen dient te worden mag wel duidelijk zijn. Het is belangrijk om onderling over verbetering hiervan te discussiëren. Hoewel er uiteindelijk misschien een beslissing genomen wordt die niet door iedereen ondersteund wordt, worden de verwachtingen en argumenten op die manier wel uitgesproken. Iets wat door veel medewerkers op prijs gesteld zou worden.



6. Literatuurlijst

Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1978). Examination of alternative models of job satisfaction. *Human Relations*, 31, 91-98.

Anema, K. M. (2013). *Ex-ante evaluatieonderzoek naar de pilot Pastiel. Vraaggestuurde re-integratie in Fryslân-West*. Sneek: K.M.B. Anema.

Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boomonderwijs.

Boeije, H., Hart, H. '., & Hox, J. (Red.). (2009). *Onderzoeksmethoden*. Utrecht: Boom Onderwijs.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2013, April 26). *Algemene bijstand; uitkeringen op grond van de WWB*. Opgeroepen op Juni 14, 2013, van Statline: [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80724NED&D1=0-3&D2=0&D3=0&D4=0&D5=\(I-24\)-I&HD=110615-1238&HDR=G1,G2,T&STB=G3,G4](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80724NED&D1=0-3&D2=0&D3=0&D4=0&D5=(I-24)-I&HD=110615-1238&HDR=G1,G2,T&STB=G3,G4)

Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid Noordwest Fryslân. (2013, Mei 29). *Re-integratieverordening WWB, IOAW en IOAZ*. Opgeroepen op Juni 9, 2013, van SoZaWe Nw Fryslân: <http://www.sozawe-nw-fryslan.nl/13-05-29%20Verord%20Reintegratie%20.pdf>

Evetts, J. (2003). The Sociological Analysis of Professionalism. Occupational Change in the Modern World. *International Sociology*, 18 (2), 395-415.

FNV Bondgenoten. (2012, december 31). *Werkwacht*. Opgeroepen op juli 11, 2013, van Werktevredenheid: <http://werkwacht.nl/artikel/werktevredenheid/>

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.

Ham, I. v. (2006). *De arbeidssatisfactie van de Nederlandse huisarts*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Hardin, R. (2004). *Trust and Trustworthiness*. New York: Russel Sage Foundation.

Heffen, O. v. (2003). *Beleids Theorieën uit de beleidspraktijk*. In A. Hoogerwerf, & H. Herweijer (Red.), *Een inleiding in de beleidswetenschap* (pp. 225-240). Alphen a/d Rijn: Kluwer.

Heffen, O. v. (2003). *Beleids Theorieën uit de beleidspraktijk*. In A. Hoogerwerf, & M. Herweijer (Red.), *Een inleiding in de beleidswetenschap* (p. 226). Alpen a/d Rijn: Kluwer.

Hupkes, S. (2010). *Maatschappelijk verantwoord. Hoe? Zo! Morele oordeelvorming en normbesef in de praktijk* (2nd ed.). Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Lans, J. v. (2008). *Ontregelen. De herovering van de werkvloer*. Amsterdam: Uitgeverij Augustus.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand---McNally.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1 (4), 240-246.

Morel, N., Palier, B., & Palme, J. (Red.). (2012). *Towards a social investment welfare state?* Bristol: The Policy Press.



Naumann, E. (1993). Organizational Predictors of Expatriatie Job Satisfaction. *Journal of international Business Studies*, 24 (1), 61-80.

P&O Actueel. (2011, Juli 25). *P&O Actueel HR Strategie*. Opgeroepen op April 5, 2013, van P&O Actueel : <http://www.penoactueel.nl/HR-Strategie/Algemeen/2011/7/Tien-psychologische-factoren-voor-werktevredenheid-PENO007270W/>

Pastiel. (2013). *De werkwijze van Pastiel*. Opgeroepen op juli 11, 2013, van <http://www.pastiel.nl/werkgevers/de-werkwijze-van-pastiel/>

Quinn, R. P., & Mangione, T. W. (1973). Evaluating weighted models of measuring job satisfaction: A Cinderella story. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 1-23.

Rijksoverheid. (2012, Oktober 29). *Rijksoverheid*. Opgeroepen op April 2, 2013, van <http://www.rijksoverheid.nl/regering/regeerakkoord>

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation. A Systematic Approach* (7e ed.). Thousand Oaks | London | New Delhi: SAGE Publications.

RTL Nieuws. (2012, Oktober 29). Opgeroepen op April 2, 2013, van RTL Nieuwspagina: http://www.rtl.nl/components/actueel/rtlnieuws/2012/10_oktober/29/binnenland/overzicht-plannen-kabinet-rutte-ii-regeerakkoord.xml

Sol, C. C., Glebbeek, A. C., Edzes, A. J., Busschers, I., De Bok, H. I., Engelsman, J. S., et al. (2011). *'Fit or unfit' naar expliciete re-integratie theorieën*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 693-713.

Stichting Adviesgroep Bestuursrecht. (sd). *Wet werk en bijstand*. Opgeroepen op Juni 10, 2013, van St-AB.nl: <http://www.st-ab.nl/wetwwb.htm>

Veldhoven, M. v., Meijman, T., Broersen, J., & Fortuin, R. (2002). *Handleiding VBBA*. Amsterdam: SKB Vragenlijst Services.

Vocational Psychology Research. (sd). Opgeroepen op April 17, 2013, van VPR part of the Work Adjustment Project in the Department of Psychology at the University of Minnesota : <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>

Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 95-105.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well being. *Occupational Psychology*, 52, 129-148.

Werk Vermogen! (2012). *Startplan Pilot Werk Vermogen!* Sneek: Werk Vermogen!

Wit, A. d. (2012, Juni). *Master Thesis - Een kwantitatief onderzoek naar de invloed van flexibilisering van arbeid, transformationeel leiderschap en een gezondheidsbeleid op de mate van*



Universiteit Utrecht

werktevredenheid. Opgeroepen op April 5, 2013, van Igitur Student theses: <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2012-1121-200546/Wit,%20K.%20de%20-%20Masterthesis.pdf>



7. Bijlagen

7.1 Topiclijst

Topiclijst interviews

Persoonsgegevens:

- Leeftijd
- Opleidingsachtergrond
- Vorige werkplek
- Hoelang werkzaam op vorige werkplek

Waarom deelnemen:

- Waarom Pastiel, wat was het meest aantrekkelijk aan Pastiel
- Welke aspecten van vorige werkplek zorgde voor verlangen naar verandering?
- Zijn die aspecten positief verandert?

Cijferwaardering met omschrijving congruentie realiteit met verwachtingen:

- Waardering werkplek
- Waardering organisatie, collega's en leiding
 - Relatie met collega's
 - Contactmogelijkheden
 - Communicatie
 - Informatie
 - Relatie met leiding
 - Aansturing
- Waardering werk/taak
 - Werktempo en hoeveelheid
 - Geestelijke en emotionele belasting
 - Herstelbehoefte
 - Piekeren
 - Lichamelijke belasting
 - Afwisseling
 - Leermogelijkheden
 - Zelfstandigheid
 - Inspraak
 - Loopbaanmogelijkheden
 - Betrokkenheid bij organisatie
 - Plezier in het werk
- Waardering beloning

Cijferwaardering 1 tot 5. 1: zeer ontevreden 2: niet tevreden 3: neutraal. Niet tevreden niet ontevreden 4: redelijk tevreden 5: zeer tevreden

Algemene mening over onderwerp van de deelvragen:

- Leidt de aanpak van Pastiel tot een vergrote handelingsvrijheid?
- Zorgt de aanpak van Pastiel voor een vergroot gevoel van eigen verantwoordelijkheid?
- Is de mate van tevredenheid over de werkzaamheden, het resultaat en dergelijke groter dan met de oude aanpak?



7.2 Codeboom

Codeboom werktevredenheid van medewerkers van Pastiel

- Sociale aspecten
 - Contactmogelijkheden
 - Relatie met leidinggevenden
 - Relatie met collega's
 - Betrokkenheid binnen de organisatie
- Organisatie aspecten
 - Communicatie
 - Informatie
 - Aansturing
 - Inspraak
- Functie aspecten
 - Administratief systeem Werkstap (nieuw toegevoegd)
 - Werktempo
 - Geestelijke en emotionele belasting
 - Afwisseling
 - Leermogelijkheden
 - Zelfstandigheid
 - ~~○ Loopbaanmogelijkheden (niet van toepassing aangezien het om een pilot gaat zijn hier geen uitspraken over te doen)~~
- Fysieke aspecten
 - Werkplek
 - ~~○ Lichamelijke belasting (er is geen sprake van lichamelijke belasting, het zijn kantoorbanen waarbij er genoeg afwisseling in houding mogelijk is)~~