

De nieuwe werkwijze van de werkmatchers: is dit een match?

Een kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van werknemers met betrekking tot het onderzoek ‘Weten wat werkt’ van de gemeente Utrecht en Universiteit Utrecht



Universiteit Utrecht



Gemeente Utrecht

‘Dit is niet zo maar een baan. Het zijn mensen, het zijn levens. Ik zeg wel eens, voor ons is het ons werk, voor mensen die we ondersteunen is het hun leven. En dat is echt wat het zo bijzonder maakt’ [LG4].

Auteur: Myrthe Jansen

Studentnummer: 4139488

Opleiding: Bestuurs- en Organisationswetenschap

Master Communicatie, Beleid en Management

Universiteit Utrecht

Eerste begeleider: Dr. P.G.E. Wijntuin (USBO)

Tweede begeleider: Dr. M.H. Winnubst (USBO)

21 juni 2019



Universiteit Utrecht



Gemeente Utrecht

Voorwoord

‘Alles wat je aandacht geeft, groeit’, zo zei een betrokken werkmatcher tijdens een presentatie aan het begin van dit traject. Deze uitspraak slaat eigenlijk op alles: op de deelnemers binnen ‘Weten wat werkt’, de betrokken werkmatchers, de reguliere werkmatchers, de leidinggevendenden, de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht, het onderzoek ‘Weten wat werkt’ en mijn eigen onderzoek binnen ‘Weten wat werkt’.

De afgelopen maanden is er hard gewerkt aan een interessant en belangrijk onderzoek, naar hoe de dienstverlening voor werkzoekenden in Utrecht het beste kan worden ingericht. Het gaat om een grote verantwoordelijkheid, want het betreft niet alleen het vinden van werk: voor de werkzoekenden is het hun leven. Het is mooi om te zien hoe gedreven en gepassioneerd de werknemers van de gemeente Utrecht praten over het belang van hun werk. Het was leerzaam om mee te mogen werken aan een grootschalig onderzoek, waarbij ik Timo en Marcel wil bedanken voor hun fijne begeleiding en nuttige feedback. Ik wens jullie nog heel veel succes in de afrondende fase van het onderzoek.

Daarnaast bedank graag mijn begeleider Patricia Wijntuin, voor alle bijeenkomsten en de uitgebreide feedback. Verder bedank ik mijn scriptiegroepje Pien, Pieter en Ella, voor het sparren en de opbeurende appjes. Ook bedank ik mijn studievriendinnen Annelies en Karlijn, waarmee ik de nodige uren in de bieb heb doorgebracht. Daarnaast bedank ik mijn vriend Sal, die mij tijdens deze drukke studieperiode enorm heeft gesteund. Ik bedank ook mijn broertje Wouter, die op afstand via Facetime peptalks en advies heeft gegeven de afgelopen tijd.

En last but not least, bedank ik uiteraard mijn ouders, voor het mogelijk maken voor mij om te studeren en de onvoorwaardelijke steun die ze mij hebben gegeven gedurende mijn hele studieperiode.

Het moment is daar, de scriptie is af! Een leuk, leerzaam laatste deel van mijn studietijd.

Veel plezier gewenst bij het lezen van dit onderzoek!

Samenvatting

Dit scriptieonderzoek is een kwalitatief, interpretatief onderzoek dat onderdeel is van het onderzoek ‘Weten wat werkt’ van de gemeente Utrecht en de Universiteit Utrecht. In ‘Weten wat werkt’ wordt gekeken naar hoe de begeleiding van werkzoekenden naar werk in Utrecht kwalitatief verbeterd kan worden. Hiervoor is een nieuwe werkwijze ontwikkeld waar werkmatchers, werknemers die werkzoekenden begeleiden in de stappen naar werk, meer autonoom zijn en via persoonlijke begeleiding werkzoekenden aan het werk helpen. De gemeente hoopt met de nieuwe werkwijze de motivatie van de betrokken werkmatchers te verhogen en tegelijk de effectiviteit van de werkmatchers te vergroten. Verder is de gemeente benieuwd in hoeverre de werkwijze zou passen in de toekomstplannen van de organisatie en in welke mate de werkwijze geïmplementeerd zou kunnen worden op de afdeling Werk en Inkomen. In dit scriptieonderzoek wordt, met behulp van deelvragen, antwoord gegeven op de volgende vraag:

“Hoe ervaren de betrokken werkmatchers invloed op hun motivatie door de nieuwe werkwijze in het kader van onderzoek ‘Weten wat werkt’?”

In de literatuurstudie zijn concepten als ‘lerende organisatie’, ‘lerend vermogen’ en ‘motivatie’ behandeld. Lerende organisaties zijn voortdurend bezig om de capaciteiten van hun werknemers te ontwikkelen, om zo als organisatie te kunnen blijven groeien en meebewegen. De vijf disciplines *system thinking*, *mental models*, *team learning*, *building a shared vision* en *personal mastery* van Senge (1990a/b) worden eveneens besproken. Het lerend vermogen van werknemers is relevant, omdat de continue ontwikkeling van medewerkers belangrijk is voor een organisatie om zich steeds te verbeteren. Voor een goede motivatie van werknemers is het vervullen van drie basisbehoeftes van belang: (1) het gevoel van autonomie, (2) competentie en (3) sociale verbondenheid. Vanuit deze drie basisbehoeftes en de *public service motivation* van de werkmatchers is gekeken hoe de motivatie van de betrokken werkmatchers door de nieuwe werkwijze wordt beïnvloed.

Het empirische gedeelte bestaat uit achttien interviews met zes betrokken werkmatchers, zes reguliere werkmatchers, vijf leidinggevenden en één ontwikkelingsexpert. Uit de resultaten is gebleken dat de betrokken werkmatchers meer vrijheid voelen en het prettig vinden dat er ruimte is voor creatieve oplossingen en voor ontwikkeling. Ook zijn de betrokken werkmatchers positief over het sterke teamgevoel. Reguliere werkmatchers blijken minder vrijheid te ervaren om mee te denken met de werkzoekende en creatieve oplossingen te

bedenken. Daarnaast wordt in de reguliere werkwijze minder aandacht besteed aan reflectie, leren en verbeteren als team.

Er kunnen aan de hand van de resultaten twee conclusies worden getrokken. De eerste is dat de betrokken werkmachers de nieuwe werkwijze als positief ervaren met betrekking tot hun motivatie. Dit komt voornamelijk door het gevoel van autonomie, de uitdaging, samenwerking en de ruimte die ze krijgen. Hierdoor hebben de betrokken werkmachers een groter werkplezier dan reguliere werkmachers. De tweede conclusie is dat de betrokken werkmachers leren en ontwikkelen, vrijheid en een goede teamsfeer belangrijk vinden aan de nieuwe werkwijze. Het leren en ontwikkelen wordt ook door de leidinggevenden als belangrijk uitgangspunt in de nieuwe werkwijze gezien, om zo als organisatie in een veranderde samenleving, met een veranderde doelgroep, te kunnen blijven meebewegen. Daarbij is de leidinggevende geen ‘baas’ meer, maar heeft de leidinggevende meer een coachende rol.

Afsluitend wordt als vervolg op dit onderzoek geadviseerd om uitgebreider te kijken naar de ervaringen van een grotere groep werknemers binnen de gemeente Utrecht op het gebied van leren en ontwikkelen en de invloed hiervan op hun motivatie. Hierbij kan worden onderzocht in hoeverre zij energie krijgen van veranderingen op het werk en in hoeverre de motivatie tot leren en ontwikkelen past bij de toekomstplannen van de gemeente om een lerende organisatie te zijn.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen	11
1.4 Relevantie	12
1.5 Leeswijzer	13
Hoofdstuk 2. De context van het onderzoek	14
2.1 De gemeente Utrecht: de visie van de organisatie	14
2.2 De Participatiewet in de praktijk.....	16
2.3 De werkmatchers op de afdeling Werk en Inkomen	17
2.4 Werkdienstverlening: vier arrangementen	18
2.5 Onderzoek ‘Weten wat werkt’	20
Hoofdstuk 3. Literatuurstudie	22
3.1 Introductie van literatuurstudie	22
3.2 Organizational learning	23
3.3 Het lerend vermogen.....	27
3.4 Werktevredenheid en motivatie	30
Hoofdstuk 4. Methoden van onderzoek	36
4.1 Kwalitatief onderzoek.....	36
4.2 Literatuurstudie en contexthoofdstuk	36
4.3 Semigestructureerd interviewen en de respondenten	38
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit	41
Hoofdstuk 5. Resultaten	44
5.1 De veranderde doelgroep en leren en ontwikkelen.....	44
5.1.1. Meer focus op leren en ontwikkelen – analyse.....	47
5.1.2 Het belang van ontwikkelen voor de betrokken werkmatchers – analyse	48
5.2 De nieuwe werkwijze door de ogen van de leidinggevend en ontwikkelingsexpert ..	49
5.2.1 Motivatie van betrokken werkmatchers	50

5.2.2 Andere opvallende gevolgen.....	52
5.2.3 De betekenis van de waargenomen veranderingen – analyse	53
5.3 De ervaringen van de werkmachers.....	54
5.3.1 Public Service Motivation.....	55
5.3.2 Vrijheid.....	55
5.3.3 Voldoening	57
5.3.4 Werktevredenheid.....	58
5.3.5 De nieuwe werkwijze en de motivatie van betrokken werkmachers – analyse.....	60
Hoofdstuk 6. Conclusie	65
6.1 Deelvraag 1	65
6.2 Deelvraag 2	66
6.3 Deelvraag 3	67
6.4 De toekomstplannen van de gemeente en de nieuwe werkwijze	68
6.5 Antwoord op de hoofdvraag.....	69
Hoofdstuk 7. Discussie	71
7.1 Reflectie op literatuuronderzoek	71
7.2 Reflectie op empirisch onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek.....	72
Literatuurlijst	75
Bijlage I: Vragenlijst betrokken werkmachers	79
Bijlage II: Vragenlijst leidinggevenden en ontwikkelingsexpert	82
Bijlage III: Vragenlijst reguliere werkmachers	85

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2015 is de Participatiewet ingevoerd. De Participatiewet houdt onder andere in dat er strikte regels verbonden zijn aan de bijstandsuitkeringen en dat mensen met een uitkering sneller verplicht zijn om (mogelijk) werk te accepteren. Gemeenten in Nederland hebben meer inspraak gekregen in wat zij van de bijstandsgerechtigden binnen hun gemeente mogen verwachten. Zo kunnen gemeenten bijvoorbeeld van bijstandsgerechtigden vragen om zich in te zetten voor vrijwilligerswerk. De Participatiewet riep verschillende reacties op bij gemeenten in Nederland. Sommige gemeenten waren bezorgd dat deze strengere regels en strikte sancties die gelden zouden zorgen voor conflicten met de maatschappelijk werkers. Ook waren er vermoedens dat de complexiteit van uitkeringsaanvragen hoger zou worden. Dit zou zorgen voor meer werk voor de lokale uitkeringsdiensten en de maatschappelijke werkers (Verlaet, 2018).

Sinds de Participatiewet in 2015 is ingevoerd, wordt voor een periode van twee jaar ruimte gegeven aan gemeenten om te experimenteren op het gebied van sociaal beleid. Het gevolg hiervan is dat meerdere gemeenten in Nederland snel zijn gestart met de ontwikkeling van eigen ideeën om te bepalen hoe zij hun uitkeringssysteem kunnen verbeteren. Verschillende gemeenten begonnen een samenwerking met universiteiten binnen de gemeente. Utrecht, Tilburg, Wageningen en Groningen waren hierin de leidende gemeenten. In 2015 startten deze vier gemeenten met gesprekken en onderhandelingen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, over hoe ze de experimenten invulling konden geven, zonder landelijke wetten en regels te overschrijden (Verlaet & De Kruijk, 2018). Deze onderhandelingen kostten veel tijd en liepen vaak uit op een conflict tussen de lokale gemeenten en het ministerie, waardoor het eerste experiment pas twee jaar later van start kon gaan. Inmiddels zijn er zes gemeenten, waaronder de gemeente Utrecht, bezig met experimenten. Verder zijn ook in de gemeente Groningen, Tilburg, Wageningen, Deventer en Nijmegen experimenten gestart. Amsterdam, Apeldoorn, Epe en Oss zijn ook plannen aan het maken (Verlaet & De Kruijk, 2018).

Het huidige uitkeringssysteem blijkt in praktijk, mede door de Participatiewet, zeer complex te zijn en het laat weinig ruimte over voor maatwerk. Ook blijkt dat (te) veel regels en verplichtingen juist contraproductief werken (Verlaet & De Kruijk, 2018). De gemeente Utrecht

wil haar bijstandsgerechtigden op een betere manier motiveren om mee te doen in de samenleving en te activeren tot werk. Daarom heeft de Utrecht University School of Economics (USE) samen met de gemeente Utrecht een gecontroleerd veldexperiment met verschillende groepen ingezet die ieder een andere bijstandsregeling krijgen. Dit onderzoek heeft de naam ‘Weten wat werkt’.

Dit scriptieonderzoek maakt deel uit van het onderzoek van de USE, het onderzoek waarbinnen het veldexperiment plaatsvindt. Het is een kwalitatieve aanvulling op het onderzoek, waarbij de focus ligt op de betrokken werknemers in het kader van ‘Weten wat werkt’. Eén van de uitgangspunten van het onderzoek ‘Weten wat werkt’ is namelijk dat er niet alleen naar de effecten op deelnemers gekeken wordt, maar ook hoe de nieuwe werkwijze wordt ervaren door de betrokken werknemers. De reguliere dienstverlening bestaat uit groepscaseloads die worden beheerd door meerdere medewerkers. De medewerkers dienen zich aan strenge wet-en regelgeving te houden en het contact met werkzoekende is kort en onpersoonlijk. Zo zijn er vaste regels voor het aantal keer solliciteren in de week dat wordt opgelegd aan de werkzoekenden en er zijn vaste arrangementen opgesteld door de gemeente waar de werkzoekende in geplaatst kan worden. De nieuwe werkwijze is een meer persoonlijke aanpak, waar aan één specifieke onderzoeksgroep binnen het onderzoek extra hulp en begeleiding wordt geboden. Hierbij maken de werknemers gebruik van de *Yucelmethode*. Deze methode richt zich op het in beeld brengen van de leefsituatie van de werkzoekende door middel van het visualiseren van belemmeringen en steunpilaren. Daarnaast krijgen de werknemers te maken met een kleinere en individuele caseload, waar zij als contactpersoon dienen voor hun groep werkzoekenden. De grens tussen dienstverlening en hulpverlening lijkt te vervagen. De doelgroep heeft meer dingen en andere dingen nodig dan eerst, vanwege alle problematiek die de werkzoekenden hebben. De werkmatchers zijn genoodzaakt niet alleen hun werkzaamheden, maar ook hun rol aan te passen aan de doelgroep. In dit scriptieonderzoek wordt gekeken naar hoe de werknemers, die deze nieuwe werkwijze gebruiken, deze manier van dienst verlenen ervaren. Op deze manier wil de gemeente als organisatie kunnen leren van het experiment.

1.2 Probleemstelling

Het onderzoek ‘Weten wat werkt’ is gestart, omdat de gemeente Utrecht een kwalitatief goede manier zoekt om werkzoekenden te activeren tot arbeidsparticipatie. In Utrecht gaat het om

bijna 10.000 huishoudens die afhankelijk zijn van een bijstandsuitkering. Daarbij is de doelgroep de afgelopen jaren veranderd. De huidige werkzoekenden zijn voornamelijk mensen met een mbo 1 of mbo 2 opleiding, of zijn ongeschoold. Het is een deel van de Nederlandse bevolking, dat niet goed mee kan komen in de participatiesamenleving, omdat zij simpelweg meer hulp nodig hebben om mee te kunnen doen in de samenleving (M. van den Hooff, persoonlijke communicatie, 26 april 2019). Eén van de redenen waarom de doelgroep veranderd is, is omdat de arbeidsmarkt veranderd is. Er worden steeds minder vaste contracten aangeboden door werkgevers, waar de Participatiewet niet voldoende op ingesteld is. Deze wet gaat niet uit van een korte periode van werk, maar een korte periode in de bijstand (H. Jansen, persoonlijke communicatie, 29 april 2019).

De verandering van de doelgroep heeft als gevolg dat er een nieuwe werkwijze moet komen, om als gemeente te kunnen blijven meebewegen in een veranderende samenleving. De werkmatchers van de afdeling Werk en Inkomen zijn zakelijke dienstverleners, die in hun werkzaamheden de focus op het begeleiden van werkzoekenden naar werk hebben. In het onderzoek 'Weten wat werkt' zijn een aantal alternatieve manieren vergeleken met het huidige systeem van bijstandsuitkeringen. Het onderzoek, vormgegeven in een gecontroleerd veldexperiment, is in juni 2018 van start gegaan.

Er is een nieuwe werkwijze binnen 'Weten wat werkt' ontstaan, om werkzoekenden te kunnen begeleiden en het experiment te kunnen laten slagen. Een groep werkmatchers, werknemers van de gemeente die werkzoekenden begeleiden naar werk, is hierbij betrokken. Eén van de toekomstplannen van de gemeente is dat de medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en blijven leren, om zo een organisatie te kunnen zijn die meebeweegt met maatschappelijke en interne ontwikkelingen (M. van Eekeren, persoonlijke communicatie, 1 mei 2019). De gemeente streeft ernaar om zich als organisatie te blijven ontwikkelen. Daarvoor zijn een gemeenschappelijk gebouwde visie, capaciteiten en ontwikkelingen van werknemers van groot belang (Senge, 1990a). In dit scriptieonderzoek wordt eerst gekeken naar wat wetenschappelijke literatuur zegt over *lerende organisaties*. Zo wordt de definitie van lerende organisaties en de nieuwe rol van leidinggevenden in een lerende organisatie onderzocht.

De gemeente beseft echter dat ze voor hun toekomstplannen eerst moeten kijken hoe werknemers hun werk ervaren en waar zij hun motivatie om zo succesvol mogelijk werk te doen vandaan halen. Zonder gemotiveerde werknemers kan de organisatie zich niet blijven meebewegen (A. Damen, persoonlijke communicatie, 13 februari 2019). De werkwijze binnen het onderzoek 'Weten wat werkt' is zodanig anders en nieuw, waarbij reflectie op

werkzaamheden en ontwikkeling van werknemers een belangrijk uitgangspunt is. De gemeente wil daarom verder ingaan op de ervaringen van de werknemers en achterhalen of deze nieuwe werkwijze, of elementen hiervan, zouden kunnen worden geïmplementeerd in de Unit Werk van de afdeling Werk en Inkomen. Hierom wordt in dit onderzoek gekeken naar wat bestaande literatuur zegt over concepten die van invloed kunnen zijn op motivatie van medewerkers.

1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen wat de betrokken werkmachers binnen het onderzoek ‘Weten wat werkt’ belangrijk vinden aan hun werk en hoe de nieuwe werkwijze binnen het onderzoek wordt ervaren. Er wordt daarbij gekeken hoe dit bijdraagt aan de motivatie van de betrokken werkmachers. Daarnaast is het de bedoeling dat dit scriptieonderzoek een bijdrage levert aan het onderzoek ‘Weten wat werkt’, zodat de uitkomsten kunnen worden meegenomen in het eindrapport in februari 2020. (T. Verlaat, persoonlijke communicatie, 21 januari 2019).

Aan de hand van de beschreven probleemstelling en de doelstelling van dit onderzoek is er een hoofdvraag en een aantal deelvragen opgesteld. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Hoe ervaren de betrokken werkmachers invloed op hun motivatie door de nieuwe werkwijze in het kader van onderzoek ‘Weten wat werkt’?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke veranderingen hebben leidinggevend en de ontwikkelingsexpert na invoering van de nieuwe werkwijze waargenomen bij de betrokken werkmachers?
2. Wat vinden betrokken werkmachers belangrijk aan de nieuwe werkwijze die is ingevoerd in het kader van onderzoek ‘Weten wat werkt’?
3. Wat zijn tijdens het werken met de nieuwe werkwijze de belangrijkste ervaringen van de betrokken werkmachers?

Deze deelvragen zijn bedoeld om met de antwoorden op deze vragen tot een volledig antwoord op de hoofdvraag te komen.

1.4 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

In Nederland zijn steeds meer gemeenten bezig met het uitvoeren van nieuwe experimenten die betrekking hebben op nieuwe bijstandsregelingen (Verlaet & De Kruijk, 2018). Een van de redenen waarom de gemeente heeft gekozen voor een experiment, is vanwege de veranderde doelgroep waar werkmatchers mee te maken hebben. De afgelopen jaren is er veel veranderd op de arbeidsmarkt en dat heeft invloed op hoe de doelgroep eruit ziet. Momenteel is er sprake van een kwalitatieve mismatch. Mensen die in de bijstand zitten en op zoek zijn naar werk, sluiten niet goed aan op openstaande vacatures, vaak vanwege ontbrekende competenties (H. Jansen, persoonlijke communicatie, 29 april 2019). Daarnaast zijn er minder sociale werkplekken en veel organisaties bevinden zich nog in de ontwikkelingsfase voor de beste aanpak met betrekking tot de Participatiewet.

Om te leren omgaan met deze nieuwe wet is het van belang dat er onderzoek wordt gedaan naar hoe de begeleiding naar werk kan worden georganiseerd en hoe dit in een werkvorm ingericht moet worden. Dit is niet alleen van belang voor de werkzoekenden, maar ook voor de medewerkers van de gemeente Utrecht. Dit scriptieonderzoek kan een bijdrage leveren aan het verkrijgen van inzichten over de ervaringen van de werkmatchers. Zij zijn tenslotte de werknemers die het werk uitvoeren. Op deze manier kan de gemeente Utrecht ook een voorbeeld zijn voor andere gemeenten.

Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit scriptieonderzoek is in de eerste plaats dat bij experimenten binnen het onderzoeksterrein op afdelingen Werk en Inkomen nog niet is gekeken naar de ervaringen van de werknemers die betrokken zijn bij het onderzoek 'Weten wat werkt'. In Deventer is in het kader van een soortgelijk experiment als 'Weten wat werkt' wel onderzoek gedaan naar de ervaring en waardering van in dit geval werkconsulenten. Ook in Nijmegen is dergelijk onderzoek gedaan naar de ervaring van werkmatchers, maar nog geen koppeling gemaakt met hoe de werkmatchers de invloed van de nieuwe werkwijze op hun motivatie ervaren. Daarnaast is er nog niet onderzocht hoe de nieuwe werkwijze past in een organisatie die ernaar streeft om lerend te zijn. Het is interessant om deze koppeling te maken, omdat de gemeente wil meebewegen met ontwikkelingen in de samenleving, waardoor het interessant is om te kijken in hoeverre deze nieuwe werkwijze past in de populaire vorm van organiseren: *organizational learning* (Senge, 1990a/b). Echter, moeten werknemers hiervoor wel

gemotiveerd zijn om te leren en om te veranderen in hun werkzaamheden. Daarom wordt met behulp van theorie over motivatie hier onderzoek naar gedaan. Het is in de publieke sector ingewikkelder om een lerende organisatie te zijn dan in de private sector, vanwege de complexere omgeving waarin publieke organisaties in werken. Zo neigt men in de publieke sector meer naar bureaucratie, wat het ingewikkeld maakt om *organizational learning* toe te passen (Senge, 1990a). Toch wordt er gepleit om *organizational learning* toe te passen in de publieke sector (Finger & Brand, 1999, in: Easterby-Smith, Araujo & Burgoyne, 1999).

Dit onderzoek geeft een eerste aanzet om te kijken wat medewerkers belangrijk vinden aan hun werk en waar zij in het werk hun motivatie vandaan halen. Daarnaast is het voor de gemeente Utrecht een eerste stap naar hoe werkwijzen, waarbij extra aandacht wordt gegeven aan het continu verbeteren en ontwikkelen van individuele medewerkers en teams (het concept ‘lerende organisatie’), vorm kunnen worden gegeven. Deze invalshoek van het onderzoek levert daarbij een bijdrage aan het onderzoek ‘Weten wat werkt’ en kan worden meegenomen in onderzoek bij andere experimenterende gemeenten.

1.5 Leeswijzer

In dit scriptieonderzoek wordt in het tweede hoofdstuk eerst context gegeven van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt uitgebreid beschreven wat de visie is van de gemeente, wat de Participatiewet precies inhoudt, hoe de reguliere manier van werken op de afdeling Werk en Inkomen gaat en hoe het onderzoek ‘Weten wat werkt’ in elkaar zit. Vervolgens worden in het derde hoofdstuk relevante theoretische concepten en begrippen met betrekking tot leren, werktevredenheid, motivatie en leiderschap behandeld. Met behulp van de theoretische concepten en begrippen wordt een theoretisch kader van dit onderzoek geschetst. In het vierde hoofdstuk worden de methoden van onderzoek beschreven en er wordt aandacht besteed aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In het methodehoofdstuk wordt tevens toegelicht hoe de theoretische concepten worden gebruikt in het empirische deel van het onderzoek. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de resultaten gerapporteerd en geanalyseerd. Verder volgt daarop de conclusie waarin de hoofdvragen en de deelvragen beantwoord worden. Er wordt afgesloten met een discussiehoofdstuk, waarin gereflecteerd wordt op de literatuurstudie en het empirische deel van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan.

Hoofdstuk 2. De context van het onderzoek

Het tweede hoofdstuk gaat over de context van dit scriptieonderzoek. Eerst wordt over de visie van de gemeente Utrecht geschreven, waarbij begrippen als lerende organisatie, systeemwereld en leefwereld worden behandeld. De invloed van de Participatiewet op de afdeling Werk en Inkomen wordt kort beschreven en de reguliere dienstverlening van de afdeling wordt uitgelegd. Vervolgens wordt meer toelichting gegeven op het onderzoek ‘Weten wat werkt’. Er wordt beschreven hoe de deelnemende groepen eruit zien en wat de Yucelmethode inhoudt.

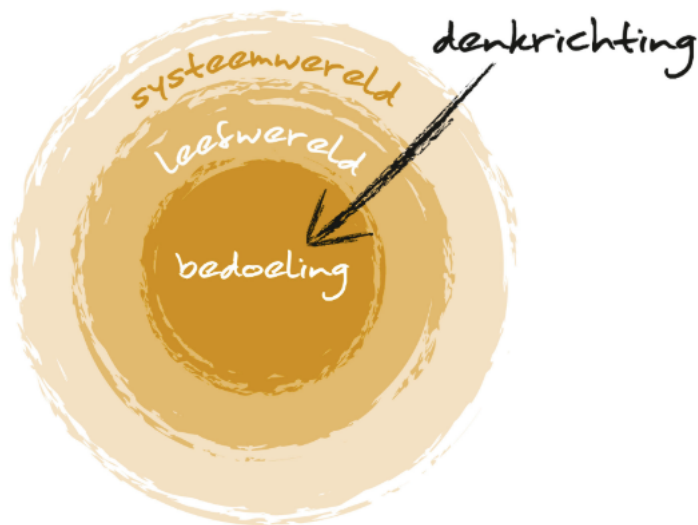
2.1 De gemeente Utrecht: de visie van de organisatie

Binnen de afdeling Werk en Inkomen wordt de visie van Wouter Hart (2012) in het beleid nagestreefd: een denkrichting van binnen naar buiten. Hierbij horen de concepten *systeemwereld* en *leefwereld*, van wetenschapper Jurgen Habermas. Eerst worden de concepten systeemwereld en leefwereld uitgelegd en vervolgens wordt het denkmodel van Hart, waar de gemeente Utrecht gebruik van maakt, toegelicht en uitgelegd hoe dit invloed heeft in de uitvoering van nieuwe werkwijze.

Systeemwereld en leefwereld

Habermas schreef in 1981 over de modernisering van de samenleving in zijn boek ‘Theorie des Kommunikativen Handelns’. Volgens de auteur zijn er twee verschillende werelden: de systeemwereld en de leefwereld. De systeemwereld, ook wel het systeemdomain genoemd, gaat om de realisatie van materiële doelstellingen. Het systeem is gericht op bestuurlijke, economische rationaliteit. De leefwereld heeft meer betrekking op communicatieve doelstellingen, waarin waarde wordt gecreëerd. De visie van Habermas is dat maatschappelijke structuren worden gevormd door institutionele kaders, het recht en de normen van het recht en normatief geregelde praktijken en gebruiken. Hierdoor worden in de samenleving kaders gevormd en kan deelname van alle actoren in de wereld worden gereguleerd (De Roest, 1998). Hart (2012) heeft de begrippen van Habermas verwerkt in zijn visie op hoe een organisatie het denkproces in moet zetten, in een denkmodel. In dit model worden drie cirkels onderscheiden. De buitenste cirkel is de systeemwereld, wat Hart (2012) definieert als de wereld van regels, protocollen en prestatie-indicatoren. De middelste cirkel is de leefwereld, wat gaat over de

waarde creatie tussen professional en de klant in het hier en nu. De binnenste cirkel heet de bedoeling: dat waar het uiteindelijk om gaat (Figuur 1).



Figuur 1: het model van Hart (2012).

Deze denkrichting werkt van binnen naar buiten, waarbij de systeemwereld het slotstuk van het denkproces is en niet het startpunt. De omgekeerde manier van organiseren leidt tot nu toe tot complexe bedrijfsvoering en veel bureaucratie. Er wordt veel tijd en geld gestoken in het organiseren van de systeemwereld. Hierdoor wordt een bewustzijn gecreëerd die houvast lijkt te geven. Echter ligt de focus binnen een organisatie sterk op de systeemwereld, waardoor de mindset van werknemers binnen de organisatie ook naar de systeemwereld wordt gericht. Het gaat hierbij niet meer om het helpen van mensen die dit nodig hebben, maar om de interne systemen en de afspraken die worden gemaakt. Een voorbeeld hiervan is de Cito-toets: de toets wordt belangrijker dan de aansluiting van de specifieke ontwikkelbehoefte van ieder kind. De nieuwe werkwijze in het onderzoek 'Weten wat werkt' gaat minder uit van vaste kaders, maar geeft meer mogelijkheden om maatwerk te bieden voor het individu. Er wordt specifiek gekeken naar de leefsituatie van de werkzoekende en hierover vinden eerst gesprekken plaats. Dit is in tegenstelling tot de reguliere dienstverlening, waar wordt gekeken naar het algemene plaatje van een werkzoekende en hoe dit past in het systeem van de gemeente. In de reguliere dienstverlening wordt meer vastgehouden aan de strikte regelgeving en minder op individueel niveau gekeken. De organisatie moet zich eerst afvragen: 'Waarom doen we iets? In plaats van de nadruk te leggen op: 'Hoe doen we iets'. De systeemwereld wordt hierdoor ondersteunend en niet meer sturend, waardoor de sturing weer bij de mensen komt te liggen (Hart, 2012).

2.2 De Participatiewet in de praktijk

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet ingevoerd. Het voornaamste doel van deze wet is dat zoveel mogelijk Nederlanders, ook met een arbeidsbeperking, werk vinden bij reguliere werknemers. In de Participatiewet zijn drie wetten samengevoegd tot één. Dit zijn de Wajong, een uitkering voor jonge mensen met een handicap die geen duurzaam arbeidsvermogen hebben, de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) en de Wet Werk en Bijstand (WWB) (Borghouts, 2014). De Participatiewet is voor gemeenten een uitdaging geworden (H. Jansen, persoonlijke communicatie, 29 april 2019).

Voor organisaties en bedrijven heeft de Participatiewet gevolgen voor hun HR-beleid. Er moet binnen de organisaties aandacht besteed worden aan een strategisch HR-perspectief, waarbij de bedrijven plek kunnen bieden voor mensen met een arbeidsbeperking, zonder dat dit voor eventuele moeilijkheden binnen de organisatie zorgt. Normaliter kijken bedrijven vaak naar de productiviteit, kwaliteit, flexibiliteit en efficiëntie van een potentiële werknemer. Er wordt op het gebied van human resources meer naar economische prestaties gekeken, dan naar het menselijke aspect. Er moet tijdens het besluitvormingsproces worden gekeken naar hoe organisaties het beste mensen met een arbeidsbeperking in dienst kunnen nemen en hoe deze aanpak eruitziet. Het betekent dus niet direct dat deze overheidswens automatisch kan worden doorgevoerd (Borghouts & Freese, 2016).

Gemeenten zijn de partijen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de Participatiewet en zij hebben ruimte om te experimenteren met sociaal beleid (Verlaet & De Kruijk, 2018). Het experiment 'Weten wat werkt' van de gemeente Utrecht en de Universiteit Utrecht gaat om een onderzoek naar de beste aanpak voor participatie en uitstroom naar werk. De experimenten kunnen echter niet zomaar plaatsvinden, maar vergen een uitgedacht plan waar het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid eerst uitvoerig naar kijkt. Het heeft de gemeente Utrecht bijna twee jaar gekost om de plannen voor het experiment uit te kunnen voeren (J. van Leeuwen, persoonlijke communicatie, 18 februari 2019). Ook hebben de onderzoekers en de gemeente Utrecht nauw contact met de andere gemeenten die experimenteren binnen het sociale domein, om zo goed mogelijk hun eigen onderzoek te kunnen afstemmen.

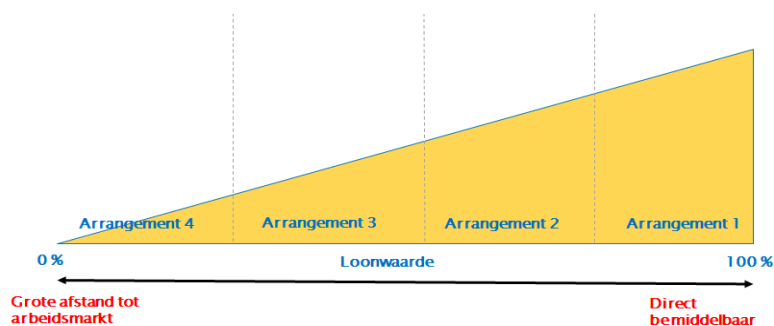
2.3 De werkmatchers op de afdeling Werk en Inkomen

Het gebouw van de gemeente Utrecht telt vijftien verdiepingen, waarvan op zes verdiepingen de afdeling Werk en Inkomen (hierna: WenI) te vinden is. Op de afdeling WenI werken *werkmatchers* binnen de Unit Werk. De werkmatchers begeleiden de mensen die op zoek zijn naar werk en momenteel in de bijstand zitten. Ze gaan met behulp van deze werkmatchers op zoek naar een geschikte baan. De werkmatchers voeren zowel gesprekken met deze mensen over de huidige stand van zaken en de mogelijkheden in de toekomst, als dat ze afspraken plannen waar de werkmatchers samen met de bijstandsgerechtigden actief naar een mogelijke baan zoeken (A. Damen, persoonlijke communicatie, 13 februari 2019, E. Buijnsters en J. van Leeuwen, persoonlijke communicatie, 18 februari 2019). Binnen de afdeling WenI werken ongeveer 80 werkmatchers, waarvan zes werkmatchers bij de uitvoering van de werkzaamheden binnen het onderzoek ‘Weten wat werkt’ betrokken zijn. Daarnaast zijn een projectleider, teamleider, senior werkmatcher en ontwikkelingsexpert betrokken bij het onderzoek. De USE verwijst binnen het onderzoek ‘Weten wat werkt’ naar deze groep werknemers als *dedicated professionals* en *dedicated werkmatchers*. Als er in dit scriptieonderzoek specifiek over werkmatchers die betrokken zijn bij het experiment wordt geschreven, worden deze *betrokken werkmatchers* genoemd. De werkmatchers in de reguliere dienstverlening worden *reguliere werkmatchers* genoemd. In dit scriptieonderzoek is voornamelijk gekeken naar betrokken leidinggevenden en betrokken werkmatchers, om de focus op het onderzoek ‘Weten wat werkt’ te houden. Om het verschil in bepaalde aspecten tussen de nieuwe werkwijze en de reguliere werkwijze te onderzoeken, is ook met reguliere werkmatchers gesproken.

In het experiment krijgen de betrokken werkmatchers te maken met allerlei verschillende mensen, zoals statushouders, volwassen bijstandsgerechtigden, maar ook jonggehandicapten. De groepen waar normaliter onderscheid in wordt gemaakt, zijn allemaal samengenomen in het experiment. De werkmatchers zijn vooral betrokken bij deelnemers die intensievere begeleiding en extra hulp aangeboden krijgen in het experiment (E. Buijnsters & J. van Leeuwen, persoonlijke communicatie, 18 februari 2019).

2.4 Werkdienstverlening: vier arrangementen

Buiten het experiment ‘Weten wat werkt’ is de reguliere werkdienstverlening van de gemeente Utrecht op een bepaalde manier ingericht. Zo zijn er vier verschillende arrangementen waaruit werkdienstverlening wordt verricht. Onder ‘arrangement’ verstaat de gemeente Utrecht een pakket van ondersteuning en instrumenten, die in elk arrangement anders is samengesteld. Op basis van drie specifieke elementen wordt de werkzoekende in een arrangement geplaatst (Bestedingsplan, 2015). Het eerste element gaat om het kiezen van een passend startpunt van de dienstverlening. Er wordt gekeken welke ondersteuning een werkzoekende nodig heeft. Het tweede element is dat er wordt gekeken naar passende compensatie voor de werkgever. Na de invoering van de Participatiewet is dit van wezenlijk belang. De arrangementen worden namelijk gebaseerd op de loonwaarde van werkzoekenden. De loonwaarde van een individu wordt bepaald door te kijken naar wat diegene wel en niet kan en tot hoever de capaciteiten van het individu reiken. Werkgevers die iemand met een beperkte loonwaarde in dienst nemen, kunnen hier compensatie voor krijgen. Het derde en laatste element betreft het kiezen van een passende ondersteuning voor de individuele werkzoekende. Met behulp van deze drie elementen en een aantal criteria zoals de leeftijd, het laatstgenoten werk en hoe de beheersing van de Nederlandse taal van de werkzoekende is, wordt er gezocht naar een match tussen de werkgever en de werkzoekende. Het koppelen van een individuele werkzoekende aan een werkplek (met eventuele ondersteuning richting werkgever en werkzoekende) bestaat uit meerdere instrumenten. Per individuele situatie is een ander arrangement het meest passend (Bestedingsplan, 2015). De arrangementen zijn weergegeven in een hellingfiguur, waar de loonwaarde en de bemiddelbaarheid van ieder arrangement af te lezen is (Figuur 2).



Figuur 2: Ondersteuningsmodel van werkdienstverlening gemeente Utrecht (Bestedingsplan, 2015).

De verschillende arrangementen zijn in feite vier soorten categorieën waar werkzoekenden binnen passen. Arrangement 1 bestaat uit bijstandsgerechtigden die een korte afstand tot de arbeidsmarkt hebben en waarvan verwacht wordt dat ze relatief kort in de bijstand zitten. Vaak worden deze mensen ingedeeld voor de zogeheten *startweek*, waarbij een paar dagen intensief wordt gezocht naar nieuwe baanmogelijkheden voor deze werkzoekenden (M. el Margi, persoonlijke communicatie, 26 februari 2019).

Het tweede arrangement bestaat uit een groep bijstandsgerechtigden waarbij de meeste mensen vanuit het UWV, het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen, een indicatie Banenafspraken gekregen heeft. De UWV is een zelfstandig bestuursorgaan dat werkt in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De mensen binnen dit arrangement zijn te vergelijken met de groep bijstandsgerechtigden die voorheen een Wajonguitkering kreeg. In deze groep zitten ook oudere mensen of statushouders die een indicatie van het UWV hebben gekregen (R. Cozijnsen, persoonlijke communicatie, 26 februari 2019). De mensen binnen dit arrangement zijn vaak wel in staat om te werken, maar hun productiviteit ligt lager dan gemiddeld. Hiervoor wordt een afspraak gemaakt met organisaties die loonsubsidies kunnen krijgen om deze mensen in dienst te nemen (R. Cozijnsen, persoonlijke communicatie, 13 maart 2019).

Het derde arrangement binnen de werkdienstverlening is voor een groep die een grotere afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Een groot deel hiervan bestaat uit statushouders. Statushouders zijn asielzoekers met een voorlopige of voorwaardelijke verblijfsvergunning in Nederland. De afstand tot de arbeidsmarkt heeft voor statushouders vaak te maken met de taalbarrière die zij hebben (K. de Boer, persoonlijke communicatie, 26 februari 2019). Binnen het arrangement worden dan ook vaak taalhulpprogramma's aangeboden, om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen.

Het vierde en laatste arrangement is bedoeld voor de groep die een grote afstand tot de arbeidsmarkt heeft, waarvan de kans klein is dat deze mensen nog aan het werk kunnen gaan. Dit zijn bijvoorbeeld mensen met psychische problemen. De gemeente Utrecht werkt in dit arrangement veel samen met andere partijen, zoals organisatie Altrecht, een specialist in geestelijke gezondheidszorg en buurtteams in Utrecht die het meeste contact met de mensen in deze groep hebben. Zo probeert de gemeente deze mensen zo goed mogelijk te begeleiden (R. Cozijnsen, persoonlijke communicatie, 26 februari 2019).

2.5 Onderzoek ‘Weten wat werkt’

De vier groepen

Het onderzoek ‘Weten wat werkt’ is in juni 2018 gestart en duurt 1,5 jaar. In deze periode vullen de deelnemers drie keer een lijst met vragen in, die betrekking hebben op de ervaringen en waarderingen van de deelnemers. Het experiment kent vijf onderzoeksgroepen, waarvan voor drie groepen iets verandert:

Groep 0 is de referentiegroep, dit zijn de bijstandsgerechtigden buiten het experiment.

Groep 1, ‘Zelf in actie’, is de ontheffingsgroep. Zij hebben ontheffing van de arbeid- en re-integratieplicht. Eén keer per half jaar neemt de gemeente contact op met de werkzoekenden in deze groep om te informeren hoe het met de werkzoekende gaat en of de werkzoekende al eventueel werk heeft gevonden.

Groep 2, ‘Met extra hulp in actie’, is de intensiveringsgroep. Voor deze groep spelen met name de medewerkers van de gemeente een rol. Deze groep krijgt intensievere begeleiding, met veel contactmomenten en afspraken.

Groep 3, ‘Werken loont’, is de vrijlatingsgroep. Voor deze groep geldt de normale dienstverlening. Ze krijgen daarbij de mogelijkheid om gedurende het experiment 50 procent van hun inkomen uit arbeid te behouden tot maximaal 202 euro per maand voor een periode van maximaal zestien maanden. In de reguliere dienstverlening is dit 25% voor een periode van maximaal zes maanden.

Groep 4, ‘Meten wat werkt’, is de controlegroep. Voor deze groep blijft de dienstverlening hetzelfde.

Binnen het experiment ‘Weten wat werkt’ ligt de focus op zowel de deelnemers als de werknemers van de gemeente die betrokken zijn bij het experiment. De betrokken werkmatchers hebben voornamelijk te maken met de eerste en de tweede groep van het experiment. Hun rol bij de eerste groep is contact leggen nadat de vragenlijsten zijn ingevuld en op deze momenten te vragen naar de stand van zaken bij de bijstandsgerechtigdengroep (Verlaat, 2018). Dit onderzoek kijkt voornamelijk naar hoe de betrokken werkmatchers de dienstverlening voor de tweede groep ervaren, omdat bij deze groep de betrokken werkmatchers met een andere manier van werken te maken krijgen dan in de reguliere dienstverlening.

De Yucelmethode

De betrokken werkmatchers hebben voor de nieuwe dienstverlening bij de tweede groep geleerd te werken met een Yucelmethode. De Yucelmethode activeert mensen om vanuit eigen

regie, kracht en wensen te bouwen aan herstel. Deze methode is bedoeld om een nieuwe manier van gespreksvoering, gericht op het visueel maken van belastende en ondersteunende factoren in iemands leefomgeving. Voor deze groep vindt veel maatwerk plaats (A. Damen, persoonlijke communicatie, 13 februari 2019). De werkmatchers die betrokken zijn bij het experiment hebben hiervoor een training gevolgd om te leren werken met de Yucelmethode (R. Cozijnsen, persoonlijke communicatie, 26 februari, 2019).

Naast de Yucelmethode is bij de werkwijze uitgegaan van een persoonlijke benadering. De communicatie via brieven en telefonisch is persoonlijker en vriendelijker ingericht. De brieven moeten worden geschreven op een manier waardoor de deelnemers zich positief aangesproken voelen (M. el Margi, persoonlijke communicatie, 26 februari 2019). Een eenduidige definitie van ‘de nieuwe werkwijze’ bestaat echter niet, omdat de werknemers hier verschillende betekenissen aan kunnen geven. Het is voornamelijk de persoonlijke benadering en het maatwerk wat bij de nieuwe werkwijze past. Hoe betrokken werkmatchers de nieuwe werkwijze verder zien wordt in dit onderzoek bekeken.

Hoofdstuk 3. Literatuurstudie

3.1 Introductie van literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan verschillende theoretische concepten en begrippen om het theoretische kader van dit onderzoek te schetsen. Het onderzoek ‘Weten wat werkt’ van de gemeente Utrecht en de Universiteit Utrecht vindt plaats in een organisatie met toekomstplannen om een organisatie te zijn die meebeweegt met zowel interne als externe ontwikkelingen. In dit hoofdstuk wordt daarom ingegaan op wat bekend is over het concept *organizational learning* en hoe dit in bestaande literatuur wordt gedefinieerd. Prof. Dr. Peter Senge met zijn werk ‘The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization’ (1990a) en Chris Argyris (2000) vormen de basis. De nieuwe rol van leidinggevendenden wordt hierbij ook toegelicht. Daarbij komen twee manieren van leren, *adaptive* en *generative learning*, aan bod. Er wordt beschreven hoe verschillende wetenschappers over ‘leren’ in een lerende organisatie denken (Argyris, 2000, Argyris & Schön 1978, Chiva, Grandío & Alegre, 2010, Senge, 1990a/b). Om een lerende organisatie te kunnen vormen, zijn er werknemers nodig die open staan om te leren. Er wordt in dit hoofdstuk toelichting gegeven op het begrip *lerend vermogen* van individuen, groepen en organisaties en welke aspecten belangrijk zijn om werknemers te kunnen laten leren binnen een organisatie (Argyris, 2000, Simons, 1990).

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, worden concepten als *werktevredenheid* en *werkplezier* en welke factoren hieraan bijdragen beschreven (Ahmadi, 2012, Saari & Judge, 2004). Het concept *motivatie* is hierbij van belang. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het concept *work motivation*, om een kader te schetsen van hoe werknemers gemotiveerd zijn om te werken en welke aspecten hier invloed op hebben (Ahmadi, 2012, Gagne & Deci, 2005, Ramlall, 2004). Daarbij wordt de *public service motivation* toegelicht, omdat de onderzoeksgroep zich bevindt in de publieke sector (Park & Rainey, 2008, Perry, 1996). Daarnaast wordt aandacht besteed aan de begrippen *intrinsic and extrinsic motivation* en *self-determination theory* (Isen & Reeve, 2006, Ryan & Deci, 2000). Hiermee wordt een beter beeld verkregen van wat werknemers belangrijk vinden in hun werk, waar de motivatie van werknemers vandaan komt en welke factoren en actoren hierbij van invloed zijn.

3.2 Organizational learning

Ongeveer dertig jaar geleden werd voor het eerst geschreven over *the learning organization* (Senge 1990a). Momenteel bevinden organisaties, zoals de gemeente Utrecht, zich in een snel veranderende samenleving. Door de veranderende marktomstandigheden en technologische ontwikkelingen zijn organisaties genoodzaakt om zich aan te passen. De lerende organisatie wordt hierbij als oplossing geboden.

Lerende organisatie, generative en adaptive learning

Eén van de grondleggers van het begrip *Organizational Learning* is professor Peter Senge. Zijn visie op een learning organization (lerende organisatie) is dat deze organisaties continu hun capaciteiten willen uitbreiden, om te kunnen creëren wat ze voor ogen hebben (Smith, 2001). Senge (1990a) definieert een lerende organisatie als: “Organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together” (Senge, 1990a).

Binnen een lerende organisatie zijn de ontwikkeling van capaciteiten van werknemers en een gemeenschappelijke visie ontwikkelen van groot belang. Er wordt onderscheid gemaakt tussen *adaptive* en *generative learning* (Senge, 1990b, Smith, 2001, Chiva et al., 2010). Generative learning vereist, in tegenstelling tot adaptive learning, een nieuwe kijk op de situatie, waarbij er onderliggende patronen moeten worden gevonden om vast te kunnen stellen waarom organisaties bepaalde besluiten nemen. Ook kan hierdoor het denkproces van klanten beter in beeld worden gebracht. Op basis van die denkprocessen maken klanten tenslotte een overweging. Adaptive learning gaat om enige verbetering of ontwikkeling van een specifieke casus. Er wordt bij adaptive learning gekeken naar een oplossing aan het oppervlak, in plaats van het onderliggende probleem dat moet worden opgelost (Chiva et al., 2010).

Senge (1990b) stelt dat generative learning nodig is om een goede lerende organisatie te zijn. Adaptive learning gaat meer om *coping* (omgaan) en generative learning om *creating* (maken). Adaptive learning is vergelijkbaar met *survival learning*. Daarbij gaat het om een organisatie die kan ‘overleven’, maar niet als de organisatie wil kunnen inspelen op de ontwikkelingen van de maatschappij. Hiervoor moet adaptive learning worden aangevuld met generative learning, omdat op die manier de capaciteit om iets te kunnen creëren vergroot wordt. Chiva et al. (2010) hebben in hun onderzoek schematisch de kenmerken van adaptive learning en generative

learning weergeven (Tabel 1). Er wordt op basis van een bepaald type leren weergegeven hoe adaptive learning van generative learning verschilt.

Table 1. Adaptive vs generative learning

Learning type	Adaptive learning	Generative learning
Complex system	Complex adaptive system	Complex generative system
Process	Self-organization	Self-transcendence (holo-organization)
Order	Explicate order	Implicate order
Individual, self (I)	Logic deductive reasoning	Intuition
Group, social (We)	Concentration	Attention
Aim, task (It)	Discussion	Dialogue
	Improvement	Inquiry

Tabel 1: Overzicht adaptive en generative learning. (Chiva et al., 2010).

Een van de opvallendste type leren is het inzetten van *dialogue* (dialoog) als het gaat om generative learning in teamverband. Het voeren van gesprekken komt tevens in literatuur van Argyris (2000) en Senge (1990b) terug.

Argyris (2000) beschrijft een vergelijkbaar onderscheid tussen twee soorten ‘leren’ en heeft het over *single-loop learning* (enkellus leren) en *double-loop learning* (dubbellus leren) (Zie ook: Argyris & Schön, 1978). Hierbij is single-loop learning te vergelijken met adaptive learning en double-loop learning met generative learning (Chiva et al., 2010). Argyris (2000) beschrijft dat mensen een leerproces zien als een probleemoplossing en zich vooral richten op het corrigeren van fouten in de externe omgeving. Er wordt vooral nagedacht over een oplossing en niet over het behouden van wat er geleerd is tijdens het proces. Om ervoor te zorgen dat dit wel gebeurt, is het van belang dat werknemers en leidinggevenden naar zichzelf en hun eigen werk kijken, in plaats van het alleen te zoeken in de externe omgeving. Professionals blijken zich defensief te gedragen en zoeken de reden van mislukking in andere dingen dan de eigen organisatie en individuele werkzaamheden (Argyris, 2000). Dit komt doordat ze vroeger weinig mislukkingen hebben ervaren. Hierdoor is het lastig voor professionals om kritisch te reflecteren op hun eigen gedrag. Dit heeft te maken met de manier waarop werknemers en managers tegen hun eigen gedrag aankijken. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de *actietheorie* en de *gebruikstheorie*. De actietheorie gaat om de set van regels die mensen gebruiken om hun eigen gedrag te bepalen, uit te voeren en te begrijpen. Het daadwerkelijke gedrag van mensen noemt Argyris (2000) de gebruikstheorie. Hierbij horen vier basiswaarden, waaronder het onderdrukken van negatieve gevoelens, het maximaliseren van ‘winnen’ en minimaliseren van

het 'verliezen'. Daarnaast willen mensen zelf regie hebben over hun leven en mensen proberen zo rationeel mogelijk te blijven. Ze beoordelen zichzelf aan de hand van de doelen die ze hebben opgesteld en de behaalde resultaten. Een mogelijke oplossing is dat de werknemers en leidinggevendenden leren constructief te redeneren, waarbij ze stilstaan bij hoe en waarom ze iets doen. Het is hierbij van belang dat leidinggevendenden het voorbeeld geven en regelmatig constructief nadenken en reflecteren op hun eigen gedrag. Hiervoor wordt tevens het voeren van (open) dialoog als middel voorgesteld (Argyris, 2000).

System thinking en een coachende leider

Bij de verschillende manieren van leren horen vijf disciplines die bijdragen aan het vormen van een lerende organisatie (Smith, 2001). Ten eerste is dat *system thinking* (systeem denken). Senge (1990b) ziet mogelijkheden om denkprocessen binnen een organisatie te veranderen. System thinking houdt in dat er wordt gekeken naar de onderliggende patronen in regelmatig uitgevoerde processen. Leidinggevendenden keken al naar patronen, maar voornamelijk op intuïtieve wijze. Senge (1990b) beschrijft dat leiders meer verbanden moeten leggen tussen het ene proces en het andere proces. Dit heet *seeing interrelationships* (het zien van onderlinge verbanden). Hierdoor worden processen niet op zichzelf staand beschouwd, maar kunnen patronen worden ontdekt. Daarnaast speelt meestal de competentie en de motivatie van de werknemers een rol bij het ontstaan van problemen. Het is belangrijk dat leidinggevendenden als *system thinkers* (systeem denkers) de oorzaak van het probleem niet neerleggen bij de externe omgeving, maar zoeken bij zichzelf en in de organisatie. Hierbij moeten leidinggevendenden inzien dat een kleine, specifieke actie een significante, duurzame oplossing of verbetering kan bieden. Zeker in het geval van een zeer complex probleem, is het de taak van leiders die systeemdenken om te kijken waar de *high leverage* (een sterke hefboomwerking) ligt en welke (kleine) verandering al verbetering brengt. Managers moeten in ieder geval niet gaan voor symptomatische oplossingen, waarbij het probleem tijdelijk wordt opgelost en het onderliggende patroon niet wordt aangepakt (Senge, 1990a).

De vier andere disciplines van Senge kunnen worden geïntegreerd in het system thinking. Dit zijn *personal mastery*, *mental models*, *building a shared vision* en *team learning* (Smith, 2001). Alle disciplines hebben te maken met het leren en ontwikkelen, voor zowel het individu als een team binnen een organisatie. Personal mastery (persoonlijk meesterschap) gaat erom dat individuen voortdurend hun eigen visie verduidelijken en verdiepen, waarbij competenties en vaardigheden een rol spelen en zij persoonlijk meesterschap krijgen over een deel van het werk.

Voor lerende organisaties is het waardevol om deze specifieke visies van individuen naar boven te brengen, zodat organisaties hiervan leren en zich ook kunnen ontwikkelen (Smith, 2001). De tweede discipline betreft het doorbreken van mental models (mentale modellen). Dit zijn diepgewortelde aannames en interpretaties van mensen, wat mensen helpt om de wereld om zich heen te begrijpen en waardoor mensen zich op een bepaalde manier gedragen. Het is in een lerende organisatie van belang om aandacht te besteden aan deze mentale modellen en ze te doorbreken, zodat er ruimte ontstaat om nieuwe vaardigheden te leren en een nieuwe, gezamenlijke richting op te kunnen gaan (Smith, 2001).

Als derde kenmerk noemt Senge *building a shared vision* (het creëren van een gedeelde visie). Als een organisatie een gedeeld beeld heeft van de toekomst, helpt dit om innovatie en experimenten te ondersteunen, omdat iedereen het eens is wat de visie van de organisatie is en dit ook na wil streven. Dit is ook belangrijk voor de lange termijn, wat aansluit bij *system thinking* (Smith, 2001). Het vierde kenmerk is *team learning* (team leren). *Team learning* is het proces waarin het uitlijnen en ontwikkelen van de capaciteiten van een team om gewenste resultaten te behalen centraal staan. Ontwikkelingen binnen een team kunnen bevorderend zijn voor de resultaten die zowel het individu als de organisatie willen behalen. Een belangrijk middel om het proces van *team learning* in gang te zetten is het voeren van open dialoog, het creëren van een veilige sfeer binnen het team dat de teamleden de ruimte geeft en stimuleert om open en constructief met elkaar in discussie te gaan.

Binnen lerende organisaties is een nieuwe rol voor leiders weggelegd. In een lerende organisatie kan een leidinggevende als een *teacher* (docent), *designer* (ontwerper) en *steward* worden gezien (Senge, 1990a, Smith, 2001). In lerende organisaties is geen sprake van ‘een baas die bepaalt’, maar van een nieuwe cultuurvorming waarbij nieuwe vaardigheden en tools voor de leidinggevendenden nodig zijn. De leider als *teacher* gaat niet zozeer om de werknemers de ‘correcte wijze van realiteit’ aan te leren, maar om iedereen binnen de organisatie te helpen meer inzicht te krijgen in de huidige realiteit. Andere benamingen voor leiders als *teachers* zijn ook wel *coaches*, *guides* of *facilitators*. Daarnaast wordt de leider in een lerende organisatie gezien als een *designer*, waarbij het de taak van de leider is om de visie en de kernwaarden vanuit het openbaar bestuur te constitueren. Daarbij moet de leider beleid, strategie en structuren ontwikkelen die deze visies en kernwaarden vertalen naar bedrijfsbeslissingen. Hierachter schuilen volgens Senge (1990a) effectieve leerprocessen, waar aandacht aan moet worden besteed in een lerende organisatie. De derde rol van een leider in een lerende organisatie is de *steward*, de meest subtiele rol van een leider. Het gaat hierbij vooral om de positieve, open

houding van leiders. Voor de lange termijn is het van belang dat leiders in organisaties laten zien dat zij gecommitteerd zijn aan de missie van de organisatie (Smith, 2001).

Binnen het onderzoek ‘Weten wat werkt’ zijn er verschillende leidinggevendenden betrokken geraakt gedurende het proces. In het kader van de nieuwe werkwijze is de rol van de teamleider wellicht ook veranderd. Het is interessant om mee te nemen welke veranderingen de leidinggevendenden zien, hoe de leider zich denkt op te stellen en in hoeverre dit invloed heeft op de ervaringen van de betrokken werkmachers.

3.3 Het lerend vermogen

In dit onderzoek is het *lerend vermogen* van de werknemer een belangrijk begrip om mee te nemen als er wordt gekeken naar het aanleren van nieuwe methodes en een andere werkwijze bij de betrokken werkmachers. Met behulp van de concepten ‘lerend vermogen’ en ‘leerbereidheid’, wordt in dit scriptieonderzoek gekeken naar hoe het team binnen ‘Weten wat werkt’ in het kader van de nieuwe werkwijze omgaat met ‘leren’, hoe belangrijk dit door de betrokken werkmachers wordt geacht en in hoeverre dit hun motivatie beïnvloed.

Lerend vermogen individu

Een lerende organisatie voert een beleid waarbij aandacht wordt besteed aan het *lerend vermogen* van individuen. Interessant om daarom mee te nemen in dit onderzoek is de visie van Simons (1990) op de definitie van een lerende organisatie en het lerend vermogen van een individu. Simons (1990) schrijft over vier kernwaardes die betrekking hebben op de juiste leercultuur in een organisatie. Deze kernwaardes hebben betrekking op de bereidheid om nieuwe dingen te leren en oude gewoontes af te leren, het bereid zijn om te leren van fouten, nieuwe ideeën en aanpakken uitproberen en open staan voor dialoog en informatie-uitwisseling. Simons (1990) definieert de lerende organisatie als: “Een lerende organisatie is een organisatie die als bewust beleid voert het lerend vermogen en de leerbereidheid op alle niveaus en op continu-basis te vergroten ter optimalisering van haar effectiviteit” (p. 221).

Het lerend vermogen staat volgens de auteur centraal in een lerende organisatie. Simons definieert het lerend vermogen als “de mate is waarin iemand zijn of haar eigen opleider kan en wil zijn” in (p. 221). Het leren kent verschillende leerfuncties, waaronder bijvoorbeeld het richten van aandacht op de te leren informatie, zichzelf toetsen op de stof en het ontvangen van

feedback. Deze aspecten kunnen onder andere zorgen voor een goede leermotivatie en concentratie.

Lerend vermogen van groepen en organisaties

Simons (1990) kijkt ook naar het lerend vermogen van groepen en organisaties. Lerend vermogen in groepen heeft “betrekking op de mate waarin groepsleden in staat (en bereid) zijn om elkaars docent/opleider te zijn en het leren van alle deelnemers te ondersteunen” (p. 224). Hierbij kan worden gedacht aan het uitwisselen van informatie tussen groepsleden, het geven van feedback op elkaar en het elkaar in de gelegenheid stellen om te leren. Dit sluit aan op het kenmerk team learning van Senge (1990a), waarbij ruimte voor leren binnen een team ook van belang is.

Simons (1990) beschrijft het lerend vermogen van een organisatie als “de mate waarin een organisatie in zijn structuur en cultuur er op gericht is individuen en groepen in staat te stellen te leren” (p. 224). Hierbij is een leercultuur van belang, waarin onder andere openheid en dialoog centraal staan (Senge, 1990a). Van der Zee (1989) schrijft over een leiderschapsstijl waarbij de nadruk ligt op het uitstippelen van een algemene richting en voorbeeldgedrag te laten zien. Teams met grote zelfstandigheid zijn hierbij van belang. De managementstijl is te herkennen in de visie van Senge op leiderschap binnen lerende organisaties, waarbij de leidinggevende ook als coach wordt gezien (Smith, 2001).

De lerende organisatie: een utopie?

Garvin, Edmondson en Gino (2008) stellen dat over de lerende organisatie vaak utopisch gedacht wordt. Er wordt een beeld gecreëerd dat medewerkers en organisatie voortdurend leren en ontwikkelen op de eerste plek hebben staan, waarbij iedereen samenwerkt en in hoog tempo kennis op doet. Het gevaar hierbij is dat ieder team zijn eigen weg gaat en niet omkijkt naar andere teams. De auteurs schrijven over het belang van de rol van leiderschap, een veilige omgeving en concrete leerprocessen. Daarnaast belicht Garvin et al. (2008) nog meer het belang van open communicatie. Daarbij komt dat er ruimte moet zijn voor feedback het geven van feedback, zonder dat het ten koste gaat van interpersoonlijke relaties op de werkvloer. Dit is een toevoeging op de theorie van Senge (1990a) wat wordt meegenomen in het empirische deel.

Als aanvulling op het concept lerende organisatie besteed Simons (1990) aandacht aan het *leren leren*. Voor veel professionals is het een tijd geleden dat zij geleerd hebben en ze moeten opnieuw leren hoe dat gaat. Er moet binnen organisaties ook aandacht komen voor leren in een

lerende organisatie, omdat de meeste groepen niet gewend zijn om als werkeenheden gezamenlijk te leren, maar juist zelfstandig. Volgens Simons (1990) moet er wel een manier zijn waarop dit kan. Dit sluit aan op de theorie van Argyris (2000), waarbij centraal staat hoe moeilijk het is voor professionals, waarbij nooit mislukkingen zijn opgetreden tijdens hun loopbaan, om te leren leren. Boser (2018) schrijft dat er verschillende manieren zijn om aan het leervermogen van professionals te blijven werken. De eerste manier is om concrete leerdoelen vast te stellen waar de 'leerders' naartoe kunnen werken. Het tweede advies van Boser (2018) is om metacognitief te handelen. Hierbij gaat het erom of de professional de stof daadwerkelijk begrijpt, of alleen oppervlakkig kent. Het vereist van de professionals om bewust met het leerproces om te gaan. Het derde advies is dat het belangrijk is om te reflecteren, zodat de kennis op de juiste manier verwerkt kan worden en hierdoor rust kan worden genomen, want onder stress leren werkt niet. Boser (2018) neemt veel over van de theorie van Argyris (2000), wat maakt dat de theorieën over hoe professionals moeten en kunnen leren met elkaar overeenkomen.

Poell en Van der Krogt (2011) beschrijven dat het niet makkelijk is voor werknemers om altijd met ontwikkelen en leren bezig te zijn. Werknemers moeten aandacht besteden aan het uitvoeren en verbeteren van hun huidige werk, maar zich tevens bezighouden met hun eigen inzetbaarheid op de lange termijn, zowel op de interne als externe arbeidsmarkt. Daarbij komt dat ze ook persoonlijke ontwikkeling moeten doormaken als basis voor een verdere loopbaan (Poell & Van der Krogt, 2011). Werknemers moeten bijvoorbeeld hun kwaliteiten blijven onderhouden, om hun positie op de arbeidsmarkt sterk te houden. Omdat er veel veranderingen optreden binnen hun huidige werk, moeten werknemers hier ook mee om zien te gaan. Het gevaar hierbij is dat ook werknemers *change fatigue* (verandermoe) worden. De eigen waarden en normen, kennis en kunde en leermotieven van werknemers zijn van grote invloed op de persoonlijke ontwikkeling en voortgang van leerprocessen. Het blijkt dat zelfsturing effectiever is om de professionele, persoonlijke ontwikkeling van werknemers te organiseren. Dit sluit aan bij de basisbehoefte om autonomie te hebben (Poell & Van der Krogt, 2011, Ryan & Deci, 2000).

Ruijters, Simons en Veldkamp (2009) schrijven hoe ze zien dat organisatieontwikkeling tot uitputting leidt bij organisaties en dat organisaties verandermoe zijn.. Er ontstaat namelijk weerstand tegen alle aangeboden opleidingen, cultuurprogramma's en andere ontwikkelingen. De auteurs vragen zich af hoe duurzaam een lerende organisatie is. Een duurzaam lerende organisatie is een organisatie die investeert in leren en ontwikkelen op een zodanige manier,

dat de investering op zowel individueel als organisatieniveau iets oplevert. Er worden in het artikel vijf kernvragen gesteld die mogelijkheid bieden om in gespreksvoering binnen de organisatie de huidige praktijk van leren en ontwikkeling onder de loep te nemen, om ervoor te zorgen dat de lerende organisatie duurzaam blijft. Zo moet er dialoog gevoerd worden over de verwachtingen van de investering, in hoeverre mensen elkaar helpen bij het leren en of er ook collectief geleerd wordt. Ook moet er worden gesproken over welke bijdrage het levert aan de organisatie en of het systeem flexibel genoeg is om op lange termijn te kunnen blijven meebewegen (Ruijters et al., 2009).

3.4 Werktevredenheid en motivatie

Om de ervaringen van de werknemers te kunnen interpreteren, worden verschillende theorieën toegelicht die volgens bestaande literatuur van invloed zijn op de werktevredenheid en motivatie van werknemers. Zo wordt eerst gekeken welke behoeften een individu voelt en welke terug te zien zijn op de werkvloer. Aan deze behoeften worden de concepten intrinsieke motivatie, public service motivation, werktevredenheid, ontwikkeling en uitdaging gekoppeld.

Basisbehoeftes van werknemers

Ramlall (2004) schrijft over de motivatie van werknemers en welke implicaties dit heeft om werknemers te behouden in de organisatie. Zeker als er binnen de organisatie sprake is van een verandering, is het van belang dat de werknemers betrokken blijven bij de organisatie en niet mentaal afhaken of zelfs vertrekken. Er zijn verschillende theorieën over menselijke motivatie, waarvan *need theories* er één van is. *Needs* (behoefte) wordt gedefinieerd als psychologische tekortkomingen die bepaald gedrag opwekken. Deze behoeften kunnen sterk of zwak zijn en beïnvloed worden door omgevingsfactoren, waarbij de behoeften van een individu kunnen variëren van tijd tot tijd. De theorie van Maslow gaat over de ontwikkeling van de hiërarchie van behoeften (Ramlall, 2004). De Pyramide van Maslow bestaat uit vijf verschillende sets van doelstellingen, waarnaar gerefereerd wordt als: *physiological*, *safety*, *love*, *esteem* en *self-actualization* (Figuur 3).



Figuur 3: Pyramide van Maslow (Ramlall, 2004).

Deze pyramide geeft inzichten voor leidinggevenden binnen een organisatie. Het is voor werknemers van belang om zich veilig te voelen op hun werk en dat de sociale omgeving prettig voelt. Het vertrouwen dat ze krijgen komt op de tweede plek en op de eerste plek komt te staan dat een individu een voortdurende drang heeft om zich te ontwikkelen en het beste uit zichzelf te halen. Garvin (2008) beschrijft een aantal bouwstenen die te herkennen zijn in Figuur 3, met name in de twee onderste lagen. Een voorbeeld hiervan is dat leidinggevenden worden geadviseerd om werknemers te motiveren door programma's aan te bieden waarbij naar de behoeftes van de werknemers wordt gekeken. Een tweede voorbeeld is dat organisaties *support programs* kunnen starten die werknemers helpen bij omgaan met stress. Tijdens deze programma's wordt ook aandacht besteed aan de behoeftes en wensen van de werknemers. Het is de verantwoordelijkheid van leidinggevenden om een goed klimaat te creëren voor werknemers om in te werken (Ramlall, 2004).

Werktevredenheid

Wanneer is een werknemer dan tevreden? Als deze behoeftes vervuld zijn? Dit heeft volgens Saari en Judge (2004) te maken met de *job satisfaction*. Werknemers hebben een bepaalde visie op hun huidige werkzaamheden, hun carrière en de organisatie waar zij werken. Job satisfaction (werktevredenheid) wordt gedefinieerd als een plezierige of positieve emotionele staat van een individu als resultaat van het werk of de werkervaring van het individu (Locke, 1976. In: Saari & Judge, 2004). De situatie waarin een werknemer verkeert op het werk is van grote invloed op de werktevredenheid van de werknemer. De werktevredenheid van werknemers heeft vaak te maken met hun persoonlijke eigenschappen. Als iemand heel extravert en sociaal is, zal

diegene niet gelukkig worden van een baan waarbij nauwelijks contact met collega's wordt gemaakt. Organisaties kunnen niet direct invloed hebben op iemands persoonlijkheid, maar wel zorgen voor een goede match tussen functie en werknemer, waardoor de werktevredenheid van de werknemers verbetert (Saari & Judge, 2004).

Daarnaast is de *organisatiecultuur* van invloed op de werkmotivatie van werknemers. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om een bepaalde groepscohesie. Als een groep of team binnen een organisatie een hechte relatie heeft, ontstaat er een wederzijds commitment en bepaalde verwachtingen. Werknemers kunnen zich dan deel van een sociaal netwerk voelen. Door de normen en waarden van deze groepen worden de acties van de individuele werknemers beïnvloed. Interpersoonlijke relaties op het werk zijn belangrijk voor de werktevredenheid (Kaufman, 1967. In: Ahmadi, 2012).

Public Service Motivation

Om een beter beeld te krijgen van wat de werknemers van de gemeente Utrecht beweegt om in de publieke sector te werken en hoe zij betekenis aan hun werk geven, wordt aandacht besteed aan het concept *public service motivation*. Er wordt ingegaan op de definitie van public service motivation en op wat bijdraagt aan de motivatie om in de publieke sector te werken. Daarbij wordt een koppeling gemaakt met de concepten werkmotivatie en werktevredenheid.

Mensen kiezen ervoor om in de publieke sector te gaan werken op basis van een bepaalde motivatie: de public service motivation (PSM). Perry en Wise (1990) definiëren PSM als: "Public service motivation represents an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions". (p. 368). Deze publieke service motivatie komt voort uit een individuele drijfveer om te reageren op maatschappelijke ontwikkelingen die alleen vanuit publieke instituties kunnen worden geadresseerd (Perry & Wise, 1990). Deze drijfveer bestaat uit drie componenten: rationele, normatieve en affectieve motieven. Een voorbeeld van een rationeel motief is dat een werknemer graag betrokken wil zijn bij het maken van publiek beleid. Normatieve motieven hebben te maken met dat een werknemer publieke zaken belangrijk vindt en daar graag betrokken bij wil zijn en er aan bijdragen. Affectieve motieven beslaan het gevoel wat een individu heeft voor bepaald werk in een bepaalde sector (Perry, 1996). Iemand kan bijvoorbeeld een specifieke betrokkenheid voelen voor minderheidsgroepen, of werkloze jongeren.

Intrinsieke motivatie

Daarnaast is de *intrinsic motivation* van individuen ook van invloed op de motieven van werknemers die werken in de publieke sector. Intrinsic motivation (intrinsieke motivatie) definiëren Isen en Reeve (2006) als: “The motivation to engage in a task for its own sake- out of interest and/or enjoyment- and not as a means to another reward” (p. 298). Intrinsiek gemotiveerde werknemers werken hard, omdat ze daar plezier aan beleven. Hieruit komt voort dat ze voldoening vinden in het zo goed mogelijk doen van hun werk. Intrinsieke motivatie gaat meer om wat er van binnen gebeurt bij een individu, waar wat er buiten gebeurt tegenover staat. Dit gaat om *extrinsic motivation* (extrinsieke motivatie). Extrinsiek gemotiveerde werknemers worden geprikkeld door hun salaris, extra beloningen en andere secundaire voorwaarden die bij hun functie horen. Mensen die gaan werken in de publieke sector hebben vaak intrinsieke motieven om te gaan werken in deze sector. Het blijkt dat werknemers in de publieke sector minder interesse hebben in extrinsieke beloningen in vergelijking met werknemers in de private sector. Mensen in de publieke sector hebben dan ook andere waardes die zij nastreven, zoals dat zij meer geëngageerd zijn aan de samenleving in plaats van aan zichzelf (Park & Rainey, 2008).

Werknemers zullen niet snel vanuit hun intrinsieke motivatie een routinematige, saaie taak op het werk aannemen. Dit doen werknemers eerder vanwege een financiële prikkel van buitenaf (Isen & Reeve, 2006). Deze scheiding tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie is verwant aan de theorie *the motivation-hygiene theory* (Herzberg, 1968, In: Park & Rainey, 2008). Deze theorie suggereert dat motivatie om te werken betrekking heeft op twee onafhankelijke dimensies, *intrinsic factors* en *hygiene factors*. Hierbij zijn de hygiene factors ook wel extrinsieke prikkels als baan zekerheid, salaris en fysieke werkcondities. De intrinsic factors gaan om de intrinsieke motivatie van een individu. Het prikkelen van deze factoren heeft tevens invloed op de werktevredenheid. Er kan een verandering in iemands werk plaatsvinden, door bijvoorbeeld een taakverrijking. Het helpt om werknemers taken te geven die moeilijker zijn dan andere taken (*vertical loading*), in plaats van extra taken te geven van hetzelfde niveau (*horizontal loading*). Dit geeft werknemers meer verantwoordelijkheid en het helpt de werknemer te groeien en te leren (Herzberg, 1968. In: Park & Rainey, 2008).

Ahmadi (2012) stelt dat organisaties de meeste invloed hebben op werktevredenheid en minder invloed op de betrokkenheid van de werknemers, omdat dit meer te maken heeft met de

intrinsieke motivatie van werknemers. Bij de gemeente kan worden gekeken in hoeverre de nieuwe taken van de betrokken werkmachers verrijkend zijn, door bijvoorbeeld te kijken of ze zich verantwoordelijker voelen.

Tevens hebben intrinsieke en extrinsieke motivatie van werknemers invloed op de werktevredenheid van werknemers (Gagné & Deci, 2005). Het is complex om de scheiding tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie te implementeren in bepaalde werksituaties, omdat er soms sprake kan zijn van overlapping. Dit heeft geleid tot de *self-determination theory* (Ryan & Deci, 2000). In deze theorie staat de scheiding tussen autonome motivatie en gecontroleerde motivatie centraal. Autonome motivatie heeft te maken met handelen met een gevoel van wilskracht en het hebben van keuzevrijheid. Intrinsieke motivatie is een voorbeeld van autonome motivatie. Als iemand iets interessant vindt om te doen, doet diegene het met eigen wilskracht. Iemand gaat bijvoorbeeld werken, omdat diegene de uit te voeren taken leuk vindt om te doen. Extrinsieke motivatie is een vorm van gecontroleerde motivatie, waarbij iemand wellicht móet werken, maar hier wel een beloning voor krijgt. De self-determination theory stelt dat zowel de intrinsieke en extrinsieke motivatie intentioneel zijn en contrasteren met *amotivation*. Dit komt overeen met de visie van Poell en Van der Krogt (2011), waarbij zelfmotivering wordt geprikkeld om te kunnen leren. Amotivation heeft betrekking op een gebrek aan intentie en motivatie (Gagné & Deci, 2005).

De intrinsieke motivatie kan worden verhoogd, als organisaties inspelen op drie psychologische basisbehoeften. Dit zijn *autonomy* (autonomie), waarbij de werknemer vrijheid heeft om werk naar eigen inzicht uit te voeren, *competence* (competentie), waarbij de werknemer vertrouwen moet hebben in eigen vaardigheden en *relations* (relatie), de sociale verbondenheid met de omgeving als teamleden en de organisatie (Niemi & Ryan, 2009). Daarbij kan intrinsieke motivatie worden afgezwakt, als er negatieve extrinsieke prikkels een rol gaan spelen. Dit wordt het *crowding-out* binnen de *crowding theory* genoemd (Frey & Jegen 2001). Deze theorie gaat om de interactie tussen intrinsieke en extrinsieke prikkels. Deze interactie is persoonlijk en heeft te maken met individuele voorkeuren. Dit uit zich ook in de zelfdeterminatie van het individu.

De self-determination theory heeft overlap met de behoeftes van Maslow en de hygiëne factor theory van Herzberg, zoals dat behoeftes moeten worden vervuld om werktevredenheid te bewerkstelligen. Toch zijn er ook verschillen. Zo kijkt de self-determination theory ook naar de gereguleerde processen die onderliggend zijn aan het gedrag van een individu. De theorie

gaat niet alleen om hoe iemand gemotiveerd raakt, maar ook om de onderliggende vraag: hoe gedrag wordt bekrachtigd en hoe gedrag wordt gestuurd. Deze theorie kan daarom als aanvulling worden gezien op de *needs* van Maslow.

Hoofdstuk 4. Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom er voor kwalitatief onderzoek is gekozen en hoe dit past bij onderzoek naar ervaringen van individuen. Verder wordt beschreven hoe de literatuurstudie is gedaan. Daarnaast wordt toelichting gegeven op de keuze voor semigestructureerd interviewen en bij welke respondenten interviews zijn afgenomen. In het laatste deel worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek beschreven en de zo objectief mogelijke rol als onderzoeker uitgewerkt.

4.1 Kwalitatief onderzoek

Binnen het onderzoek 'Weten wat werkt' is gevraagd om een kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van de werknemers die betrokken zijn bij het experiment. De onderzoeker van 'Weten wat werkt' zocht naast kwantitatief onderzoek naar meer diepgaand onderzoek over de ervaringen van de betrokken werkmatchers, om te kijken hoe de gemeentekant in het onderzoek de nieuwe werkwijze ervaart. Dit is onderzocht door de werknemers die zowel in het onderzoek 'Weten wat werkt' als in de reguliere dienstverlening zitten, te bevragen over hun ervaringen. Het ging hierbij om ervaringen en voorbeelden uit de praktijk. Dit leidde tot de behoefte aan een kwalitatief onderzoek. Met kwalitatief onderzoek kan inzicht worden verkregen in de belevingen, ervaringen en waarderingen van een bepaalde onderzoeksgroep (Bakker & Van Buuren, 2014). Dit scriptieonderzoek is dan ook kwalitatief van aard, omdat er in interviews naar ervaringen van de respondenten wordt gevraagd. Daarbij zijn de onderzoeksvragen zo opgesteld, dat deze alleen middels kwalitatief onderzoek beantwoord kunnen worden. Er wordt niet gekeken naar een effect middels een vragenlijst, maar naar een ervaring of beleving van belangrijke aspecten aan een nieuwe werkwijze door de ogen van de betrokken werkmatchers.

4.2 Literatuurstudie en contexthoofdstuk

Er is in dit onderzoek eerst een literatuurstudie gedaan naar belangrijke concepten en begrippen die betrekking hebben op de hoofdvraag en de deelvragen. De literatuurstudie is gebruikt om deze begrippen te definiëren en om te oriënteren wat in de literatuur bekend is over concepten die van invloed zijn op de motivatie van medewerkers. Via WorldCat, Google Scholar en de universiteitsbibliotheek is naar deze literatuur gezocht. Er zijn verschillende zoektermen gebruikt, waaronder 'learning organizations', 'intrinsic motivation', 'work motivation', 'public

service motivation', 'learning', 'Basic Needs Maslow' en 'learning in an organization as a professional'. Op basis van deze literatuur is een theoretisch kader geschetst. De literatuur heeft de basis gevormd voor de vragen en topics die in de interviews zijn behandeld.

Om meer theoretische onderbouwing te vinden voor de toekomstplannen van de gemeente, is in het theoretische hoofdstuk het concept 'lerende organisatie' behandeld. In de conclusie en discussie wordt bekeken in hoeverre de werkwijze en de behoeften van de werknemers positief zijn voor de gemeente als organisatie. Daarnaast is gekozen voor het concept 'job satisfaction', om te onderzoeken wat bestaande literatuur zegt over welke aspecten bijdragen aan een tevreden werknemer. Verder zijn de gekozen concepten met betrekking op de motivatie van de betrokken werkmatchers gekozen op basis van de onderzoeksgroep van deze scriptie. Het zijn uitvoerende medewerkers in een publieke sector, waardoor het concept 'Public Service motivation' relevant is om mee te nemen in het empirische deel. Daarnaast komen als belangrijke motivatiefactoren de drie basisbehoeften naar voren over autonomie, competentie en sociale verbondenheid. Aangezien de gemeente vooraf heeft aangegeven te zien dat de betrokken werkmatchers meer initiatief nemen en meedenken met de werkzoekenden, wordt autonomie als belangrijk concept geacht. De concepten zijn voornamelijk afkomstig uit onderzoeken van grondleggers van deze concepten en theorieën, zoals Senge (1990a/b) en Argyris (2000) over organizational learning en leiderschap en Ryan en Deci (2000) voor theorie over motivatie en over de basisbehoeftes van werknemers. Het theoretisch kader is aangevuld door recentere literatuur.

Daarnaast is om het onderzoek in een context te plaatsen, een contexthoofdstuk geschreven waarin het onderzoek 'Weten wat werkt' verder wordt toegelicht, het omgaan met de Participatiewet wordt beschreven en meer over de visie van de gemeente wordt uitgelegd. Hiervoor zijn recente artikelen gebruikt over HR-beleid bij organisaties (bijvoorbeeld Borghouts & Freese, 2016) en interne documenten van het onderzoek 'Weten wat werkt'.

De theoretische concepten en begrippen die in het contexthoofdstuk en het literatuurhoofdstuk zijn behandeld, zijn gebruikt om de vragen en onderwerpen waar tijdens de interviews over gesproken is vorm te geven. Daarbij is deze achtergrond gebruikt om het onderzoek te contextualiseren en om de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen.

4.3 Semigestructureerd interviewen en de respondenten

Semigestructureerde vragenlijsten

Voor dit scriptieonderzoek is gekozen voor een semigestructureerde vorm van interviewen, met daarbij enkele gestructureerde vragen. Hiervoor is gekozen omdat deze methode passend is bij kwalitatief onderzoek en omdat er tijdens de interviews doorgevraagd kan worden als de respondent iets interessants zegt. Dit kan additionele informatie zijn en inzichten geven die relevant zijn voor het onderzoek. De interviews zijn ingeleid met meer algemene vragen over de achtergrond van de respondenten. In de introductie is ook gevraagd waarom ze bij de gemeente werken en hoe ze er terecht zijn gekomen. Dit is gevraagd, omdat hierdoor al iets over de motivatie van de respondenten af te leiden is. Voorafgaand aan de interviews waren geformuleerde vragen met daaronder topics (onderwerpen) opgesteld, maar hier is tijdens de interviews af en toe van afgeweken. Hierdoor is meer gedetailleerde informatie over de ervaringen van de respondent naar voren gekomen tijdens de gesprekken. Verder is met de semigestructureerde vorm van interviewen ruimte aan de respondenten gegeven om een eigen verhaal te kunnen vertellen.

Betrokken werkmachers

In totaal zijn achttien mensen geïnterviewd. De groep respondenten bestaat uit zes betrokken werkmachers, zes reguliere werkmachers en zes leidinggevenden. De betrokken werkmachers hebben het directe contact met de bijstandsgerechtigden die deelnemen aan het onderzoek 'Weten wat werkt'. De betrokken werkmachers zijn aangeduid met de afkortingen BW1 tot en met BW6. De zes betrokken werkmachers werken allemaal tussen de 2 en 5 jaar bij de gemeente Utrecht in hun huidige functie. Een paar betrokken werkmachers hebben Sociaal Juridische Dienstverlening gestudeerd, dat aansluit op de functie werkmacher. De betrokken werkmachers hebben altijd al interesse gehad in de publieke sector. Sommige betrokken werkmachers komen oorspronkelijk uit de commerciële sector, maar hierbij ontbrak voor deze werkmachers een vorm van voldoening in het werk. De respondenten waren ontevreden over hun tijd in de commerciële sector, omdat ze een hoge werkdruk voelden en een onprettige sfeer. De respondenten ervaren de werksfeer en werkdruk over het algemeen positiever dan in hun commerciële banen. De managers waren bij de meeste betrokken werkmachers de voornaamste reden voor de hoge werkdruk.

Tijdens de interviews met de betrokken werkmachers zijn verschillende onderwerpen besproken. Er werd aan de respondenten gevraagd naar hun ervaringen van de nieuwe

werkwijze als de echte gebruikers. De betrokken werkmatchers hebben er zelf voor gekozen om deel te nemen aan het onderzoek ‘Weten wat werkt’ en de redenen hiervoor zijn bevraagd in de interviews. Dit is besproken, omdat het feit dat ze dit zelf gekozen hebben, betrekking lijkt te hebben op hun motivatie. Verder is tijdens de interviews aandacht besteed aan onderwerpen als ‘werktevredenheid’, ‘werkmotivatie’, ‘leren’ en het gevoel van autonomie, op basis van het theoretische kader van dit onderzoek (Zie bijvoorbeeld Ahmadi, 2012, Park & Rainey, 2008, Ramlall, 2004, Saari & Judge, 2004). Er is voor deze concepten gekozen, omdat deze in de literatuurstudie naar voren kwamen als meest relevante concepten met betrekking op de werktevredenheid en motivatie van werknemers. Met behulp van deze theoretische begrippen is getracht dichterbij antwoorden te komen op de hoofdvraag en de deelvragen die betrekking hebben op de ervaringen van de betrokken werkmatchers. De vragenlijst is te vinden in Bijlage 1.

Leidinggevenden en ontwikkelingsexpert

Tevens zijn vijf leidinggevenden en één ontwikkelingsexpert geïnterviewd. Hiervoor is gekozen om een uitgebreider beeld te krijgen van de veranderingen door de invoering van nieuwe werkwijze en hoe dit zich verhoudt tot werktevredenheid en motivatie van de betrokken werkmatchers. Daarbij konden de leidinggevenden ook meer vertellen over welke veranderingen zij zagen door de nieuwe werkwijze bij de betrokken werkmatchers. Dit heeft een completer beeld gecreëerd van wat de betrokken werkmatchers ook volgens andere betrokkenen lijken te ervaren. Vier leidinggevenden zijn betrokken bij ‘Weten wat werkt’. De betrokken leidinggevenden worden aangeduid als LG1, LG2, LG3 en LG4. Er is gevraagd welke veranderingen de leidinggevenden hebben waargenomen bij de betrokken werkmatchers door de nieuwe werkwijze. Er zijn onderwerpen als werktevredenheid, werkdruk, ontwikkelen en voldoening in de interviews besproken. Er is om een beeld van leidinggeven in de reguliere dienstverlening te verkrijgen, ook een reguliere leidinggevende geïnterviewd, die wordt aangeduid met LG5. Er is aan alle leidinggevenden gevraagd hoe ze aankijken tegen de veranderde samenleving en hoe de gemeente daarmee om gaat. Daarnaast is een ontwikkelingsexpert geïnterviewd, om dieper in te gaan op de aandacht voor ontwikkeling van de werkmatchers binnen het onderzoek, ook in het kader van de lerende organisatie. De expert wordt aangeduid met LG6. Deze thema’s zijn gebaseerd op zowel de literatuur uit het theoretische hoofdstuk, als het contexthoofdstuk waarin wordt toegelicht wat de Participatiewet inhoudt en wat dit betekent voor organisaties (Zie bijvoorbeeld Verlaat & De Kruijk, 2018,

Verlaat, 2018, Borghouts, 2014, Borghouts & Freese, 2016, Senge, 1990a/b, Smith, 2001). De vragenlijst is te vinden in Bijlage 2.

Reguliere werkmachers

De focus van dit scriptieonderzoek ligt bij de nieuwe werkwijze binnen het onderzoek ‘Weten wat werkt’. Daarbij is ook gekeken naar de reguliere werkwijze en hoe deze werkwijze wordt ervaren, om de verschillen in werkwijzen te kunnen duiden en duidelijker te maken waarom de nieuwe werkwijze anders is. Dit heeft geholpen bij het onderzoeken wat de betrokken werkmachers belangrijk vinden in de nieuwe werkwijze, omdat het in de reguliere werkwijze heel anders is. Daarom zijn er ook interviews afgenomen met reguliere werknemers van de Unit Werk van de gemeente Utrecht. Deze reguliere werknemers zijn niet betrokken bij het onderzoek en werken ook nog niet volgens de nieuwe werkwijze en hun ervaringen kunnen worden afgezet tegen de ervaringen van de betrokken werkmachers. Deze respondenten uit de reguliere dienstverlening zijn aangeduid als RW1 tot en met RW6. De verschillen en overeenkomsten tussen de twee werkwijzen zijn in het resultatenhoofdstuk weergegeven. De topics die tijdens de interviews met de reguliere werkmachers zijn besproken komen overeen met de topics tijdens de interviews met de betrokken werkmachers. De vragenlijst is te vinden in Bijlage 3.

De vragenlijsten bevatten verschillende onderwerpen, waarbij een paar vragen zijn opgesteld met subtopics. De opgestelde vragen waren bedoeld om voorbereid de interviews in te gaan. De vragen zijn soms expliciet gesteld, als er richting gegeven moest worden in het interview. Ze boden een houvast tijdens de interviews. Het voordeel van interviewen aan de hand van een topiclijst was dat er een completer beeld kan worden geschetst over de persoonlijke, individuele opvattingen van de respondenten. Hierbij is wel in acht genomen dat er tijdens de interviews af en toe werd uitgeweid over een bepaald onderwerp. Dit kan tijdens interviews mogelijk gebeuren (Bakker & Van Buuren, 2014). Het heeft echter de strekking van de interviews niet wezenlijk veranderd. Het ging tenslotte om persoonlijke ervaringen van de respondenten en de uitkomsten zijn allemaal uitvoerig apart behandeld in het resultatenhoofdstuk.

Gegevens en transcripten

De gegevens van de respondenten zijn volledig geanonimiseerd. Er is verwezen op een manier dat de namen van de respondenten niet te herleiden zijn, zoals hierboven beschreven.

De interviews duurden gemiddeld 45 minuten, waarbij sommige interviews wat langer dan de ander, afhankelijk van de snelheid waarop de respondenten spraken en hoe gedetailleerd ze hun antwoorden gaven. Hierna zijn de interviews getranscribeerd. De interviews zijn opgenomen met apparatuur van de Universiteit Utrecht, zodat de gegevens niet onbeschermd op telefoons of laptops zijn komen te staan. De transcripten van de interviews zijn opgeslagen in een Yoda-portal. Dit portal is alleen toegankelijk voor de onderzoekers vanuit de Universiteit Utrecht. In dit portal staan ze beschermd in de digitale omgeving van het onderzoek 'Weten wat werkt'. Vervolgens zijn de transcripten gecodeerd met behulp van het programma Nvivo. Eerst is per respondentengroep open gecodeerd, waarbij de hoofdonderwerpen naar voren zijn gekomen. Dit is de eerste stap geweest om de verzamelde data te structureren (Boeije, 2014). De codes zijn bijvoorbeeld 'lerenenontwikkelen-betrokkenwerkmatchers' en 'motivatie-betrokkenwerkmatchers' genoemd. Vervolgens is door axiaal coderen gekeken naar wat onder de hoofdonderwerpen valt en welke synoniemen te herkennen zijn in de codes. Hierdoor zijn aspecten als 'uitdaging', 'trainingen en workshops' en 'ruimte voor ontwikkeling' als subcodes gevormd. Als laatste stap is selectief gecodeerd, waar is bepaald wat de belangrijkste citaten zijn voor antwoorden op de onderzoeksvragen van dit scriptieonderzoek. Het resultatenhoofdstuk is aan de hand van deze codes ingedeeld.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen is van tevoren een concreet en duidelijk onderzoeksplan opgesteld. Hierin werden de stappen die genomen moesten worden volledig en uitvoerig beschreven, zodat het onderzoek reproduceerbaar is. Daarbij is de betrouwbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek tijdens het uitwerken van de interviews handmatig gecontroleerd, doordat er geen gebruik is gemaakt van een transcribeerprogramma of een ander persoon die heeft getranscribeerd. Verder zijn er geen vragen of onderwerpen besproken tijdens het interview die niet te relateren zijn aan het onderwerp van het onderzoek. Daarmee is de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd.

Er is in de praktijk gebleken dat het lastig is om op basis van het aantal interviews de uitkomsten zodanig op te stellen dat iedere respondent zich hier volledig in kan vinden. Er is daarom in het resultatenhoofdstuk zo duidelijk mogelijk beschreven hoe iedere respondent over iets denkt. De respondenten zijn verzameld door een contactpersoon van de Unit Werk die goed zicht had op wie open stond voor een interview en wie relevant zou zijn om aan het onderzoek deel te nemen.

Verder is het niet de insteek geweest van dit onderzoek om te kunnen generaliseren, wat te maken heeft met de externe validiteit. Het is bedoeld als eerste aanzet om inzichtelijk te maken hoe de nieuwe werkwijze wordt ervaren. Doordat er gekozen is voor een semigestructureerde vorm van interviewen, is de validiteit lager dan bij een gestructureerde vorm van interviewen, waarbij de vragen identiek zijn aan elkaar in alle interviews. Omdat er tijdens de gesprekken soms werd uitgeweken bij een bepaald onderwerp, zijn niet alle antwoorden even goed te vergelijken met elkaar, omdat de accenten van de gesprekken soms anders geplaatst zijn.

De interviews zijn in de maanden april en mei 2019 afgenomen. De interviews zijn allemaal face-to-face gedaan, omdat deze persoonlijke manier van interviewen aansluit bij de onderwerpen waar in de interviews over wordt gesproken. Er kon beter worden getoond hoe iemand zich voelt en hoe diegene dingen ervaart, omdat de respondenten zich in een veilige omgeving binnen hun werk bevonden tijdens de interviews. De werkruimtes van medewerkers van de gemeente Utrecht zijn open, maar er is zo veel mogelijk geprobeerd om in afgesloten ruimtes de interviews af te nemen. Bij een enkeling is een rustige plek in de kantine van de gemeente gebruikt, maar dit heeft de gesprekken verder niet belemmerd. Sociaal wenselijke antwoorden zijn geprobeerd voorkomen te worden, door regelmatig aan te geven dat de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd blijft en dat het echt gaat om hun persoonlijke ervaringen. Hierdoor is de validiteit van de antwoorden hoger geworden.

Daarbij is om de validiteit van de gebruikte vragenlijsten te verhogen, voorafgaand aan de interviews een proefinterview gedaan. Er is een interview gehouden met iemand die stage heeft gelopen bij een andere gemeente, waarbij diegene te maken kreeg met een soortgelijk experiment als de respondenten. Het proefinterview heeft de mogelijkheid gegeven om te oefenen met het stellen van open vragen en het doorvragen bij interessante antwoorden. De proefrespondent heeft tijdens en na het interview feedback gegeven en deze feedback is verwerkt voordat de officiële interviews zijn afgenomen. Zo is de volgorde van onderwerpen veranderd, omdat dit voor een natuurlijker verloop van interviewen bleek te zorgen. De onderwerpen ‘werktevredenheid’ en ‘motivatie’ zijn daarom omgedraaid. Daarnaast zijn vragen soms anders gesteld, zoals dat er niet werd gevraagd naar ‘waar een respondent voldoening uit haalt’, maar ‘heeft u een verhaal waar u trots op bent dat het gelukt is?’. Hierdoor konden de respondenten beter hun eigen verhaal vertellen en werd doordat de respondenten voorbeelden gaven duidelijker wat ze bedoelden.

De rol als onderzoeker is zo objectief mogelijk. Er zijn tijdens dit onderzoek geen werkzaamheden voor de gemeente Utrecht verricht of voor de Universiteit Utrecht, dus een belangenconflict is op die manier uitgesloten. Verder zijn er geen persoonlijke belangen bij de uitkomst van dit onderzoek. Het blijft echter complex om objectief te zijn in een kwalitatief onderzoek, omdat de resultaten zijn geïnterpreteerd door de onderzoeker. Hierbij wordt gestreefd naar een zo veel mogelijk onderbouwde manier van interpretatie, door middel van de bestaande literatuur die is verzameld te gebruiken. Ook wordt de context van dit onderzoek meegenomen bij de interpretatie van de resultaten, zoals de beperkingen van een Participatiewet of de veranderde doelgroep waar de werknemers mee te maken hebben. Deze context kan invloed hebben gehad op hoe de respondenten hebben geantwoord.

Hoofdstuk 5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het empirische deel van dit onderzoek gerapporteerd en geanalyseerd. Het hoofdstuk is verdeeld in drie delen (5.1., 5.2., 5.3.). In het eerste deel wordt beschreven waarom volgens de respondenten de nieuwe werkwijze is ontstaan. Uit de gesprekken is gebleken dat de werkmatchers en de leidinggevendenden zien dat de doelgroep waar ze mee te maken hebben veranderd is. De redenen hiervoor zijn in hun ogen de veranderde arbeidsmarkt en samenleving. Dit heeft invloed gehad op de manier van werken op de afdeling WenI en daarom is gekozen voor een meer persoonlijke aanpak, gericht op maatwerk. Daarnaast wordt ook gekeken wat de rol van leren en ontwikkelen in de nieuwe werkwijze is en in hoeverre dit belangrijk wordt gevonden door de betrokken werkmatchers.

5.1 De veranderde doelgroep en leren en ontwikkelen

‘Niet-willers’ en ‘niet-kunners’

Uit de gesprekken blijkt dat de respondenten zien dat de doelgroep de afgelopen jaren is veranderd. Dit komt door een veranderde samenleving waarbij iedere burger actief moet deelnemen en een veranderde arbeidsmarkt. Niet alleen worden er geen vaste contracten meer aangeboden, maar de geïnterviewden geven aan dat tevens door verschillende technologische ontwikkelingen diverse banen zijn weggevallen waar een groot deel van de huidige werkzoekenden naar op zoek is. De doelgroep bestaat volgens de respondenten uit ‘niet-kunners’, mensen die niet weten hoe het moet, of de capaciteit hebben om het zelf te doen, en uit ‘niet-willers’. De ‘niet-willers’ hebben een lage motivatie om daadwerkelijk werk te vinden. Soms lijkt iemand volgens respondent BW6 een ‘niet-willer’, maar blijkt een ‘niet-kunner’ te zijn. Dit zijn de mensen die niet weten hoe ze moeten meekomen in de samenleving. Er is vaak meervoudige problematiek aanwezig bij de werkzoekenden, wat werk vinden nog lastiger maakt. Dit zijn bijvoorbeeld psychische klachten of schulden. Respondent BW2 ziet de werkzoekenden als mensen met veel problematiek en noemt het de onderkant van de samenleving. De persoonlijke benadering en het bieden van maatwerk geeft meer ruimte aan de werkmatchers om samen met de werkzoekende de motivatie terug te vinden om werk te zoeken. Respondent RW6 zegt: ‘Dat vind ik ook wel mooi trouwens, dat samen doen. ik zie mezelf niet als de gemeente en hier zit die klant, nee, ik probeer altijd wel te levelen en gewoon samen tot iets te komen met de mensen’[RW6]. Door maatwerk te leveren wordt er gekeken

naar wat de werkzoekende nodig heeft en niet zo zeer naar wat de opties vanuit het systeem al zijn. Het gaat om creatieve oplossingen vinden voor een uniek individu. Respondent RW3 geeft aan dat ze veel meer vanuit het oogpunt van werkzoekende kijkt en als eerst de vraag stelt: wat heeft ú nodig?

Meebewegen als gemeente

Uit de gesprekken komt ook naar voren dat de gemeente als organisatie wil kunnen meebewegen. Respondent LG4 zegt dat het, vanwege snel veranderende marktomstandigheden en technologische ontwikkelingen, niet anders kan. Respondent LG6 geeft aan dat leren en ontwikkelen in de nieuwe werkwijze een aandachtspunt is en ze hiervoor meer tijd vrijmaken. Over het algemeen wordt bij de gemeente Utrecht veel keuze gegeven in trainingen en workshops, om de kennis van de medewerkers te blijven verbreden. Uit de gesprekken komt dat binnen de nieuwe werkwijze in ‘Weten wat werkt’ door middel van leerateliërs nog meer specifieke aandacht besteed wordt aan reflectie en ontwikkeling van de betrokken werkmatchers. Respondent LG6 geeft aan waarom ze dit doen:

‘We denken te zien dat dat werkt, ook omdat er een soort ontwikkeling in het denken over organisaties en hoe ze werken is, en dat leren inderdaad belangrijk is en het besef dat casuïstiek delen en ook dingen als intervisie, dat is sinds een jaar of tien is dat heel erg in zwang gekomen, vroeger waren we gewoon bezig met andere dingen’[LG6].

In de leerateliërs wordt dus ook aandacht besteed aan intervisie en stilgestaan bij hoe de processen verlopen, zodat de werkmatchers en de leidinggevenden hiervan kunnen leren. Het gaat binnen ‘Weten wat werkt’ verder dan alleen problemen oplossen aan het oppervlak, maar het proces wordt ook belicht. Respondent LG6 vertelt dat de werkmatchers deze vorm van casusbespreking nog niet zo gewend zijn en soms ingewikkeld vinden, omdat de focus normaal gesproken bij de werkzoekenden ligt. Dit is één van de ontwikkelpunten van de betrokken werkmatchers en de meeste respondenten zien dat de betrokken werkmatchers dit als prettig ervaren.

De trainingen en cursussen die worden aangeboden door de gemeente Utrecht worden door de respondenten BW1 tot en met BW6 en RW1 tot en met RW6 gewaardeerd. Het draagt volgens de respondenten bij aan de uitdaging die ze zoeken in hun werk. Het krijgen van uitdaging kan bijdragen aan werktevredenheid en werkmotivatie. Leren en ontwikkelen zien de respondenten als deel van verandering en uitdaging in hun werk. Zo vertelt respondent BW1:

‘Leuk, ja geef mij maar wat dynamiek, kijk nu heb ik in drie teams gezeten sinds ik hier werk, dat is misschien wel heel veel, maar ik vind het leuk om dingen op te zetten en door te gaan, maar ik moet niet ergens te comfortabel in worden, want dan word ik heel ongelukkig’ [BW1].

De meeste betrokken werkmatchers ervaren de reguliere dienstverlening als eentonig. Respondent BW3 vertelt dat ondanks dat de werkzoekenden allemaal verschillend zijn, het soms productiewerk lijkt waarbij veel administratie komt kijken. De respondenten proberen zich daarom te blijven uitdagen en motiveren om te ontwikkelen en te leren, door middel van trainingen en workshops. Het zijn volgens de respondenten niet alleen de trainingen en cursussen die worden aangeboden die hun motiveren en ondersteunen om te ontwikkelen, maar de respondenten leren ook van de teamoverleggen. Respondent BW5 leert bijvoorbeeld veel van de kennis en inzichten van collega’s. Daarbij helpt het dat het team van betrokken werkmatchers allemaal gemotiveerd zijn om te leren. Respondent BW4 zegt:

‘Het is altijd prettig, ik bedoel ik ben altijd aan het leren (...) dus dat heb je wel gewoon. Binnen Weten wat werkt heb je dat veel meer, maar ik denk dat het ook te maken heeft met de groep, ze willen allemaal heel hard werken en ze willen allemaal heel veel doen en dat zorgt ervoor dat er ook veel meer mogelijkheden zijn, in het leren’ [BW4].

Respondent BW4 ziet dat alle betrokken werkmatchers bereid zijn om te leren. Daarnaast zijn er al ervaringen door ‘Weten wat werkt’ waar ze van geleerd hebben en dit al toepassen in hun reguliere werkzaamheden. Zo zegt respondent BW1: ‘Ik merk wel dat ik, nu als ik reguliere werk doe, dat ik wel meer geneigd ben om naar iemands verhaal te luisteren, dat ik sneller naar het individu kijk dan misschien eerder’ [BW1].

De Yucelmethode

Binnen ‘Weten wat werkt’ is gewerkt met de Yucelmethode. Volgens de meeste respondenten van ‘Weten wat werkt’ heeft deze methode ervoor gezorgd dat ze meer inzichten hebben gekregen in de leefsituatie van de werkzoekende. De Yucelmethode heeft er ook voor gezorgd dat de respondenten hebben geleerd aannames weg te nemen. De leidinggevenden ervaren de reacties van de betrokken werkmatchers op de Yucelmethode als positief. Ze geven aan dat de meeste betrokken werkmatchers er graag gebruik van maken en hierdoor de gesprekken met werkzoekenden als anders en beter beleven. Respondent LG6 hoopt deze ontwikkelingen bij de betrokken werkmatchers ook toe te kunnen passen in de reguliere dienstverlening, zodat de hele organisatie hiervan kan leren. Dit wil de respondent graag in samenwerking met de betrokken werkmatchers doen. Respondent BW2 vertelt over haar ervaring met het gebruik van de methode:

‘Ik heb bij bijna alle klanten tijdens de gesprekken de eerste keer die Yucelmethode toegepast, waarom? Omdat ik die situatie gewoon helder wil krijgen. Het zijn klanten die bekend zijn bij ons maar ik wilde gewoon blanco erin gaan. Voor jezelf ook en geen vooroordeel, geen aannames dus op gegeven moment dan kom je dingen tegen en denk je hee, en om de regie ook terug te geven he. Regie terug te geven aan de werkzoekenden. Dit is jouw situatie, en hoe kunnen we werken aan jouw belemmeringen hoe kunnen we die blok kleiner maken’[BW2].

Respondenten BW1 en BW3 geven aan dat ze de methode voornamelijk in de eerste gesprekken met de werkzoekende hebben toegepast. Ze geven toe dat ze de methode niet voor iedere werkzoekende even toepasbaar vinden, vanwege de persoonlijkheid van de werkzoekende. Respondent BW1 zegt dat als de werkzoekende ongeduldig overkomt, ze niet direct voor deze methode kiest. Niet iedere respondent is even enthousiast over de Yucelmethode. Respondent BW6 vindt:

‘Nu gaan we ineens de Yucelmethode bejubelen als het ei van Columbus zeg maar, terwijl het eigenlijk er al staat, alleen hebben we nooit geluisterd, dat is eigenlijk een beetje het verhaal vond ik in dit verband en als jij gewoon, of nou ja gewoon als jij een goed gesprek hebt en je luistert naar iemand, dan scheelt dat al een heel stuk (...) Ja weet je ik vind het gericht op de hulpverlening, waarbij ze in kaart brengen welke problemen het eerst moeten worden aangepakt, ik pak geen problemen aan, ik ben geen maatschappelijk werker, ik ben degene die jou probeert naar werk te begeleiden’ [BW6].

De respondent ziet geen meerwaarde van het inzetten van de Yucelmethode, ook omdat het volgens de respondent te dichtbij hulpverlening komt. Tijdens de interviews bleek echter wel dat alle respondenten zien dat de scheidslijn tussen dienstverlening en hulpverlening dunner is geworden, maar het wordt nog niet door iedereen geaccepteerd.

5.1.1. Meer focus op leren en ontwikkelen – analyse

In het onderzoek ‘Weten wat werkt’ is de focus gelegd op een bepaald probleem binnen de gemeente: de kwaliteit van de begeleiding naar werk verbeteren. In het onderzoek wordt naar vier specifieke groepen gekeken, waarbij een persoonlijke benadering en het bieden van maatwerk bij groep 2 als de nieuwe werkwijze kan worden gezien. Er wordt door middel van system thinking gekeken naar welke verandering enige verbetering kan brengen voor de langere termijn (Senge, 1990a).

Verder biedt de gemeente medewerkers veel leermogelijkheden in de vorm van onder andere workshops en trainingen. De respondenten ervaren dit als zeer goed en nuttig en zijn tevreden over het aanbod van de gemeente. Binnen ‘Weten wat werkt’ gaat het verder dan alleen

trainingen, maar er wordt met name van collega's binnen het team geleerd. Het team leren van Senge (1990a) is te herkennen in de nieuwe aanpak binnen 'Weten wat werkt'. Leren in teamverband is volgens respondenten belangrijk. Doordat de teamleden vanaf begin af aan een gedeelde visie hebben gecreëerd en regelmatig deze bijstellen, blijven de werkmachers een bepaalde verantwoordelijkheid voelen en ze zijn gemotiveerd om gewenste resultaten te behalen. Tijdens leerateliërs is ruimte om te reflecteren, een belangrijk punt voor een lerende organisatie en het lerend vermogen van de betrokken werkmachers (Argyris, 2000, Simons, 1990). De respondenten geven ook aan reflectie belangrijk te vinden, omdat ze dit in de reguliere dienstverlening nog te weinig doen en hier juist energie van krijgen. Argyris (2000) beschrijft het belang van reflectie als een proces waarbij medewerkers constructief kunnen leren. Dit is te herkennen in waar de gemeente met de nieuwe werkwijze naar streeft. Een meer generative, of double-loop manier van leren wordt door middel van leerateliërs, workshops en teamoverleggen gestimuleerd. Binnen 'Weten wat werkt' is de gemeente bezig om de gehele aanpak te veranderen en zo te kijken hoe de onderliggende patronen, op een constructieve manier door middel van dialoogvoering kunnen worden behandeld (Chiva et al., 2010).

5.1.2 Het belang van ontwikkelen voor de betrokken werkmachers – analyse

De betrokken werkmachers vinden het belangrijk om samen te werken en relaties op te bouwen met hun collega's. Ook vinden de betrokken werkmachers het belangrijk om te kunnen leren van hun collega's en van reflectie op hun werkzaamheden. Ze ervaren hiervoor ook ruimte om te kunnen leren en ontwikkelen. In de reguliere dienstverlening wordt niet specifiek aandacht besteed aan teambuilding en reflectie op werkzaamheden. Dit kan betekenen dat de betrokken werkmachers, door de mogelijkheden die zij hebben, meer bereid zijn om te leren dan de reguliere werkmachers. In tegenstelling tot in het onderzoek 'Weten wat werkt', wordt in de reguliere dienstverlening geen vast moment ingeroosterd om casuïstiek te bespreken in teamverband. Tijdens casuïstiekbespreking in het team van 'Weten wat werkt' is ruimte gemaakt om te reflecteren en om aandacht te besteden aan het samen leren als team een gedeelde visie vasthouden. Dit zijn twee aspecten die een lerende organisatie helpen te vormen (Senge, 1990b). Ook wordt tijdens deze momenten meer kennis gedeeld tussen de collega's dan in de reguliere dienstverlening. Argyris (2000) moedigt professionals aan om te blijven reflecteren en van elkaars kennis te leren. Zoals onder andere respondent BW5 aangaf, leert de respondent het meest van de collega's tijdens de leerateliërs. Deze momenten van reflectie zijn

zowel voor de werknemers als de organisatie zeer relevant en nuttig voor groei. De betrokken werkmachers geven aan het prettig te vinden om uitgedaagd te worden en tijd te besteden aan reflectie en casuïstiek. Dit kan worden gezien als een sterke behoefte om te leren. Simons (1990) beschrijft dat lerend vermogen in groepen gaat om elkaar ondersteunen, feedback geven en elkaar in de gelegenheid stellen om te leren. Samen leren als team en elkaar hierbij helpen wordt als belangrijk geacht door de betrokken werkmachers. Dit kan bijdragen aan hun eigen ontwikkeling en kennisverbreding. Doordat ze de mogelijkheid krijgen om te leren, voelen ze zich gemotiveerd om te werken.

Alle respondenten die in de uitvoering van de afdeling WenI werken, staan open om zichzelf te blijven ontwikkelen, waarbij een paar respondenten niet te veel verandering prettiger vinden dan andere respondenten die juist op zoek zijn naar veel uitdaging. Hierin is een verschil te zien tussen de betrokken werkmachers en de reguliere werkmachers, waar bij de betrokken werkmachers meer persoonlijke focus op eigen ontwikkeling en verbetering van de kwaliteit van het werk centraal staat. Ruijters et al. (2009) beschrijven dat een vorm van uitputting te zien is bij organisaties waar aandacht voor besteed aan leren en ontwikkelen, vanwege de continue verandering. De auteurs spreken van weerstand bij de werknemers tegenover ontwikkelingen, opleidingen en programma's. Dit is bij de respondenten echter niet duidelijk terug te zien. De respondenten vinden de aangeboden trainingen en cursussen juist heel prettig en motiverend werken, omdat ze zich er bewust van zijn dat het belangrijk is om zichzelf te blijven ontwikkelen. Poell & Van der Krogt (2011) beschrijven dat persoonlijke ontwikkeling noodzakelijk is om als werknemer het huidige werk te kunnen optimaliseren, maar ook de inzetbaarheid op langere termijn in acht kunnen nemen. Dit is terug te zien bij de respondenten, waar dit bewustzijn duidelijk aanwezig is.

5.2 De nieuwe werkwijze door de ogen van de leidinggevenden en ontwikkelingsexpert

De interviews met de leidinggevenden en de ontwikkelingsexpert hebben inzichten gegeven in welke veranderingen leidinggevenden hebben waargenomen met invoering van de nieuwe werkwijze. Deze inzichten vormen een antwoord op de deelvraag: *Welke veranderingen hebben leidinggevenden en de ontwikkelingsexpert na invoering van de nieuwe werkwijze waargenomen bij de betrokken werkmachers?* Er zijn een aantal dingen die volgens de leidinggevenden invloed hebben op de motivatie van de werkmachers, zoals de aandacht, de vrijheid, en een lagere werkdruk die ze ervaren. Daarnaast reageren de respondenten ook op

hoe zij hun rol in de nieuwe werkwijze zien en in hoeverre dat van invloed is op de motivatie van de betrokken werkmachers. Zo geven ze aan veel meer te faciliteren, in plaats van op te leggen. Verder zien de leidinggevenden een verandering in de samenwerking en de manier van denken bij de betrokken werkmachers. In de volgende kopjes wordt verdere toelichting gegeven.

5.2.1 Motivatie van betrokken werkmachers

Gevoel van uniek zijn, vrijheid, aandacht en minder werkdruk

De respondenten met een leidinggevende functie die betrokken zijn bij het onderzoek geven aan dat ze merken dat de betrokken werkmachers een gevoel van uniek zijn binnen de afdeling WenI ervaren. Volgens respondenten LG3 en LG1 zijn de betrokken werkmachers zich bewust van het feit dat ze meedoen aan een onderzoek. Respondent LG1 zegt dat, doordat de betrokken werkmachers het gevoel hebben dat ze een bijdrage kunnen leveren aan een onderzoek, ze sterk gemotiveerd zijn. De respondent spreekt van een bepaalde drang die zichtbaar is bij de betrokken werkmachers om de werkzoekenden extra te kunnen helpen, en beter samen te werken in het team. Dit vult respondent LG3 aan:

‘Dat maakt denk ik ook dat je zorgvuldiger gaat handelen, en dat het ook ja, het is natuurlijk ook best bijzonder, want het is natuurlijk best een soort van groots opgezet allemaal dus als daar een leuk interessant resultaat uitkomt, dan ja, is dat best bijzonder en ik denk dat ze zich dat ook wel goed realiseren’[LG3].

Niet alleen het deelnemen aan een onderzoek laat de betrokken werkmachers een gevoel van uniek zijn ervaren, maar ook de aandacht die er is voor het onderzoek en de interesse in de onderzoeksresultaten lijken bij te dragen aan de motivatie bij de betrokken werkmachers zegt respondent LG3.

In het onderzoek ‘Weten wat werkt’ is één van de kenmerken van de werkwijze dat de betrokken werkmachers werken met een individuele caseload. In een individuele caseload hebben de werkmachers een vaste groep werkzoekenden die ze begeleiden en waarvan ze de contactpersoon zijn. In de reguliere werkwijze werken de meeste teams met groepscaseloads, waarbij er geen vaste contactpersonen zijn en iedereen willekeurig wordt ingepland. Respondenten LG1, LG2, LG3 en LG6 hebben het idee dat de betrokken werkmachers meer vrijheid ervaren, specifiek in de vorm van meer ruimte en meer tijd. De respondenten geven aan dat ze zien dat de werkmachers meer meedenken met de werkzoekende en dat ze aangeven

dat ze meer kunnen doen met de tijd die ze nu hebben. Ook vinden ze het prettiger om een kleinere caseload te hebben. Respondent LG1 denkt dat de reguliere werkmatchers minder vrijheid ervaren, omdat ze meer het gevoel hebben dat ze gecontroleerd worden. Respondent LG6 vraagt zich af of er meer is in de nieuwe werkwijze dan alleen de ruimte en tijd die de betrokken werkmatchers ervaren. De respondent denkt dat ze meer met die tijd doen dan in de reguliere dienstverlening, wat maakt dat ze meer plezier uit hun werk halen. Respondent LG2 lijkt een antwoord te hebben op wat respondent LG6 zich afvraagt. Volgens de respondent heeft het vooral te maken met het gevoel van vertrouwen dat de betrokken werkmatchers krijgen. De respondent ziet hierdoor het zelfvertrouwen van de betrokken werkmatchers groter worden. Dit verschilt volgens de respondent met de reguliere werkmatchers en legt uit:

‘Ik denk dat de gewone werkmatchers, zitten in een vast stramien, alles wordt voor ze gepland. Ik vind dat de gewone werkmatchers, heel erg in werkprocessen denken, en dat is natuurlijk een beetje ook inherent denk ik aan dit soort grote organisaties, dat je veel meer gevangen zit in de processen die hier van de organisatie gelden en dus ook niet de ruimte hebt, voelt, en daardoor misschien ook, dat helemaal niet wil, naar buiten te treden En op het moment dat je echt iets anders gaat doen en je krijgt ruimte en dus ook het vertrouwen van nou, harstikke leuk ga het maar doen, en je mag heel veel zelf vormgeven (...) ja dan zie je mensen gewoon veel meer zelfvertrouwen krijgen, denk ik, veel meer zin erin krijgen en dan worden er gewoon mooie dingen gemaakt. Dus in die zin vind ik het antwoord dat de werkmatchers waarschijnlijk zullen geven: nou we hebben meer ruimte, dan denk ik nou, dat is ook gewoon zo’ [LG2].

Verder denken meerdere leidinggevendenden dat de betrokken werkmatchers een lagere werkdruk ervaren dan reguliere werkmatchers. De betrokken werkmatchers hebben meer vrijheid om hun eigen planning te maken, ook vanwege de andere verantwoordelijkheid die ze hebben ten opzichte van reguliere werkmatchers die werken met een groepscaseload. In de reguliere werkwijze wordt per dagdeel een werkmatcher ingeroosterd om de mailbox bij te werken. Respondent LG6 denkt dat het beheren van een eigen mailbox ook een belangrijke factor is voor de lagere werkdruk die de betrokken werkmatchers ervaren. Verder denkt respondent LG3 dat de betrokken werkmatchers ook minder druk ervaren, omdat ze ziet dat de betrokken werkmatchers energie krijgen en plezier hebben in hun werk. De betrokken werkmatchers zijn volgens respondent LG3 gemotiveerd om een stapje extra te zetten voor de werkzoekenden dan voorheen.

5.2.2 Andere opvallende gevolgen

Een veranderde mindset en samenwerken

Verder zijn volgens de respondenten nog een paar andere gevolgen die opvallen. Zo zien de meeste respondenten dat de manier van denken veranderd is bij de betrokken werkmachers, waardoor ze hun tijd anders indelen en bereid zijn om meer te doen voor een werkzoekende. Respondent LG2 beschrijft de manier van denken als ‘denken in mogelijkheden’. Respondent LG1 noemt het ‘een veranderde mindset’, waarbij de respondent denkt dat deze veranderde mindset komt doordat ze aandacht en tijd krijgen om daadwerkelijk verder mee te denken. Respondent LG2 denkt ook dat de manier van denken veranderd is door de ruimte die ze krijgen om op een andere manier te gaan kijken naar een situatie van een werkzoekende. Deze ruimte wordt volgens respondent LG2 anders ervaren in de reguliere dienstverlening. Respondent LG2 beschrijft de situatie in de reguliere dienstverlening als:

‘Je wordt zo veel dagdelen ingepland en dan worden al die klanten bij je ingepland die moet je spreken weet je wel, je hoeft er alleen maar heen te gaan en er komt iemand voor je neus zitten, dus eigenlijk daarmee, is alles al zo vastgelegd, dat het een beetje op productiewerk lijkt, en niet op werk met mensen’ [LG2].

Naast een andere manier van denken, het denken in mogelijkheden, zien de respondenten een verandering in hoe de samenwerking verloopt binnen het team. Respondent LG1 beschrijft wat er gebeurt:

‘Er wordt ook wat vaker gevraagd om samen op te trekken en ergens dingen te presenteren en je merkt best wel dat daar meer teamgevoel door ontstaat (...) er ontstaat wel echt binnen werk een teamgevoel van, dat doen we samen, met elkaar en meer dan bij andere teams, omdat je er meer samen een succes van wil maken en bij andere teams is het soms toch wel meer eigen eilandjeswerk’ [LG1].

De betrokken werkmachers zoeken elkaar op en voelen dat ze een gezamenlijk doel hebben waar ze samen voor willen gaan. Dit is volgens de meeste respondenten van belang, om ervoor te zorgen dat niet iedereen een eigen weg inslaat zonder dat er controle is. Verder denken de meeste respondenten dat het ook te maken heeft met de grootte van het team, waardoor de betrokken werkmachers elkaar sneller op zoeken. Respondent LG3 beschrijft dat het opvallend is dat dit gebeurt:

‘Maar wat leuk is, is dat ze natuurlijk allemaal een individuele caseload hebben dus heel erg eigenlijk hun eigen toko runnen, maar elkaar wel heel erg op zoeken en casussen met elkaar

bespreken en samen gesprekken voeren als dat nodig is. Dus feitelijk hebben ze elkaar minder nodig dan in die groepscaseloads, maar ze zoeken elkaar meer op, en ik denk dat dat ook wel een van de dingen is waardoor ze het heel erg fijn vinden in het team waarin ze zitten' [LG3].

De meeste respondenten denken dat het sterke teamgevoel komt doordat de betrokken werkmatchers een gevoel van ruimte en vrijheid voelen, waardoor ze een bepaalde verantwoordelijkheid dragen voor hun groep, maar ook voor het onderzoek. Het teamgevoel is gegroeid door veel met elkaar te bespreken en te reflecteren, zo denken de respondenten.

5.2.3 De betekenis van de waargenomen veranderingen – analyse

Motivatie

Uit de gesprekken blijkt dat de leidinggevenden en ontwikkelingsexpert het idee hebben dat de betrokken werkmatchers de manier van werken binnen het onderzoek als prettig ervaren. Zo zien ze dat de betrokken werkmatchers zich speciaal voelen en zich daardoor nog meer inzetten. De leidinggevenden zien dat de betrokken werkmatchers de bijdrage die ze leveren belangrijk achten, iets wat past bij kenmerken van een public service motivation (Perry, 1996). Public Service Motivation beschrijft het fenomeen dat een individu een sterke intrinsieke motivatie heeft om bij te dragen aan de samenleving. In de nieuwe werkwijze is ruimte voor persoonlijke hulp om de werkzoekenden echt verder te kunnen helpen. De leidinggevenden zien dat de betrokken werkmatchers een vorm van vrijheid ervaren, doordat ze ruimte en tijd nemen om harder te werken voor een werkzoekende en mee te denken. De leidinggevenden en de ontwikkelingsexpert geven aan dat ze de werkmatchers stimuleren om zich te ontwikkelen en eigen invulling te geven aan hun werk. Het gevoel van autonomie, tevens één van de basisbehoeftes uit de theorie van Niemiec en Ryan (2009), is terug te zien in het feit dat de betrokken werkmatchers een bepaalde vrijheid krijgen om de regie te hebben over hun werk, zonder dat teveel door de leidinggevende wordt opgelegd.

Daarbij is de manier van leidinggeven coachend en faciliterend (Senge, 1990b). Hierdoor krijgen de betrokken werkmatchers de kans om zelf te sturen en hierin ondersteund te worden. Daarnaast denken de respondenten dat de betrokken werkmatchers een lagere werkdruk ervaren dan reguliere werkmatchers, vanwege de kleinere caseloads, het plezier in hun werk en de vrijheid die ze hebben. Een lagere werkdruk draagt bij aan de werktevredenheid van individuen (Saari & Judge, 2004), iets wat de leidinggevenden terug zien bij de betrokken werkmatchers.

Samenwerken en ontwikkelen

De leidinggevendenden geven aan dat ze aandacht besteden aan reflectie en leerprocessen (Senge, 1990b). Er is ruimte gemaakt voor casusbespreking, samenwerking en reflectie, door middel van workshops en leerateliers. De leidinggevendenden geven aan dat ze meer nadenken over de relatie tussen verschillende acties. Dit zien ze ook gebeuren bij de betrokken werkmachers. Het zien van verbanden uit zich in een leiderschapstijl, waarbij door middel van leerateliers niet alleen wordt gekeken naar het verloop van de werkzaamheden in het team, maar ook naar de invloed van hun manier van werken op het onderzoek (Senge, 1990b). De respondenten zien dat de betrokken werkmachers dit als uitdagend en motiverend ervaren. De ruimte die er volgens de respondenten is vrij gemaakt om te reflecteren op de werkzaamheden, draagt bij aan het creëren van een team, waarbij werknemers stilstaan bij wat ze doen en wat ze van hun werk leren (Argyris, 2000). De rol van leidinggevende als coach, of facilitator van deze momenten, is terug te zien in hoe de leidinggevendenden hun rol binnen ‘Weten wat werkt’ zien en hoe belangrijk zij dit ook vinden.

Daarnaast zien de leidinggevendenden en de ontwikkelingsexpert dat er een sterk teamgevoel is ontstaan. De sociale verbondenheid die de betrokken werkmachers volgens de leidinggevendenden voelen, lijkt door de nieuwe werkwijze sterker te zijn dan in reguliere dienstverlening. De basisbehoefte om relaties op te bouwen wordt hierdoor vervuld (Niemic & Ryan, 2009) en de motivatie van de betrokken werkmachers kan hierdoor positief worden beïnvloed.

5.3 De ervaringen van de werkmachers

In dit deel worden de ervaringen van de betrokken werkmachers beschreven en geanalyseerd. Vooropgesteld wordt dat zowel de betrokken als reguliere werkmachers in de gesprekken aangeven het belangrijk te vinden een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren en mensen te helpen. Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat er een paar aspecten binnen de nieuwe werkwijze zijn, die de betrokken werkmachers belangrijk vinden en meespelen in hun ervaring van de invloed op hun motivatie. Deze aspecten hebben te maken met een gevoel van vrijheid, voldoening, werktevredenheid, en de mogelijkheden om te ontwikkelen. Verder vinden de betrokken werkmachers het belangrijk om uitgedaagd te worden en een goede teamsfeer en samenwerking te hebben. Een aantal aspecten wordt anders ervaren dan in de reguliere

dienstverlening, zoals de vrijheid en de samenwerkingsvormen. In dit deel wordt verder ingegaan op deze verschillende ervaringen.

5.3.1 Public Service Motivation

Alle respondenten geven aan dat ze graag de doelgroep waar ze mee werken verder willen helpen en op deze manier een bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving. Ze geven aan dat ze het werk echt voor iemand anders, in dit geval de werkzoekende, doen. Zo zegt respondent BW3: ‘Dat is waar het zeg maar echt om gaat. Dat zij degene die zijn die een bijstandsuitkering niet meer nodig hebben’ [BW3]. Volgens respondent BW1 voelt het als een plicht om als mens iemand te helpen die dat nodig heeft: ‘Als iemand tegen jou zegt, ik zie het leven niet meer zitten, ik loop tegen een muur, ik vind dat ook als mens een plicht dat je daar iets mee doet en dat je om elkaar geeft’ [BW1].

Alle respondenten die werken in de uitvoering op de afdeling WenI voelen zich hierdoor meer gemotiveerd om hun werk goed te doen. Voor sommige respondenten ligt het dichtbij hun persoonlijkheid: ‘Ik ben gewoon niet gewend om nee te zeggen, ik ben gewend om mensen te helpen, daar zit de basis in denk ik, als jij mij een vraag stelt wil ik jou helpen, zo werkt het vind ik’ [RW6]. De betrokken en de reguliere werkmatchers voelen allemaal een sterk gevoel van commitment naar de samenleving toe en vinden het prettig om in hun werk bezig te zijn met een maatschappelijke bijdrage. De publieke service motivatie is te herkennen in iedere werkmatcher.

5.3.2 Vrijheid

Creativiteit, autonomie, ruimte, meedenken

De respondenten BW1 tot en met BW6 geven aan dat ze het als prettig ervaren meer vrijheid te hebben. Het gevoel van vrijheid komt in verschillende vormen volgens de respondenten, waaronder dat er ruimte is om creatievere oplossingen te bedenken en dat er meer tijd is om mee te denken met de werkzoekende. Respondent BW5 beschrijft: ‘Je gaat steeds verder denken en dat geeft steeds meer het gevoel van vrijheid en het gevoel dat je ook verder erin staat, je mag verder denken, en verder gaan’ [BW5]. Daarnaast hebben de respondenten een gevoel van autonomie. Ze mogen zelfstandiger dingen aanpakken dan reguliere werkmatchers. Ze hebben een ander verantwoordelijkheidsgevoel gekregen, zeggen de respondenten. Zo zegt respondent BW2:

‘Want wij zijn gewoon een zelfsturend team, dus alles zeg maar als er een presentatie gegeven moet worden, zorgen wij voor een poster, gaan wij brainstormen hoe we dat gaan doen, dus ja een teamleider die kijkt alleen maar vanuit de buitenkant, die weet van oké, gaat het goed, prima (...) en bijvoorbeeld mensen uitnodigen voor werkcontactdag volgende week, doen we allemaal zelf, we regelen alles zelf en die vrijheid hebben we en dat vind ik wel heel fijn’ [BW2].

De autonomie die de respondenten ervaren zorgt er ook voor dat het werkplezier hoger wordt volgens sommige respondenten. Ze voelen meer uitdaging in het werk doordat ze er zelf over na mogen denken. Dit ervaren ze als prettiger dan in de reguliere dienstverlening. Respondent BW1 zegt dat het niet uitdagend is als iemand werkwijzen oplegt, en dat de respondent het werk een stuk leuker vindt nu ze er zelf over na kan denken. Een ander gevoel van vrijheid is volgens de respondenten dat ze meer ruimte hebben gekregen om verder te kijken dan de kaders waarbinnen ze momenteel in de reguliere dienstverlening werken. Deze kaders ervaren de reguliere werkmachers dan ook als beklemmend. Respondent RW6 beschrijft:

‘Het is hier wel heel erg in hokjes weet je wel, het is wel heel erg volgens een stramien, er is gewoon een werkwijze en daar heb je je wel aan te houden zeg maar als werkmacher, en dat ik mis wel, de creativiteit in mijn werk weet je wel, een beetje buiten de gebaande paden treden en een beetje creatief oplossingen voor cliënten bedenken, dat heb je niet zo snel in dit vak’[RW6].

Respondenten BW1 tot en met BW6 geven aan hun creativiteit te kunnen uiten in het werk, waar respondenten RW1 tot en met RW6 meer moeite mee hebben. Daarnaast wordt de ruimte door onder andere respondenten BW2, BW3 en BW6 ingevuld door samen te gaan werken met externe partijen. Respondent BW2 vertelt:

‘Nou, samen met het buurtteam hebben we ook gekeken naar de financiën, naar de U-pas, naar de voedselbank, en daardoor heb ik ook veel dingen voor haar geregeld. Ik heb ervoor gezorgd dat ze nieuwe laminaat heeft gekregen (...) ik ben er helemaal bij betrokken en heb ook nauw samengewerkt met de buurtteam, en dat is gewoon heel belangrijk voor zulke mensen dus ik zit er nu bovenop wel’[BW2].

Uit de gesprekken blijkt dat in de reguliere dienstverlening het complex wordt gevonden om samen te werken met externe partijen. Dit is onder andere vanwege privacywetgeving en vaak meervoudige problematiek bij de werkzoekenden. Daarbij komt dat iedere organisatie een ander belang heeft. Zo legt respondent LG5 uit:

‘Ja dat is natuurlijk heel lastig, je merkt dat je allemaal toch heel erg in je eigen koker zit en ja dat dat blijft gewoon een aandachtspunt en ja dus ik denk dat kan altijd beter, omdat ik al

mensen vertel tussen werk en inkomen dan zitten we zo dicht op elkaar en zelfs dat is nog al ingewikkeld omdat iedereen het zo vanuit zijn eigen gezichtsbeeld bekijkt en ja je hebt je eigen doelen..'[LG5].

Het blijkt voor zowel de betrokken werkmatchers, als de reguliere werkmatchers ingewikkeld te zijn om samen te werken met externe partijen, maar omdat de betrokken werkmatchers meer ruimte ervaren om te denken in mogelijkheden, zoeken zij de mogelijkheden tot samenwerking met externe partijen meer op.

5.3.3 Voldoening

Successen en contact met mensen

Respondenten BW1 tot en met BW6 zeggen voldoening te halen uit de nieuwe manier van werken om twee redenen. Ten eerste ervaren de respondenten het contact met de werkzoekenden als prettiger. Het wordt volgens respondenten BW1, BW2, BW3 en BW6 persoonlijker, omdat ze een eigen caseload hebben. Respondent BW6 geeft een voorbeeld van hoe het contact voldoening geeft:

‘Maar van die gast kreeg ik ook een mailtje van je hebt voorkomen, want hij zei desnoods ga ik wc’s schoonmaken met een tandenborstel, zei die (...) tegen mij in dat gesprek samen met zijn moeder, je hebt ervoor gezorgd dat ik geen wc’s hoeft schoon te maken met een tandenborstel, hartstikke bedankt, nou weet je dat was echt letterlijk zijn tekst dat ik denk van ja, je haalt het terug weet je wel en dat zijn de dingen waar je voldoening uit haalt’ [BW6].

De meeste betrokken respondenten vinden het belangrijk om een relatie op te bouwen met de werkzoekende, omdat ze geloven dat dit bevorderend werkt voor het behalen van resultaat. Respondent BW1 zegt: ‘Je gaat een band met iemand aan en dan is het niet meer jij moet het doen, maar je doet het samen’[BW1]. De tweede reden is dat successen meer gewaardeerd worden door de respondenten BW1 tot en met BW6. Ook als er kleinere successen worden behaald, waarderen de meeste respondenten dit. Respondent BW2 vertelt dat de weg naar werk vaak meerdere obstakels heeft, en dat kleinere stapjes ook belangrijk zijn voor de werkzoekende:

‘Dat is mooi, ik heb haar niet geholpen naar werk, ze doet wel vrijwilligerswerk bij een verzorgingstehuis, en daar heeft ze tekenen, ze houdt van tekenen en ze schildert en daar geeft ze ook dansles, ze bloeit ook ze zegt ook ik heb mijn leven terug (...) en dat is voor mij dan voldoening, dat is ook het maximale gezien haar lichamelijke klachten en dergelijken denk ik, ja mooi’ [BW2].

Het behalen van successen wordt in de nieuwe werkwijze volgens de respondenten samen gedaan met de werkzoekenden. Door de individuele caseload worden deze successen meer persoonlijk ervaren. De reguliere werkmatchers kwamen tijdens de gesprekken moeizamer met verhalen waar ze trots op zijn, omdat er volgens deze respondenten niet echt sprake is van een persoonlijke band met de werkzoekenden. Hierdoor voelen successen niet als iets wat van de werkmatchers is. De respondenten RW1 tot en met RW6 hadden het vooral over successen waarbij ze extra hun best hebben gedaan voor de werkzoekende, maar ook geven ze hierbij aan dat ze dit niet voor iedereen kunnen doen.

5.3.4 Werktevredenheid

Verandering

De respondenten binnen het onderzoek 'Weten wat werkt' geven aan over het algemeen tevreden te zijn over hun werk. De respondenten vinden het prettig om met individuele caseloads te werken en dieper op een case in te kunnen gaan. Respondenten BW1 en BW5 zijn enthousiast over veranderingen in hun werk, omdat ze hierdoor meer uitdaging voelen. Zo zegt respondent BW5: 'Nee, nee, ik vind sleur echt vreselijk, echt dan ben ik zo weg' [BW5].

Voor respondent BW1 duurt het onderzoek 'Weten wat werkt' wat lang: 'Ik vind het echt lang, ja, het is bij mij nu wel veel, ik heb het wel weer gezien ofzo en ik ben wel weer toe aan even wat meer reuring' [BW1]. Niet alle respondenten vinden verandering en uitdaging in het werk altijd prettig. Respondent BW3 vindt:

'Ja, kijk, ik kan er op zich wel goed mee omgaan, maar op gegeven moment gaat dat wel gaat het niet meer leuk zijn. Want dan ben je continu bezig om een proces, je bent eigenlijk met het proces bezig wat niet ten goede gaat komen straks van de werkzoekenden. En uiteindelijk draait het om de werkzoekenden, en niet van hoe wat voor teams het eigenlijk zijn' [BW3].

Verandering wordt door de meeste respondenten dus als iets positiefs gezien. Tegelijkertijd wordt door een aantal respondenten gewaarschuwd dat de aandacht voor interne processen de focus op de werkzoekenden niet mag verzwakken.

Werkdruk en werkplezier

In de gesprekken komt naar voren dat de betrokken werkmatchers zeer positief zijn over hun werk. Ze beschrijven dat ze energie krijgen van wat ze doen en dat ze uitdaging hebben. Respondent BW5 zegt bijvoorbeeld: 'Ik heb ook altijd zin om naar mijn werk te gaan, dat heb ik echt nooit gehad hoor, ja, een heel, heel enkele keer, maar ik heb echt zowel met collega's

als werkinhoudelijk gewoon heel erg leuk' [BW5]. Zoals respondent BW5 ook zegt, bevalt het samenwerken met collega's goed. Tijdens de interviews wordt duidelijk dat deze samenwerking positief bijdraagt aan het werkplezier van de respondenten. Deze samenwerking wordt volgens de betrokken werkmatchers dan ook gestimuleerd, door middel van leerateliers en casuïstiekbespreking. Respondent BW2 vertelt:

'Ja, ja, zeker, we hebben een heel goed team, we zijn goed op elkaar ingespeeld, het vertrouwen is er we bespreken casussen we voeren soms met z'n tweeën gesprekken als we denken ah het is lastig, lastig gesprek kun je meekijken, meedenken weetje, dat nou prima.' [BW2].

De samenwerking met collega's in de reguliere dienstverlening wordt ook als prettig ervaren door de respondenten. Respondent RW6 is zeer tevreden over de openheid van iedere collega en de bereidheid om elkaar te helpen. Er blijkt uit de gesprekken met de respondenten uit de reguliere dienstverlening echter minder aandacht te zijn voor casuïstiekbespreking en teambuilding. De meeste respondenten zien ook niet echt het nut ervan in om extra tijd vrij te moeten maken voor het bespreken van casussen. Respondent RW2 lijkt het in een nieuw team wel handig om te doen. Respondent RW4 heeft nog niet eerder nagedacht over extra aandacht voor teambuilding, omdat de respondent het gevoel heeft dat iets wat niet eerder is geweest, ook niet gemist kan worden. Daarbij komt dat de respondenten uit de reguliere dienstverlening eerst moeite hadden om feedback te geven aan elkaar, omdat ze de relatie met elkaar niet negatief willen beïnvloeden. Door middel van feedbacktraining geven de respondenten aan het nu wel makkelijker te vinden dan eerst.

De meeste respondenten die betrokken zijn bij het onderzoek 'Weten wat werkt', voelen niet zozeer een hoge werkdruk. Ze ervaren dat door de nieuwe werkwijze beter hun tijd besteed kan worden. Respondent BW6 zegt bijvoorbeeld dat kennismaken met de werkzoekende niet meer nodig is, omdat de werkmatcher en de werkzoekende elkaar inmiddels kennen en een relatie hebben met elkaar. In de reguliere dienstverlening kost dit wel tijd, omdat er geen sprake is van een persoonlijke band die wordt opgebouwd. Sommige respondenten ervaren binnen het onderzoek 'Weten wat werkt' een wat hogere werkdruk. Respondent BW4 geeft aan dat dat komt door de hoeveelheid administratie die ze hebben. Daarbij vindt de respondent het soms lastig dat het, vanwege de grootte van de organisatie, niet altijd duidelijk is welke collega over welk onderwerp gaat.

Samenwerking in Vliegende Brigade

Het behalen van successen, een prettige samenwerking en het gevoel van autonomie hebben worden als belangrijke aspecten gezien aan de nieuwe werkwijze door de betrokken werkmachers. Voordat het onderzoek ‘Weten wat werkt’ van start ging, is een team opgezet om deelnemers voor het experiment te werven. Dit team kwam naar voren in de verhalen van de respondenten tijdens de interviews. De zogeheten *Vliegende Brigade* wordt door de werkmachers die in dit team zaten en leidinggevend die hierbij betrokken als een positieve periode ervaren (RW1, RW3, BM5, LG2, LG3), om drie verschillende redenen. Ten eerste vinden de respondenten dat de doelen die ze hadden opgesteld motiverend werken. Deze doelen waren concreet van aard en aan een tijdsperiode verbonden. Als doelen werden behaald, werden deze als successen gevierd. Respondent RW3 geeft als voorbeeld dat als na een bepaalde tijd een aantal deelnemers bereikt was, het team dit vierde met een traktatie. Als tweede reden geven de respondenten aan dat de samenwerking erg prettig was. Iedereen had vanaf het begin een duidelijke rol in het team en was bereid om hard te werken voor het gewenste resultaat. De derde reden is dat de respondenten veel vrijheid voelden om het team zelf te sturen. Respondent BW5 vat dit samen als:

‘Die was waanzinnig, dat is echt bizar geweest. Iedereen had een rol en ondersteunde elkaar, het vulde elkaar aan en dat liep als een trein, want we hebben heel veel dingen moeten opzetten in echt begin, wat dingen moeten uitdenken (...) het was best wel veel zelfredzaamheid, maar eentje pakte dat dan op en die ander stond daar dan achter of die zorgde weer voor wat anders’[BW5].

Het feit dat de respondenten zo enthousiast waren over de Vliegende Brigade, vanwege de focus op gezamenlijke doelen, samenwerking en een team dat zelf de regie heeft, bevestigt nogmaals hoe belangrijk de respondenten deze drie aspecten vinden in hun werk met betrekking tot hun werkmotivatie.

5.3.5 De nieuwe werkwijze en de motivatie van betrokken werkmachers – analyse

Public Service motivation en intrinsieke motivatie

Het is opvallend dat alle respondenten intrinsiek gemotiveerd zijn om te werken in de publieke sector en allemaal een sterke public service motivation hebben (Perry & Wise, 1996). Zowel de betrokken als de reguliere werkmachers hebben affectieve en normatieve motieven (Perry & Wise, 1996). Een herkenbaar normatief motief is dat de respondenten betrokken zijn bij

publieke zaken en een bijdrage willen leveren aan de samenleving. Ze voelen zich meer gecommitteerd aan de samenleving, dan aan zichzelf (Park & Rainey, 2008). De respondenten raken gemotiveerd als ze het gevoel hebben dat ze mensen kunnen helpen en het leven van de werkzoekende een stukje beter kunnen maken. De respondenten vinden het belangrijk om het samen te doen met de werkzoekende, en in plaats van dingen op te leggen, daadwerkelijk te luisteren naar de werkzoekende. Daar krijgen ze, door het persoonlijke contact, meer de kans voor. De respondenten krijgen hier een voldaan gevoel van. Perry (1996) noemt dit een affectief motief. De respondenten voelen een bepaalde betrokkenheid bij de doelgroep waar ze mee te maken krijgen. De meeste respondenten maken zich zorgen over dit deel van de samenleving dat niet goed mee kan komen in de participatiesamenleving. De normatieve en affectieve motieven die de respondenten hebben dragen bij aan hun motivatie om te werken in de publieke sector. Deze motieven zijn te herkennen in de beleving van de respondenten. Het is met name terug te zien bij de groep betrokken werkmachers, waar aandacht wordt besteed aan een persoonlijke benadering.

Daarnaast zijn de betrokken werkmachers gemotiveerd om mee te denken met het inrichten van passende werkvormen. Ze zien dat de samenleving veranderd is en dat de doelgroep een nieuwe aanpak nodig heeft, wat maakt dat de respondenten die betrokken zijn bij uitvoerende gedeelte van het onderzoek [BW1 tot en met BW6] ook rationele motieven laten zien om dit werk te doen en om deel te nemen aan het onderzoek (Perry, 1996).

Verder geven de betrokken werkmachers aan het heel belangrijk te vinden om een bijdrage te kunnen leveren aan het onderzoek 'Weten wat werkt'. Dit kan voortkomen uit de publieke service motivatie die de betrokken werkmachers hebben en omdat ze zich bijzonder voelen deel uit te mogen maken van een wetenschappelijk onderzoek. Het geeft ze veel energie en ze vinden het erg leuk om te doen, ondanks dat ze er veel energie in moeten steken. Het behalen van successen, het krijgen van vertrouwen van de leidinggevenden, meer tijd kunnen besteden aan de interactie met de werkzoekenden en creatiever kunnen zijn, dragen bij aan de intrinsieke motivatie van de werkmachers, meer dan extrinsieke motivatiefactoren als geld of andere beloningen (Isen & Reeve, 2006). Isen en Reeve (2006) concludeerden al dat mensen die werken in de publieke sector eerder intrinsiek motivatie hebben dan een extrinsieke motivatie.

Vrijheid en werkplezier

Daarbij komt dat de betrokken werkmachers zich vrijwillig aangemeld hebben voor dit onderzoek, waardoor ze een gevoel van keuzevrijheid hadden en intrinsiek gemotiveerd waren,

waarbij ze bewust hebben gehandeld uit eigen wil (Ryan & Deci, 2000). Binnen ‘Weten wat werkt’ voelen de werkmachers zich verantwoordelijk doordat dat ze hun werkzaamheden zelf mogen inrichten. De intrinsieke motivatie van de betrokken werkmachers kan beïnvloed zijn doordat de werkmachers de kans hebben gekregen zelfsturend te zijn en hierdoor een ander verantwoordelijkheidsgevoel hebben (Poell & Van der Krogt, 2011, Niemiec & Ryan, 2009). Doordat de betrokken respondenten meer zelf kunnen sturen, is er ruimte om te leren en te ontwikkelen. Ze vinden het ook heel prettig om op deze manier te werken en halen er voldoening uit. In de gesprekken komt naar voren dat de betrokken werkmachers zelf altijd op zoek zijn naar uitdaging. Dit is te herkennen in de self-determination theory van Ryan en Deci (2000), waarbij het gaat om een interne motivatie die niet extern beïnvloedbaar is.

De concepten vrijheid, verantwoordelijkheid en autonomie spelen een belangrijke rol in hun werkplezier. Het is bij de betrokken werkmachers terug te zien dat werkplezier en motivatie sterk met elkaar samenhangen (Ahmadi, 2012, Gagné & Deci, 2005). De betrokken werkmachers ervaren meer werkplezier, nu ze persoonlijke relaties opbouwen met de werkzoekenden. Hierdoor zijn ze geneigd harder te werken voor de werkzoekende, om samen een succesvol resultaat te bereiken. Daarbij voelen ze geen hoge werkdruk, omdat ze een kleinere caseload hebben en minder afhankelijk zijn van roosters die voor hun worden gemaakt in de reguliere dienstverlening. Een lagere werkdruk en dus minder stress kan betekenen dat de betrokken werkmachers meer werkplezier ervaren.

Verandering en meedenken

In het onderzoek zijn de betrokken werkmachers tevreden over het feit dat ze mogen meedenken aan hoe ze hun werk inrichten. Daarbij krijgen ze de kans om presentaties te geven aan hun leidinggevenden en andere leidinggevenden van de Unit Werk. De betrokken werkmachers voelen zich betrokken bij het hele proces. Deze extra werkzaamheden kunnen worden gezien als een vorm van verticale taakverrijking, waarbij de betrokken werkmachers meer uitdaging krijgen (Park & Rainey, 2008). Hierdoor voelen de betrokken werkmachers zich gemotiveerd om te groeien in hun werk. Daarbij komt een bepaalde verantwoordelijkheid kijken, waar de betrokken werkmachers tevreden mee zijn. De gemeente kan als organisatie invloed hebben gehad op de werktevredenheid van de betrokken werkmachers, door meer tijd en ruimte aan de werkmachers te geven. Hierdoor gaan de betrokken werkmachers meer samenwerkingen aan met externe partijen, steken ze meer aandacht in de werkzoekende en bedenken ze creatievere oplossingen.

Collega's en samenwerken

Verder zijn de betrokken werkmachers tevreden over de samenwerking met de collega's en de sfeer in het team. De basisbehoefte om sociale verbondenheid te voelen met de omgeving zoals in een team wordt vervuld. Daarbij komt dat de betrokken werkmachers het gevoel hebben dat ze vertrouwen krijgen van de leidinggevendenden, de werkzoekenden en hun teamleden. Doordat ze de kans krijgen om zich te blijven ontwikkelen, door de leerateliers en andere trainingen, wordt de basisbehoefte om te beschikken over competenties ook ingevuld (Niemiec & Ryan, 2009). Verder kwam in de gesprekken over de Vliegende Brigade naar voren hoe prettig het werkte dat iedereen een eigen rol had en op die manier een bijdrage kon leveren. De teamleden van de Vliegende Brigade waren in die periode voortdurend bezig zich te ontwikkelen in die rol. Persoonlijk meesterschap, waarbij aan de eigen capaciteiten van een individu aandacht wordt besteed, is hierin te herkennen (Senge, 1990b).

De betrokken en reguliere werkmachers hechten waarde aan een goede organisatiecultuur. Uit de interviews blijkt dat zowel de reguliere als de betrokken werkmachers het prettig vinden dat hun collega's bereid zijn om elkaar te helpen. De respondenten doen ook hun best om interpersoonlijke relaties op het werk te onderhouden en ze zijn hier over het algemeen tevreden over. De relaties betekenen voor de betrokken werkmachers meer werktevredenheid, waarin de theorie van Ahmadi (2012) is te herkennen. De reguliere werkmachers waren eerst bang om elkaar feedback te geven, omdat de werkmachers veel waarde hechten aan de band met collega's. Zoals Garvin et al. (2008) beschrijven, hoort het geven van feedback bij leerprocessen van professionals. Nu de werkmachers trainingen krijgen over feedback geven, zijn ze meer bezig met het geven en ontvangen van feedback, zonder dat dit invloed heeft op de relatie tussen collega's. Hierdoor kunnen de werkmachers zich verder ontwikkelen.

Er zijn ook verschillen in werktevredenheid tussen de reguliere en betrokken werkmachers op het gebied van de organisatiecultuur. De betrokken werkmachers voelen een sterk groepsgevoel, waardoor ze graag met elkaar samenwerken en van elkaar leren. Een prettige werksfeer en een gevoel van verbondenheid heeft een positieve invloed op de werktevredenheid (Kaufman, 1967, in: Ahmadi, 2012). De respondenten zijn over het algemeen sociaal en extravert en ze beschrijven zichzelf als mondige en praatgrage types. Deze eigenschappen passen volgens de respondenten ook goed bij hun werk. Deze hoge werktevredenheid kan te maken hebben met het feit dat de gemeente heeft gezorgd voor een goede match tussen functie en werknemer (Saari & Judge, 2004).

Daarnaast voelen de betrokken werkmachers zich uniek, omdat ze deel uitmaken van een onderzoek. Dit wordt door de leidinggevenden ook regelmatig benadrukt, door bijvoorbeeld de werkmachers de kans te geven om te presenteren voor alle leidinggevenden van de Unit Werk. Er zijn in het team van 'Weten wat werkt' bepaalde verwachtingen van elkaar opgesteld, die iedereen wil nakomen. Er is een sterk gevoel van commitment naar het onderzoek en de teamleden binnen het onderzoek toe. De coachende en faciliterende leiderschapsstijl die in de nieuwe werkwijze te herkennen is kan hier invloed op hebben. De betrokken werkmachers krijgen als team de ruimte om iets nieuws neer te zetten. De betrokken werkmachers geven aan dat ze uitdaging in hun werk als iets positiefs zien. Dit kan betekenen dat de betrokken werkmachers zich door de vrijheid en uitdaging die ze krijgen extra gemotiveerd voelen om hun resultaten te behalen en zich in te zetten in hun werk.

Hoofdstuk 6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit scriptieonderzoek geformuleerd. In dit scriptieonderzoek is, middels theoretisch en empirisch onderzoek, gezocht naar een antwoord op de volgende vraag:

Hoe ervaren de betrokken werkmachers invloed op hun motivatie door de nieuwe werkwijze in het kader van onderzoek 'Weten wat werkt'?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke veranderingen hebben leidinggevend en de ontwikkelingsexpert na invoering van de nieuwe werkwijze waargenomen bij de betrokken werkmachers?
2. Wat vinden betrokken werkmachers belangrijk aan de nieuwe werkwijze die is ingevoerd in het kader van onderzoek 'Weten wat werkt'?
3. Wat zijn tijdens het werken met de nieuwe werkwijze de belangrijkste ervaringen van de betrokken werkmachers?

6.1 Deelvraag 1

Welke veranderingen hebben leidinggevend en de ontwikkelingsexpert na invoering van de nieuwe werkwijze waargenomen bij de betrokken werkmachers?

De leidinggevend en de ontwikkelingsexpert hebben een aantal veranderingen waargenomen op het gebied van de motivatie en werktevredenheid van de werkmachers. De leidinggevend geven aan dat ze zien dat de betrokken werkmachers veel werkplezier ervaren. Een belangrijke reden hiervoor is dat een goede samenwerking met collega's zorgt voor meer werktevredenheid (Saari & Judge, 2004).

Daarnaast hebben de leidinggevend en ontwikkelingsexpert verandering in de manier van denken waargenomen bij de betrokken werkmachers. De betrokken werkmachers nemen eerder zelf initiatief en denken mee met de werkzoekende. Deze veranderde manier van denken kan komen doordat de leidinggevend een bepaalde leiderschapsrol aannemen. De leidinggevend zien hun rol als facilitator en ze hebben het gevoel dat ze de betrokken werkmachers stimuleren. Ondersteuning en stimulans past bij de leiderschapsstijl van Senge

(Smith, 2001) waar de rol van leiders verschuift van 'baas' naar 'coach'. Door ruimte te geven willen de leidinggevenden ook laten zien vertrouwen te hebben in de betrokken werkmachers. Daarbij geven de leidinggevenden de mogelijkheid aan de betrokken werkmachers om te ontwikkelen. De leidinggevenden zien dat de betrokken werkmachers ontwikkeling en uitdaging prettig vinden en hier energie uit halen. Met name het kunnen leren, de ruimte hiervoor krijgen en hierdoor worden uitgedaagd, wordt door leidinggevenden gezien als een positieve invloed op de werktevredenheid en motivatie van de betrokken werkmachers.

6.2 Deelvraag 2

Wat vinden betrokken werkmachers belangrijk aan de nieuwe werkwijze die is ingevoerd in het kader van onderzoek 'Weten wat werkt'?

In de literatuurstudie is gekeken naar verschillende concepten die invloed hebben op werkmotivatie van het individu en welke aspecten invloed kunnen hebben op de werktevredenheid van werknemers. Hierin kwamen een aantal concepten naar voren, zoals het gevoel van autonomie, sociale verbondenheid, een prettige samenwerking en een sterke intrinsieke motivatie. De concepten die bijdragen aan de werkmotivatie hebben te maken met de basisbehoeften van de mens (Maslow, 1943, in: Ramlall, 2004).

Daarnaast is met behulp van theoretische concepten is gekeken naar welke soort werknemers het eigenlijk binnen dit scriptieonderzoek zijn. Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat alle werkmachers een sterke intrinsieke motivatie hebben om te werken in de publieke sector. De werkmachers werken graag met mensen en leveren graag een bijdrage aan de samenleving. Alle werkmachers geven aan graag hulp te willen bieden aan mensen en dit belangrijk te vinden om in hun werk te kunnen doen. Deze kenmerken zijn terug te zien in de theorie van Perry (1996) over public service motivation.

Daarnaast vinden de betrokken werkmachers het ook belangrijk om een relatie op te bouwen met de werkzoekenden, om zo samen successen te kunnen vieren. Daarbij willen alle werkmachers graag creatief kunnen zijn in hun werk door mee te denken met werkzoekenden voor een oplossing, maar dat kan in de reguliere dienstverlening niet altijd. Het grote verschil is de individuele caseload binnen 'Weten wat werkt' en de groepscaseload in de reguliere dienstverlening. Daarbij zijn reguliere werkmachers afhankelijk van roosters en plannings, terwijl de betrokken werkmachers hun tijd zelf mogen indelen. Het gevoel van vrijheid, met name hoe autonoom de werkmachers zich voelen, is verschillend tussen de twee groepen. De

relatie die de betrokken werkmachers met de werkzoekenden hebben, lijkt motiverend te werken voor de betrokken werkmachers. In de resultaten komt naar voren dat de reguliere werkmachers geen sterke band voelen met de werkzoekenden en dat ze het contact met de werkzoekenden wel missen. De betrokken werkmachers waren juist zeer positief over het goede contact met werkzoekenden en gaven aan dit belangrijk te vinden in hun werk.

Verder vinden de betrokken werkmachers een goede organisatiecultuur belangrijk. Dit uit zich in het feit dat de betrokken werkmachers kennis delen met collega's en samenwerken met collega's belangrijk vinden. De reguliere werkmachers geven in de gesprekken aan eerst geen feedback aan elkaar durfden te geven, omdat de werkmachers bang zijn dat het invloed heeft op de band met hun collega's. Dit lijkt makkelijker te gaan bij het team binnen 'Weten wat werkt'. Zoals Garvin et al. (2008) beschrijven, hoort het geven van feedback bij leerprocessen van professionals. De focus binnen 'Weten wat werkt' wordt hier meer op gelegd, waardoor betrokken werkmachers aangeven dit prettig te vinden en aangeven hier veel van te leren. Het stilstaan bij leerprocessen van de betrokken werkmachers levert een bijdrage aan hoe ze over de organisatiecultuur denken.

6.3 Deelvraag 3

Wat zijn tijdens het werken met de nieuwe werkwijze de belangrijkste ervaringen van de betrokken werkmachers?

Uit het empirische onderzoek is gebleken dat de betrokken werkmachers de nieuwe werkwijze positief ervaren. Deze positieve ervaringen hebben te maken met een aantal aspecten. Ten eerste komt in de gesprekken naar voren dat de betrokken werkmachers door de nieuwe werkwijze veel vrijheid ervaren en hun werk een eigen invulling mogen geven. De werkmachers die betrokken zijn bij 'Weten wat werkt' voelen dat ze de regie hebben gekregen over hun werkzaamheden en dat ze dit in teamverband mogen inrichten. Zelf de regie hebben in hun werk, iets wat de betrokken werkmachers belangrijk vinden aan de nieuwe werkwijze, is iets wat zij als positief ervaren hebben tijdens het werken.

Daarnaast waarderen de werkmachers het om meer ruimte en tijd te hebben om samen te werken met externe partijen en om dieper op een casus in te gaan. Ze worden door hun leidinggevenden aangemoedigd om zich te ontwikkelen en kennis met elkaar te delen. Het blijkt dat de betrokken werkmachers behoefte hebben aan uitdaging in hun werk, om zo gemotiveerd

te blijven. De focus op ontwikkeling werkt voor de werkmachers dus stimulerend. Het kunnen leren, kan het leervermogen in groepsverband vergroten, omdat ieder teamlid binnen ‘Weten wat werkt’ enthousiast hierover te zijn. Het is voor te stellen dat een gemotiveerde omgeving die willen leren en ontwikkelen, ook een bijdrage leveren aan de motivatie van het individu (Simons, 1990).

Ook geven de betrokken werkmachers aan het prettig te vinden om vertrouwen te krijgen van de leidinggevenden en dat ze hierdoor meer creatief durven te zijn in hun werk. Ze durven ruimte te nemen voor creatievere oplossingen, door onder andere meer met externe partijen samen te werken. De ruimte voor creativiteit en vertrouwen kan nog meer het gevoel van autonomie en competentie versterken (Niemic & Ryan, 2009). Er kan worden geconcludeerd dat vrijheid, ruimte voor ontwikkeling en creativiteit, meer tijd en vertrouwen bijdraagt aan de positieve de ervaringen van de betrokken werkmachers.

6.4 De toekomstplannen van de gemeente en de nieuwe werkwijze

De gemeente wil in de toekomst meebewegen met interne en externe ontwikkelingen. Een mogelijkheid van organiseren die hiervoor geboden wordt is om een *lerende organisatie* te zijn. In de literatuurstudie heeft de theorie van Senge (1990a/b), Smith (2001) en Simons (1990) de basis gevormd voor het concept ‘lerende organisatie’ in dit onderzoek. Simons (1990) definieert een lerende organisatie als: “Een lerende organisatie is een organisatie die als bewust beleid voert het lerend vermogen en de leerbereidheid op alle niveaus en op continu-basis te vergroten ter optimalisering van haar effectiviteit” (p.221). De vijf disciplines van Senge zijn als kader genomen voor wat een organisatie lerend maakt. In de nieuwe werkwijze is een aantal van deze disciplines terug te zien. Zo wordt in het team binnen ‘Weten wat werkt’ veel aandacht besteed aan een goede samenwerking en een gedeelde visie. Daarbij volgt het team samen workshops en is veel ruimte voor kennisdeling gecreëerd.

Daarnaast is ook naar theorie gekeken over het lerend vermogen van individuen en in hoeverre professionals hiertoe bereid zijn (Argyris, 2000, Simons, 1990, en Boser, 2018). Doordat er in de nieuwe werkwijze veelvoudig gebruik wordt gemaakt van de tijd om te reflecteren en stil te staan bij de ontwikkeling en de werkprocessen van de betrokken werkmachers, is de theorie van Argyris (2000) en Boser (2018) herkenbaar in deze manier van werken. Er wordt door de leidinggevenden aangegeven dat ze regelmatig samen met de werkmachers stil staan bij de

werkprocessen. De betrokken werkmachers geven dit niet heel duidelijk aan, maar beamen wel dat ze in het team vaak stil staan bij hun werkprocessen en ontwikkeling. De betrokken werkmachers geven aan dat ze uitdaging zoeken in hun werk en hier energie van krijgen. Ze vinden het ook prettig om te blijven ontwikkelen en leren. Dit kan worden gezien als een sterk lerend vermogen bij de betrokken werkmachers, waarbij leren de werkmachers motiveert om te werken. Als werknemer jezelf blijven ontwikkelen en reflecteren op werkzaamheden, is iets wat wordt gestimuleerd door leidinggevenden in het onderzoek. Het lerend vermogen van de betrokken werkmachers draagt bij aan de energie die wordt gestoken in het reflecteren en ontwikkelen. Daarbij is het bieden van maatwerk door het gebruik van de Yucelmethode, waarmee vooringenomen standpunten weg worden genomen bij de betrokken werkmachers, een bijdrage aan een verandering in de relatie met de werkzoekenden. Het opbouwen van relaties is betekenisvol voor de motivatie van de betrokken werkmachers.

6.5 Antwoord op de hoofdvraag

De veranderde doelgroep heeft ervoor gezorgd dat er is gezocht naar een betere kwaliteit van begeleiding van werkzoekenden naar werk. De nieuwe werkwijze gaat om een persoonlijke benadering en maatwerk. Naar aanleiding van de resultaten en antwoorden op de deelvragen van dit onderzoek, kan geconcludeerd worden dat de nieuwe werkwijze binnen het onderzoek 'Weten wat werkt' als positief wordt ervaren door de betrokken werkmachers met betrekking tot hun motivatie. Als belangrijkste resultaat kan worden geconcludeerd dat de mogelijkheid tot ontwikkeling veel betekent voor de motivatie van de betrokken werkmachers. De ruimte die er is gemaakt om te leren, wordt zeer gewaardeerd. Daarnaast ervaren de betrokken werkmachers de vrijheid die ze krijgen om zelf beslissingen te maken als positief. Verder halen ze voldoening uit het persoonlijke contact met de werkzoekenden en de relaties die worden opgebouwd. Er zijn verschillen te zien in de motivatie van de betrokken werkmachers en de reguliere werkmachers. Met name het gevoel van vrijheid, de manier van leren en het samenwerken. De reguliere werkmachers ervaren minder vrijheid en missen reflectie, tijdens bijvoorbeeld een leeratelier, op hun werk.

De betrokken werkmachers voelen zich autonoom en zeker over hun werkzaamheden, elke dag leren en ontwikkelen ze zich en ze staan hiervoor open. Ze zijn altijd op zoek naar wat het beste werkt voor de werkzoekende en zien het zeker als een manier van werken die ze willen terugbrengen naar de reguliere werkwijze. Ze geven aan nu al dingen in de reguliere werkwijze

door te voeren, waaronder de persoonlijke benadering en het meedenken met de werkzoekende. Alle werkmatchers geven aan juist niet verandermoe te zijn en veelvuldig gebruik te willen maken van de aangeboden trainingen en workshops van de gemeente. Met name de betrokken werkmatchers en de betrokken leidinggevenden beseffen dat ze moeten meebewegen als organisatie en doen dat graag.

Hoofdstuk 7. Discussie

7.1 Reflectie op literatuuronderzoek

De literatuur die in dit onderzoek is gebruikt, bevat een aantal theorieën en concepten die relevant bleken te zijn voor het empirische deel van het onderzoek. De literatuur over lerende organisaties van Senge (1990a/b) en Argyis (2000) hebben ervoor gezorgd dat de visie van de gemeente duidelijker werd en de begrippen *leren* en *ontwikkelen* konden hierdoor verder worden uitgediept. Als belangrijk resultaat kwam ook naar voren dat de betrokken werkmachers de mogelijkheid om te leren erg belangrijk vinden in de nieuwe werkwijze. Verder hebben Ryan en Deci (2000) met hun onderzoek naar intrinsieke en extrinsieke motivatie voor theoretische onderbouwing gezorgd van dit onderzoek. Recentere literatuur heeft ondersteuning geboden in hoe de wetenschappelijke kaders omtrent motivatie momenteel zijn gevormd en hoe het wordt toegepast in de huidige samenleving. Daarnaast is de literatuurstudie over Public Service Motivation relevant geweest voor het beschrijven van de onderzoeksgroep. Met behulp van dit concept is een betere betekenis gegeven aan de ervaringen van de betrokken werkmachers. De betrokken werkmachers handelen en denken namelijk vanuit een sterke intrinsieke motivatie om een maatschappelijke bijdrage te leveren.

Het artikel van Ruijters et al. (2009) was een van de weinige literatuur waar in dit scriptieonderzoek iets anders naar voren kwam dan in het empirische deel van dit onderzoek. De betrokken werkmachers blijken niet verandermoed te worden, mede doordat ze houden van uitdaging en ontwikkeling en dit hen motiveert. Volgens de resultaten geeft het de werkmachers juist energie. Omdat de gemeente een grote organisatie is, zou in vervolgonderzoek kunnen worden gekeken naar andere afdelingen, om te kijken of de ‘veranderbaarheid’ terug te vinden is op grotere schaal. Het is voor te stellen dat er bij een gemeente regelmatig veranderingen plaatsvinden en dat dat eventueel ander effect heeft op afdelingen waar andere type mensen werken zoals op de afdeling WenI. Dit scriptieonderzoek is slechts bedoeld als aanzet om te kijken naar hoe de nieuwe werkwijze wordt ervaren door de betrokken werkmachers binnen het onderzoek ‘Weten wat werkt’.

Verder is in het literatuuronderzoek gekeken naar de self-determination theory van Ryan & Deci (2000) en het lerend vermogen van werknemers (Simons, 1990). Vanuit deze theorie is gekeken naar hoe leren invloed heeft op de motivatie van de betrokken werkmachers. De focus is in dit onderzoek verder meer gelegd op welke aspecten de betrokken werkmachers belangrijk vinden aan de nieuwe werkwijze en hoe dit bijdraagt aan hun motivatie. Hieruit kwam echter

wel als belangrijk resultaat dat de betrokken werkmachers uitdaging en ontwikkeling belangrijk vinden. Er wordt in de nieuwe werkwijze meer wordt gereflecteerd en kennis wordt gedeeld en er is kort beschreven op hoe dit lijkt op generative learning (Chiva et al., 2010). Hier is niet dieper op ingegaan, omdat de focus meer gelegd is op hoe de betrokken werkmachers de aandacht voor leren en ontwikkelen beleven. De literatuur over deze soorten manieren van leren hebben wel als achtergrondkennis gediend tijdens de gesprekken met leidinggevendenden die aangaven meer te stimuleren op ontwikkeling en tijd nemen om te reflecteren op werkzaamheden.

7.2 Reflectie op empirisch onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek

Empirie en vervolgonderzoek

In het empirische deel is gekeken naar drie verschillende groepen op de afdeling WenI. Deze groepen waren gelijk verdeeld (drie keer zes respondenten) en hierdoor konden de ervaringen van de respondenten goed worden vergeleken. De vragenlijsten zijn gebaseerd op relevante theorie, waarbij veel verschillende en gelijksoortige ervaringen worden gedeeld binnen de theoretische onderwerpen. De respondenten waren allemaal zeer open tijdens de interviews en dat is van belang geweest voor de uiteindelijke resultaten. De manier van semigestructureerd interviewen paste goed bij het achterhalen van ervaringen en belevingen, omdat de respondenten een bepaalde ruimte leken te ervaren waarin ze hun eigen verhaal konden vertellen. Verder is duidelijk geworden hoe betrokken werkmachers gemotiveerd raken en hoe de nieuwe werkwijze hier invloed op heeft. Het is nuttig geweest om de overeenkomsten en verschillen met de reguliere werkwijze naast elkaar te zetten, omdat hierdoor een betere betekenis aan de ervaringen van de betrokken werkmachers kon worden gegeven. Tijdens de gesprekken is ook duidelijkheid geschept over waarom deze werkwijze is bedacht en hoe de betrokken werkmachers hun eigen definitie hebben van de nieuwe werkwijze met als overeenkomende kernwoorden ‘maatwerk’ en ‘persoonlijk’.

De betrokken werkmachers hebben al een aantal belangrijke punten aangegeven en een groot deel sluit aan bij bestaande theoretische concepten, maar voor een generaliseerbaar onderzoek zijn meer respondenten nodig en meer verdieping. Zo kan er verdieping worden gezocht in hoe de extra ruimte en tijd wordt besteed aan samenwerking met externe partijen en in hoeverre dit, met oog op gegevensbescherming en AVG-wetgeving kan worden geoptimaliseerd. Er is in dit onderzoek verder geen aandacht besteed aan hoe samenwerking met externe partijen kan

worden ingericht, maar wel is opgemerkt dat de werkmachers dit prettig vinden om te doen en ook nodig vinden. De complexiteit die de werkmachers tegenkomen met betrekking tot het verstrekken van informatie over een werkzoekende, kan in vervolgonderzoek verder worden bekeken.

Eén van de positieve ervaringen van de betrokken werkmachers is dat ze de samenwerking en het delen van kennis met collega's prettig vonden. In volgend onderzoek kan worden gekeken naar een evaluatie van de samenwerking in de Vliegende Brigade. Uit de interviews kwamen veel positieve verhalen over onder andere de samenwerking naar voren. Het verschil tussen 'Weten wat werkt' en de 'Vliegende Brigade' is dat in de Vliegende Brigade ook werknemers van de afdeling Inkomen zaten. In een evaluatief onderzoek kan worden gekeken naar de invloed van samenwerking tussen verschillende afdelingen.

De visie van de gemeente en vervolgonderzoek

Professor Senge en professor Argyris zijn de grondleggers geweest voor *organizational learning* en leren van professionals. Zo bleek ook in recentere artikelen dat het meeste is overgenomen uit de theorie van de professoren. Er wordt echter in recentere literatuur kritischer gekeken naar lerende organisaties. Onderzoekers vragen zich af of het beeld van een lerende organisatie niet te utopisch is. Respondenten gaven ook aan dat het gevaar van 'eilandjeswerk' bestaat. Echter is tijdens de gesprekken met het team binnen 'Weten wat werkt' vooral de focus op hun werkzaamheden gelegd en niet op wat de nieuwe werkwijze betekent voor gemeentelijke organisaties. Een van de beperkingen van het onderzoek is dat er slechts gekeken is naar één team binnen de gemeente en naar hoe zij de werkwijze ervaren. Er kan niet worden gegarandeerd dat de manier van werken in de hele organisatie zou werken en dat de hele gemeente vindt dat deze manier van werken passend is. Het gevaar met een lerende organisatie is, zoals verschillende literatuur aangaf, dat het een utopisch beeld schetst van de organisatie. In verder onderzoek kan worden gekeken naar ervaringen van meerdere teams binnen de gemeente en hoe dit past bij hun visie. De betrokken werkmachers kijken eerst naar de behoeften en wensen van de doelgroep en vervolgens naar hoe deze zich verhouden tot de gemeentelijke systemen. Deze werkwijze sluit nauw aan bij de wijze waarop Habermas (in: De Roest, 1998) en Hart (2012) leefwereld en systeemwereld definiëren. Zij geven aan dat in de leefwereld eerst door middel van communicatie een bepaalde waarde wordt gecreëerd en vervolgens pas naar hoe dit past binnen economische kaders en rationeel gezien kan. De betrokken werkmachers gaan samen met de werkzoekenden het gesprek voeren over de leefsituatie van de werkzoekende. De focus wordt verlegd van systeemwereld naar leefwereld.

Het is echter een grote verandering voor ambtenaren om meer maatwerk aan te bieden, omdat ambtenaren ook gewend zijn aan een werkwijze waarbij uniformiteit van belang is (A. Damen, persoonlijke communicatie, 12 april 2019). In vervolgonderzoek kan verder worden ingegaan op hoe de gemeentelijke systemen zich verhouden tot de nieuwe werkwijze en in hoeverre de werkwijze passend is bij de toekomstplannen van de gemeente.

Literatuurlijst

Ahmadi, F. (2012). Survey the Main Factor Impact on Work Motivation. *International Journal of Learning and Development*, 2(1), 85-94.

Argyris, C. (2000). Hoe we slimme mensen leren om te leren. In: *Harvard Business Review over Kennismanagement*, Thieme. 63-84.

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Reading. Boston MA, Verenigde Staten: Addison-Wesley.

Bakker, E. & Buuren, H. van. (2014). *Onderzoek in de gezondheidszorg*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma - uitgevers.

Borghouts I. (2014). De gevolgen van voorgenomen Participatiewet voor jonggehandicapten. *Tijdschrift Recht en Arbeid*, 53(6/7), 10-16.

Borghouts, I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) Past de Participatiewet in de organisatie-en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 2016(7), 1-20.

Boser, U. (2018). Learning Is a Learned Behavior. Here's How to Get Better at It. *Harvard Business Review*. Verkregen via: <https://hbr.org/2018/05/learning-is-a-learned-behavior-heres-how-to-get-better-at-it>

Chiva, R., Grandío, A., & Alegre, J. (2010). Adaptive and Generative Learning: Implications from Complexity Theories. *International Journal of Management Reviews*, 114-129. DOI: 10.1111/j.14682370.2008.00255.x.

Finger, M. & Brand, S. B. (1999). 'The Concept of the 'Learning Organization' Applied to the Transformation of the Public Sector: Conceptual Contributions for Theory Development. 130-

156. In: Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. Sage. DOI: .

Frey, B.S. & Jegen, R. (2001). Motivational Interactions: Effects on Behavior. *Annales d'Économie et de Statistique*, (63/64), 131-153.

Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. DOI: 10.1002/job.322

Garvin, D., Edmondson, A. & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How do You Motivate Employees? In: *Harvard Business Review, motivating people* (2003). 3-11.

Isen, A. M. & Reeve, J. (2006). The Influence of Positive Affect on Intrinsic and Extrinsic Motivation: Facilitating Enjoyment of Play, Responsible Work Behavior, and Self-Control. *Motivation and Emotion*, 29(4), 297-325. DOI: 10.1007/s11031-006-9019-8.

Niemiec, C. & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7(2), 133–144. DOI: 10.1177/1477878509104318

Park, S.M. & Rainey, H.G. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142. DOI: 10.1080/10967490801887954

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5-22.

Perry, J. L. & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.

Poell, R.F. & Krogt, F.J. van der. (2011). Professionaliseringsstrategieën van werknemers. Hoe kunnen werknemers strategisch opereren bij het organiseren van hun professionele ontwikkeling?. In: Kessels, J.W.M. & R.F. Poell, R.F. (2011). *Handboek Human resource development: Organiseren van het leren* (2e ed.). Houten, Nederland: Bohn Stafleu Van Loghum. 197-214.

Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of Academy and Business*, 52-63.

Roest, H. de. (1998). *Communicative identity. Habermas' perspectives of discourse as a support for practical theology*. Kampen, Nederland: Kok.

Ruijters, M. Simons, R-J. & Veldkamp, I. (2009). Duurzaam Lerende Organisaties: Leidt uw organisatieontwikkeling tot uitputting of veerkracht? *Tijdschrift voor HRM* (4), 66-81.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68.

Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407. DOI: 10.1002/hrm.20032

Senge, P. (1990a). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Random House.

Senge, P. (1990b). The Leaders New Work: Building Learning organizations. *Sloan management Review Reprint Series*, 32(1), 7-23.

Simons, R-J. (1990). *Leren Leren in een Lerende Organisatie*. Tilburg, Nederland: Zwijsen. 219-233.

Smith, M.K. (2001), Peter Senge and the learning organization, Reproduced from the encyclopaedia of informal education [www.infed.org].

Zee, H.J.M. van der (1989). De lerende organisatie. *Opleiding en ontwikkeling*, 2(11), 17-29.

Interne documenten onderzoek gemeente Utrecht en Universiteit Utrecht

Verlaat, T & De Kruijk, M. (2018) *Experimenting with Income Support in the Netherlands: Utrecht*. Utrecht University School of Economics, Utrecht.

Verlaat, T (2018). Plan van aanpak 3.0. Experiment 'Weten wat werkt' Een onderzoek naar de beste aanpak voor participatie en uitstroom naar werk. Utrecht University School of Economics, Utrecht.

Bestedingsplan 2015: 06b: Werkdienstverlening in beweging. 1-20.

Bijlage I: Vragenlijst betrokken werkmachers

Maart 2019

Doel interview: inzicht krijgen in de ervaringen en uitvoering van de nieuwe werkwijze van de betrokken werkmachers in het kader van ‘Weten wat werkt’

Vooraf:

- Informed consent ondertekenen
- Vragen of de respondent akkoord gaat met opname van het interview (beschermd in Yoda)
- Glaasje water klaarzetten
- Hoeveel tijd heeft u beschikbaar voor dit onderzoek? (Geschatte tijd is 30 minuten tot maximaal 60 minuten nodig)

Tijdens het interview:

- 1 Introductie
 - Voorstellen (wie ben ik, wat studeer ik en wat ben ik aan het onderzoeken)
 - Doel onderzoek vertellen
 - Anonimiteit van respondent benoemen. Interview wordt gebruikt voor dit scriptieonderzoek en het gehele experiment. Er wordt gerefereerd naar de betrokken werkmacher als ‘bm1’ of ‘bm2’ bijvoorbeeld. De naam is vertrouwelijk. De gegevens van het onderzoek worden opgeslagen in een beschermde digitale omgeving, die alleen toegankelijk is voor het onderzoeksteam.
 - Als er iets onduidelijk is geef dat aan
 - Er zal regelmatig doorgevraagd worden op iets. Dit is omdat we graag alle informatie willen verstrekken om zo een compleet beeld te krijgen.
 - Heeft u verder nog vragen?
- 2 Middenstuk – algemene vragen ‘De functie van de respondent & nieuwe werkwijze’
(context en theoretisch hoofdstuk)
 - Kunt u iets meer over uzelf en uw huidige functie vertellen?

- Achtergrond
 - Hoe ziet een dagelijkse dag op werk eruit?
(doorvragen: oude en nieuwe werkwijze, hoe is het anders, hoe is het prettiger, minder prettig, overeenkomsten en verschillen, waarom heb je ervoor gekozen om dit werk te gaan doen?)
 - Werken voor de gemeente Utrecht
 - **De nieuwe werkwijze definiëren**
 - Werkzaamheden
 - Voorbeelden van werkzaamheden
 - Verschillen reguliere werkwijze (voorbeelden)
- 3 Middenstuk – ervaringen: motivatie (theoretisch hoofdstuk)
 - Zou u 3 dingen kunnen noemen die te maken hebben met het plezier op werk?
 - Werken in publieke domein: andere overtuigingen om dit werk te doen
Binnen het experiment
 - Welke aspecten op werk motiveren u?
Beloningen
Initiatief kunnen nemen
Positieve en negatieve ervaringen op werk mbt werkzaamheden
Gevoel van autonomie en vrijheid
 - 3a Middenstuk – ervaringen: werktevredenheid (theoretisch hoofdstuk)
 - Hoe ervaart u de de nieuwe manier van werken ten opzichte van het reguliere werk?
Werkwijze
Werkdruk
Rol binnen nieuwe werkzaamheden
Voorbeelden
Contact met bijstandsgerechtigden
Begeleiding bijstandsgerechtigden
Administratiewerk
Suggesties van wat anders, zou kunnen, of wat vooral zo moet blijven?
 - 3b Middenstuk – ervaringen: leren en leervermogen (theoretisch hoofdstuk)

- In hoeverre krijgt u de ruimte om te leren binnen uw werk?
- Wat verstaat u onder leren binnen het werk? Hoe ziet dat er volgens u uit?
- Hoe geeft u daar vorm aan?
- Wat kan je leren?
- Waar leer je van?

Trainingen

Cursussen

Teamleren

Gedeelde visie (organisatie en team)

Ervaringen met leren

Voldoende ruimte

Leerbereidheid

- 4 Middenstuk – vragen bijstandsgerechtigden (context hoofdstuk)

- Hoe is het contact met de deelnemers?
- Waarover gaat het contact met de deelnemers?
- Wat gaat er minder goed en wel goed?
- Kunt u iets noemen waar u trots op bent?
- Hoe denkt u dat de deelnemers ‘uw werk’ ervaren?
- Wat ziet u dat er gebeurt met de deelnemers?

Tijd

Moeite

Kosten

Efficiëntie

- Slotstuk – afsluiting

- Zijn er zaken opgevallen die we niet besproken hebben of andere dingen die u graag wilt delen?
- Danken voor de tijd en moeite
- Praten over op de hoogte stellen van resultaten

Bijlage II: Vragenlijst leidinggevenden en ontwikkelingsexpert

Maart 2019

Doel interview: inzicht krijgen in wat de leidinggevenden en ontwikkelingsexpert waarnemen als gevolgen van de nieuwe werkwijze op de betrokken werkmachers

Vooraf:

- Informed consent ondertekenen
- Vragen of de respondent akkoord gaat met opname van het interview
- Glaasje water klaarzetten
- Hoeveel tijd heeft u beschikbaar voor dit onderzoek? (Geschatte tijd is 30 minuten tot maximaal 60 minuten nodig)

Tijdens het interview:

- 1 Introductie
 - Voorstellen (wie ben ik, wat studeer ik en wat ben ik aan het onderzoeken)
 - Doel onderzoek vertellen
 - Anonimiteit van respondent benoemen. Interview wordt gebruikt voor dit scriptieonderzoek en het gehele experiment. Er wordt gerefereerd naar de leidinggevende als LG3 bijvoorbeeld. De naam is vertrouwelijk. De gegevens van het onderzoek worden opgeslagen in een beschermde digitale omgeving, die alleen toegankelijk is voor het onderzoeksteam.
 - Als er iets onduidelijk is geef dat aan
 - Er zal regelmatig doorgevraagd worden op iets. Dit is omdat we graag alle informatie willen verstrekken om zo een compleet beeld te krijgen.
 - Heeft u verder nog vragen?
- 2 Middenstuk – algemene vragen ‘De functie van de respondent & nieuwe werkwijze’
(context en theoretisch hoofdstuk)
 - Kunt u iets meer over uzelf en uw huidige functie vertellen?
 - Achtergrond
 - Hoe ziet een dagelijkse dag op werk eruit?

(doorvragen: oude en nieuwe werkwijze, hoe is het anders, hoe is het prettiger, minder prettig, overeenkomsten en verschillen, waarom heb je ervoor gekozen om dit werk te gaan doen?)

- Werken voor de gemeente Utrecht
 - **De nieuwe werkwijze definiëren**
 - Werkzaamheden
 - Voorbeelden van werkzaamheden
 - Verschillen reguliere werkwijze (voorbeelden)
-
- 3 Middenstuk – ervaringen: motivatie (theoretisch hoofdstuk)
 - Werken in publieke domein: andere overtuigingen om dit werk te doen
Binnen het experiment
 - Wat ziet u bij de betrokken werkmachers gebeuren?
Gevolgen nieuwe werkwijze
Beloningen
Initiatief kunnen nemen
Positieve en negatieve ervaringen op werk mbt werkzaamheden
Gevoel van autonomie en vrijheid
 - Wat is jullie rol hierin?

 - 3a Middenstuk – ervaringen: werktevredenheid (theoretisch hoofdstuk)
 - Wat ziet u gebeuren bij de betrokken werkmachers op het gebied van:
Werkwijze
Werkdruk
Rol binnen nieuwe werkzaamheden
Voorbeelden
Contact met bijstandsgerechtigden
Begeleiding bijstandsgerechtigden
Administratiewerk
 - Suggesties van wat anders, zou kunnen, of wat vooral zo moet blijven?
 - Wat is jullie rol hierin?

 - 3b Middenstuk – ervaringen: leren en leervermogen (theoretisch hoofdstuk)

- Hoe wordt ruimte voor leren en ontwikkelen van betrokken werkmachers volgens u ervaren?
- Wat verstaat u onder leren binnen het werk? Hoe ziet dat er volgens u uit?
- Hoe geeft u daar vorm aan?
- Waar leren ze van?

Trainingen

Cursussen

Teamleren

Gedeelde visie (organisatie en team)

Ervaringen met leren

Voldoende ruimte

Leerbereidheid

- 4 Middenstuk – vragen bijstandsgerechtigden (context hoofdstuk)

- Hoe is het contact met de deelnemers?
- Waarover gaat het contact met de deelnemers?
- Wat gaat er minder goed en wel goed?
- Hoe denkt u dat de deelnemers het ervaren?
- Wat ziet u dat er gebeurt met de deelnemers?

Tijd

Moeite

Kosten

Efficiëntie

- Slotstuk – afsluiting

- Zijn er zaken opgevallen die we niet besproken hebben of andere dingen die u graag wilt delen?
- Danken voor de tijd en moeite
- Praten over op de hoogte stellen van resultaten

Bijlage III: Vragenlijst reguliere werkmachers

Maart 2019

Doel interview: inzicht krijgen in de hoe reguliere werkmachers hun huidige werkzaamheden ervaren

Vooraf:

- Informed consent ondertekenen
- Vragen of de respondent akkoord gaat met opname van het interview
- Glaasje water klaarzetten
- Hoeveel tijd heeft u beschikbaar voor dit onderzoek? (Geschatte tijd is 30 minuten tot maximaal 60 minuten nodig)

Tijdens het interview:

- 1 Introductie
 - Voorstellen (wie ben ik, wat studeer ik en wat ben ik aan het onderzoeken)
 - Doel onderzoek vertellen
 - Anonimiteit van respondent benoemen. Interview wordt gebruikt voor dit scriptieonderzoek en het gehele experiment. Er wordt gerefereerd naar de reguliere werknemer als 'rw1' of 'rw2' bijvoorbeeld. De naam is vertrouwelijk. De gegevens van het onderzoek worden opgeslagen in een beschermde digitale omgeving, die alleen toegankelijk is voor het onderzoeksteam.
 - Als er iets onduidelijk is geef dat aan
 - Er zal regelmatig doorgevraagd worden op iets. Dit is omdat we graag alle informatie willen verstrekken om zo een compleet beeld te krijgen.
 - Heeft u verder nog vragen?
- 2 Middenstuk – algemene vragen ‘De functie van respondent’
 - Kunt u iets meer over uzelf en uw huidige functie vertellen?
 - Achtergrond
 - Een dagelijkse dag op het werk

- Werken voor de gemeente Utrecht
 - Werkzaamheden
 - Voorbeelden van werkzaamheden
- 3 Middenstuk – ervaringen: motivatie
 - Hoe is de keuze op dit werk gevallen?
 - Wat zijn uw drijfveren om dit werk te doen?
 - Kunt u drie dingen noemen die u motiveren om te werken? die je plezier in het werk geven?
 - Welke aspecten op werk motiveren u?
 - Beloningen
 - Werken in publieke domein: andere overtuigingen om dit werk te doen
 - Initiatief kunnen nemen
 - Positieve en negatieve ervaringen op werk mbt werkzaamheden
 - Gevoel van autonomie en vrijheid
- 3a Middenstuk – ervaringen: werktevredenheid
 - Hoe ervaart u uw werk?
 - Werkwijze
 - Werkdruk
 - Voorbeelden
 - Contact met bijstandsgerechtigden
 - Administratiewerk
 - Begeleiding bijstandsgerechtigden
 - Suggesties van wat anders, zou kunnen, of wat vooral zo moet blijven?
- 3b Middenstuk – ervaringen: leren en leervermogen
 - In hoeverre krijgt u de ruimte om te leren binnen uw werk?
 - Wat verstaat u onder leren binnen het werk? Hoe ziet dat er volgens u uit?
 - Hoe geeft u daar vorm aan?
 - Wat kan je leren?
 - Waar leer je van?
 - Trainingen

Cursussen

Teamleren

Gedeelde visie

Ervaringen met leren

Voldoende ruimte

Leerbereidheid

- 4 Middenstuk – klantvragen

- Hoe is het contact met de bijstandsgerechtigden?
- Hoe begeleid u deze mensen?
- Waar gaat het goed en minder goed?
- Kunt u iets noemen waar u trots op bent?

Tijd

Moeite

Kosten

Efficiëntie

- Slotstuk – afsluiting

- Zijn er zaken opgevallen die we niet besproken hebben of andere dingen die u graag wilt delen?
- Danken voor de tijd en moeite
- Praten over op de hoogte stellen van resultaten