

# Hilversum



## ***Medewerkersontwikkeling binnen de Gemeente Hilversum.***

De invloed van medewerkersmotivatie en leiderschapstijl

*Marijke Borgerding – 3012514*

*Onder begeleiding van Pretty Liem*

*Februari 2010 – Universiteit Utrecht – Algemene Sociale Wetenschappen*

## Voorwoord

---

*Ongelofelijk. Het is af. Letterlijk vijf voor twaalf werk, maar dat is mij niet vreemd. Mijn gehele studiecarrière zit vol met deadline-stress en laatste nippertjes. Niet dat ik daar zo verzot op ben, maar ik blij nu eenmaal niet zo bijster goed te zijn in realistisch plannen. Des te groter was de vreugde toen ik te horen kreeg dat Pretty Liem de begeleiding op zich zou nemen. Met een imago van streng toch rechtvaardig was ik blij met iemand die me zou kunnen helpen met wat structuur en strenge blikken. En zo geschiedde. Een gebrek aan tijd en een semester in Bordeaux gooiden wat roet in het eten, maar kregen me er niet onder. Doordat men bij de gemeente Hilversum zo lief was om mij het onderzoek een halfjaar later te laten vervolgen kon ik er met frisse moed weer tegenaan.*

*Met Pretty's wijze lessen in m'n hoofd ("vertel mij nou eens in je eigen woorden: wat wil je weten?"), een werkplek in Hilversum en grote intrinsieke motivatie voor het onderwerp ging ik druk aan de slag om mijn levenswerk eindelijk af te kunnen krijgen. Met ups en downs, maar vrolijk makend meer ups, sjeesde ik door de onderdelen heen. Wat ik al die jaren voor onmogelijk had gehouden bleek toch te kunnen: in mijn eigen woorden een samenhangend, theoretisch onderbouwd wetenschappelijk stuk schrijven. Het zal vast verbetering kunnen hebben (zelfs door mijzelf als ik het over een paar weken nog eens lees), maar ik heb m'n stinkende best gedaan en ik ben er trots op.*

*Nu een wijntje om op deze mijlpaal te toasten, met grote dank aan alle mensen die mij hebben geholpen deze scriptie te voltooien. Proost!: een ASW-cakeje voor Pretty Liem, een kop cappuccino buitenshuis voor Ria Ewalds, witte thee voor Hester Griek en alle liefs aan alle mensen die hebben geholpen met redigeren, motiveren, hydrateren en het van de weg halen van beren. Hulde!*

# Inhoud

---

<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
Leeswijzer	6
<b>2. Probleemstelling</b>	<b>7</b>
Doelstelling	7
Vraagstelling	7
Deelvragen	7
Wetenschappelijke relevantie	7
Maatschappelijke relevantie	8
Interdisciplinariteit	8
<b>3. Literatuur</b>	<b>9</b>
De gemeente Hilversum als organisatie	9
Instrumenten voor medewerkersontwikkeling	9
Employability	11
Verantwoordelijkheid voor employability	12
Toepasbare theorieën	13
Invloed	14
Leidinggevenden	15
Situationeel Leiderschap	15
Leiderschapsstijlen	17
Competentieniveau	18
Kritiek	18
Motivatie	19
Lawler's Motivatietheorie	20
Het motivatiemodel	22
<b>4. Methodologische verantwoording</b>	<b>23</b>
Type onderzoek	23
Dataverzameling & Onderzoekseenheden	23
Tijd & Plaats	25
Data analyse	25
Definities & Operationalisering	26
Betrouwbaarheid & Validiteit	27

<b>5. Resultaten en analyse</b>	<b>29</b>
Schematisch overzicht resultaten Quickscan	29
Beantwoording deelvraag 1	31
Beantwoording deelvraag 2	33
Beantwoording deelvraag 3	35
Beantwoording deelvraag 4	37
Beantwoording deelvraag 5	40
Beantwoording deelvraag 6	41
<b>6. Conclusies</b>	<b>42</b>
<b>7. Reflectie</b>	<b>44</b>
Aanbevelingen	45
<b>8. Literatuurlijst</b>	<b>47</b>
<b>9. Bijlagen</b>	<b>49</b>
Bijlage 1 – Organogram	49
Bijlage 2 – Enquête	50
Bijlage 3 - Topiclijst medewerkers	52
Bijlage 4 - Topiclijst leidinggevenden	54
Bijlage 5 – Codeboom	57
Bijlage 6 – Uitnodiging interview	59

# 1. Inleiding

---

Door alle ontwikkelingen die zich vanaf de jaren zeventig hebben voorgedaan op het gebied van arbeidsmarkt en organisaties is flexibiliteit van arbeid steeds belangrijker geworden, zowel aan de kant van werkgevers als werknemers. Onder andere technologische ontwikkelingen, veranderende productieprocessen, internationale concurrentie en veranderingen in de behoeften van de klant hebben ervoor gezorgd dat organisaties zich hebben moeten aanpassen aan veranderende eisen (Van Dam, 1998). Deze aanpassing is met name gemaakt met behulp van drie te onderscheiden categorieën flexibiliteit: numerieke, financiële en functionele flexibiliteit (Atkinsons, 1984; in: Van Dam 1998) die sinds eind jaren zeventig, begin jaren tachtig niet meer weg te denken zijn uit de Nederlandse arbeidsmarkt. Numerieke flexibiliteit wordt gebruikt om de omvang van arbeid aan te passen aan veranderingen in de organisatieomgeving (Van Dam, 1998), bijvoorbeeld in de vorm van flexibele arbeidstijden, arbeidsuren en arbeidscontracten (Ester, Muffels & Schippers, 2001). Financiële flexibiliteit wordt ingezet om arbeidskosten aan de veranderende vraag en aanbod op de arbeidsmarkt aan te passen (Van Dam, 1998). Een manier om dit te doen is bijvoorbeeld belonen op basis van prestatie in plaats van op functie.

Functionele flexibiliteit gaat over hoe organisaties werknemers op verschillende plekken en functies kunnen inzetten om zich zo aan te kunnen passen aan de veranderingen binnen de arbeidsmarkt (Van Dam, 1998). Dit kan betekenen dat bijvoorbeeld de inhoud en organisatie van werk binnen een organisatie wordt aangepast of dat men werknemers breder inzetbaar wil maken door hun competenties te ontwikkelen. Volgens Ester, Muffels en Schippers (2001) biedt functionele flexibiliteit het antwoord op de gevolgen van numerieke flexibiliteit: interne opleidingen en breed inzetbare werknemers bieden uitkomst bij flexibele arbeidstijden en tijdelijke contracten. Het is volgens hen de meest belangrijke vorm van flexibiliteit waar men zich nu binnen organisaties mee bezig moet houden. Deze laatste vorm van flexibiliteit staat centraal binnen dit onderzoek naar medewerkersontwikkeling.

Na een reorganisatie is men in 2006 bij de gemeente Hilversum met goede moed van start gegaan met een nieuwe missie en visie. In deze missie en visie staan elementen als flexibiliteit, brede inzetbaarheid en verantwoordelijkheid nemen voor je eigen ontwikkeling centraal. Om deze doelen te kunnen bewerkstelligen heeft men zich gericht op het ontwikkelen van medewerkers. Verschillende instrumenten zijn opgezet om medewerkers breder inzetbaar te maken en ze zo effectief mogelijk te laten bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Vijf jaar na de intrede van deze instrumenten wordt de balans opgemaakt: is iedereen bekend met de instrumenten, hoe wordt er gebruik van gemaakt en worden ze effectief bevonden? Daarbij is er de vraag op welke manier verbeteringen zouden kunnen worden aangebracht.

Aan de hand van deze vragen wordt er in dit onderzoek gekeken naar vier instrumenten voor medewerkersontwikkeling van de gemeente Hilversum: het MOVE-traject, het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP), het werken met competenties en de Personele Doorkijk. Het Persoonlijk Ontwikkel Plan (hierna POP genoemd) en het werken met competenties wordt als een cluster gezien aangezien het maken van een POP op basis van competenties gebeurt. De inhoud en doelstellingen van deze instrumenten zullen in het hoofdstuk 3 uiteengezet worden.

### **Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 zal de probleemstelling uiteengezet worden. Hieronder vallen de doelstelling, vraagstelling en deelvragen. Daarbij zal er ook worden ingegaan op de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie en de interdisciplinariteit van dit onderzoek. In hoofdstuk 3 zal eerst kort worden ingegaan op de gemeente Hilversum als organisatie en de inhoud van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling. Daarna zullen de leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard en de motivatietheorie van Lawler uiteen worden gezet. In hoofdstuk 4 wordt de methodologie van het onderzoek verantwoord. Hier wordt onder andere besproken hoe het onderzoek is vormgegeven en waarom. Hoofdstuk 5 behandelt de resultaten die naar voren zijn gekomen waarna in hoofdstuk 6 de conclusie uit die resultaten wordt getrokken. In hoofdstuk 7 zal er worden gereflecteerd op het onderzoek in de vorm van aanbevelingen en discussie over de gehanteerde methodologie en theorie en de verkregen resultaten.

## **2. Probleemstelling**

---

### **Doelstelling**

*Inzicht verkrijgen in de invloed van leiderschapsstijlen en medewerkersmotivatie op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling van de gemeente Hilversum teneinde aanbevelingen te doen voor eventuele verbeteringen van de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de instrumenten.*

### **Vraagstelling**

*Hoe beïnvloeden leiderschapsstijl en medewerkersmotivatie de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling van de gemeente Hilversum?*

### **Deelvragen**

1. Hoe typeren leidinggevenden hun stijl van leidinggeven?
2. Hoe typeren medewerkers de stijl van leidinggevenden?
3. Hoe gemotiveerd zijn medewerkers volgens zichzelf en leidinggevenden voor het gebruik van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling?
4. Welke invloed heeft de stijl van leidinggeven op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de MOVE, de POP in combinatie met het werken met competenties en de Personele Doorkijk?
5. Welke invloed heeft de motivatie van medewerkers voor de instrumenten voor medewerkersontwikkeling op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de MOVE en de POP (in combinatie met het werken met competenties)?
6. Welke invloed heeft de stijl van leidinggeven op de motivatie van medewerkers voor de instrumenten voor medewerkersontwikkeling?

### **Wetenschappelijke relevantie**

In dit onderzoek ligt het accent voornamelijk op de maatschappelijke relevantie. De wetenschappelijke relevantie komt naar voren in de koppeling van de theorie over situationeel leiderschap met de motivatietheorie van Lawler en de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van instrumenten voor medewerkersontwikkeling. Er zijn verschillende theorieën over leiderschap en motivatie, maar een koppeling tussen deze theorieën is binnen de wetenschap nog weinig bestudeerd. Dit onderzoek zal bijdragen aan de theorievorming binnen het vakgebied HRM doordat de genoemde leiderschapstheorie en motivatietheorie op elkaar worden betrokken.

### **Maatschappelijke relevantie**

De maatschappelijke relevantie binnen dit onderzoek komt naar voren in de thematiek van flexibilisering en medewerkersontwikkeling die door de gehele arbeidsmarkt voorkomt. Veel organisaties hebben zich de afgelopen jaren gebogen over beleid en instrumenten voor medewerkersontwikkeling. De manier waarop zichtbaarheid, gebruik en effectiviteit van deze instrumenten binnen dit onderzoek gekoppeld wordt aan leiderschap en motivatie kan dan ook van belang zijn voor een groot deel van de arbeidsmarkt. Ook partijen buiten de gemeente Hilversum kunnen baat hebben bij de uitkomsten van dit onderzoek en de daaraan gekoppelde aanbevelingen.

### **Interdisciplinariteit**

Dit onderzoek valt interdisciplinair te noemen omdat er vanuit de psychologische, de sociologische en de organisatiewetenschappelijke discipline naar het onderwerp wordt gekeken en theorieën uit die disciplines op elkaar worden betrokken. Er wordt gekeken naar de psychologische motivatietheorie van Lawler en de situationele leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard die sociologisch en/of organisatiewetenschappelijk te noemen is. Daarbij valt dit onderzoek probleemgericht te noemen aangezien het uitgangspunt een praktijkprobleem binnen de gemeente Hilversum is.

Het onderzoek valt ook op te delen in micro-, meso- en macroniveau. Zoals eerder vermeld heeft dit onderzoek maatschappelijke relevantie waardoor het valt te betrekken op de samenleving en dus onder het macroniveau valt. Het kernonderwerp van het onderzoek, medewerkersontwikkeling binnen de gemeente Hilversum, valt binnen het mesoniveau, het niveau van de organisatie. Met behulp van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling worden medewerkers gestimuleerd zichzelf te ontwikkelen zodat de interne mobiliteit en inzetbaarheid wordt vergroot en ze een zo optimaal mogelijke bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Hersey en Blanchard's theorie van situationeel leiderschap valt binnen het mesoniveau. Het microniveau binnen dit onderzoek valt te herkennen op het vlak van de persoonlijke ontwikkeling, waar de instrumenten voor medewerkersontwikkeling primair op zijn gericht. De instrumenten worden ingezet om de competenties van individuele werknemers te ontwikkelen en daarmee de kans op ontwikkeling en mobiliteit binnen de organisatie te vergroten. De motivatietheorie van Lawler past binnen dit niveau.



### 3. Literatuur

---

#### **De Gemeente Hilversum als organisatie**

De gemeente Hilversum heeft als organisatie ruim 600 medewerkers in dienst, verdeeld over vier onderdelen: Concerncontrol en Financieel Beheer, de dienst Bestuur, de dienst Inwoners en de dienst Stad. De gemeentesecretaris is algemeen directeur is daarmee verantwoordelijk voor de organisatie van de gemeente. De afdeling Concerncontrol en financieel beheer (CCFB) ondersteunt de gemeentesecretaris hierbij door haar van alle benodigde begrotingen, jaarstukken en andere informatie te voorzien. De dienst Bestuur geeft ondersteuning aan het stadsbestuur en de ambtelijke organisatie. De dienst Stad is er voor de inrichting en beheer van de openbare ruimte. Men houdt zich daar bezig met het ontwikkelen en uitvoeren van plannen voor inrichting en beheer, het voorbereiden en uitvoeren van beleid en het adviseren over subsidies en vergunningen. De dienst Inwoners heeft twee hoofdtaken: de individuele dienstverlening aan de inwoners van Hilversum en de sociaal-maatschappelijke taken op het gebied van onderwijs, sport, recreatie, toerisme, cultuur, welzijn, sociale zaken en zorg. De structuur van de gemeente Hilversum als organisatie komt visueel naar voren in het organogram dat te vinden is in bijlage 1 (gemeente Hilversum, 2009).

#### **Instrumenten voor medewerkersontwikkeling**

Er zijn binnen de gemeente verschillende manieren om aan je persoonlijke ontwikkeling te werken. Zo is er de mogelijkheid om opleidingen of cursussen te doen en kunnen coachingstrajecten worden aangegaan met externe partijen. Binnen dit onderzoek wordt er gefocust op de instrumenten die de gemeente Hilversum zelf in huis heeft. Bij sommige is wel een externe partij aangetrokken voor de uitvoering, maar de instrumenten worden specifiek voor de gemeente Hilversum ingezet. Het gaat binnen dit onderzoek om de MOVE, de POP, het Werken met Competenties en de Personele Doorkijk.

MOVE staat voor Motivatie, Ontwikkeling, Verandering en Effectiviteit en is een traject voor medewerkers dat middels een persoonlijke leervraag probeert bij te dragen aan het vergroten van de persoonlijke en functionele effectiviteit in de dagelijkse praktijk. Er wordt hierbij samengewerkt met leidinggevendenden die als coach voor de medewerkers fungeren (Groen en Partners, 2008). Per traject kunnen er 20 werknemers participeren. De plaatsen worden evenredig verdeeld onder de verschillende diensten en afdelingen, waarbij er maximaal twee deelnemers van dezelfde afdeling mogen komen. Medewerkers kunnen zelf aangeven dat ze willen meedoen, maar dienen te worden aangedragen door hun leidinggevendenden. Momenteel is men bezig met het vijfde traject.

Middels een persoonlijk ontwikkelplan, ofwel een POP, worden de persoonlijke doelen van een medewerker wat betreft zijn of haar ontwikkeling binnen de gemeente Hilversum

vastgelegd. Binnen een functioneringsgesprek kan het initiatief worden genomen om een persoonlijk ontwikkelplan (POP) op te stellen om zo gestructureerd aan de gewenste ontwikkeling te werken. In overleg met de leidinggevende worden puntsgewijs de gewenste ontwikkeldoelen, de manier waarop dit vormgegeven wordt, de voorwaarden, de beschikbaar gestelde middelen en de gewenste resultaten vastgelegd in een zogeheten 'ontwikkelcontract' (Louwers, 2005). Om dit instrument gemeentebreed te introduceren zijn er 'kick-offs' gehouden waarbij alle medewerkers aanwezig werden geacht. Naar aanleiding van deze introductie kon men ervoor kiezen deel te nemen aan een training waarbij er werd ingegaan op de details van het maken van een POP en het laten goedkeuren door de leidinggevende. Er werden binnen deze training geen daadwerkelijke POP's gemaakt.

Bij het maken van een POP wordt er gebruik gemaakt van competenties om de gewenste ontwikkeldoelen vorm te geven. Competenties zijn: *persoonskenmerken zoals kennis, vaardigheden en houding die worden beschreven in waarneembare gedragskenmerken* (Griek, 2008; Afdeling Personeel en Organisatie, 2009a). De competenties die binnen de gemeente Hilversum worden gebruikt zijn gebundeld in een competentiewoordenboek. Hierin staan de definities van de competenties zoals ze in de gemeente Hilversum voor functies worden gebruikt. Bij iedere definitie staan tevens gedragsvoorbeelden, de mate van ontwikkelbaarheid, ontwikkeltips, coachingstips en selectievragen vermeld (Afdeling Personeel en Organisatie, 2009a) waardoor het gebruikt kan worden als hulpmiddel bij het formuleren van een POP. Competenties worden echter ook gebruikt bij functioneringsgesprekken, vacatures en functiebeschrijvingen. Voor iedere medewerker binnen de gemeente gelden drie kerncompetenties: klant- en samenlevingsgericht werken, samenwerken en initiatief. Daarnaast heeft elke functie vijf andere, functiespecifieke competenties.

De Personele Doorkijk is als instrument vooral voor leidinggevendenden zichtbaar. Het wordt gebruikt als instrument om meer inzicht te krijgen in de inzetbaarheid, het potentieel en de loopbaanwensen van medewerkers en leidinggevendenden, om een brede inzet en behoud van talent bewerkstelligen, om beter te anticiperen op ontwikkelingen in het personeelsbestand en een snellere matching bij vacatures te bereiken (Ewalds, 2008; 2009). Eén à twee keer per jaar vindt de Personele Doorkijk plaats in de vorm van een overleg binnen elk management team (MT) van de drie diensten.

Door de focus op de inzetbaarheid van medewerkers hangt de Personele Doorkijk samen met de andere instrumenten voor medewerkersontwikkeling. De resultaten van de MOVE's, de POP's in combinatie met het werken met competenties worden meegenomen in het overleg. De resultaten van de Personele Doorkijk in combinatie met de andere instrumenten worden positief genoemd. In de interne notitie 'Personele doorkijk/ personeelsplanning 2009' (Ewalds, 2009) komt naar voren dat in 2007 en 2008 er onder meer een stijging van de interne mobiliteit op te merken is en een toename van het

aantal medewerkers dat tijdelijk andere projecten en taken verrichtte en dus breder inzetbaar was.

De inspanningen van medewerkers of organisaties om bij te blijven met de ontwikkelingen op de interne en externe arbeidsmarkt worden binnen de organisatieliteratuur vaak aangeduid met het begrip *employability*. Er is echter veel onenigheid over de definitie van het begrip. In veel literatuur wordt dit Engelse begrip vertaald naar (brede/duurzame) *inzetbaarheid*, maar niet alle auteurs zijn het eens met deze vertaling. Zo vinden Gaspersz en Ott (1996) dat het woord 'inzetbaarheid' een te passieve connotatie heeft. De inhoud van het begrip 'employability' zoals naar voren komt in de arbeidsliteratuur is niet eenduidig te noemen. Het wordt daarom verder uiteengezet in de volgende paragraaf.

### **Employability**

Ondanks dat het een vrij moderne term lijkt, heeft *employability* als begrip al aardig wat voetsporen in voornamelijk de Engelse wetenschappelijke literatuur. Al in 1955 werd er door Feintuch aan het begrip gerefereerd (in: Van Dam, van der Heijden en Schyns, 2006). De component *inzetbaarheid* is vanaf het begin aanwezig in definities maar in de tijd van Feintuch had *employability* vooral betrekking op de mate waarin speciale groepen, zoals langdurig werklozen of gehandicapten, kans hadden op een loopbaan. Pas in de jaren tachtig werd er een verband gelegd tussen *employability* en de functionele flexibiliteit van personeel. Tot die tijd heerste er een cultuur van *lifetime employment*: eenmaal aangenomen bij een bedrijf had men vaak een baan voor het leven (Magnum, 1976; Orr, 1973 in: Baarveld et.al., 1999). In de jaren tachtig vond een verschuiving plaats van het 'lifetime employment' naar de zogenaamde 'lifetime employability', ofwel: "de mogelijkheid gedurende het gehele arbeidsleven flexibel inzetbaar te blijven en organisatieoverstijgende mobiliteit te vertonen" (Baarveld et.al., 1999: 10).

Er zijn vandaag de dag verschillende omschrijvingen en definities in omloop van het begrip *employability*. Zowel Van Dam als Thijssen (1998; 1997 in: Boom en Metselaar, 2001: 22) noemen *employability* "een 'containerbegrip' waaraan diverse auteurs verschillende thema's verbinden". Zo omschrijft Gaspersz (1998: 9) *employability* als "het vermogen van individuen om werk te verkrijgen dan wel te behouden", terwijl Zegers e.a. (1999: 334) *employability* zien als "het vermogen en de snelheid waarmee de medewerkers op veranderingen in hun takenpakket en in hun werkomgeving kunnen reageren: kortweg de 'permanente inzetbaarheid'."

Omdat er geen eenduidige overeenkomst over de inhoudelijke betekenis van het begrip *employability* bestaat hebben Baarveld et.al. (1999) de definities van *employability* opgedeeld in drie omschrijvingen, variërend van meest beperkte tot meest ruime opvatting van het begrip. De eerste omschrijving wordt het meest gebruikt in de literatuur en wordt daardoor gezien als de kerndefinitie van *employability*: "het geheel

*van persoonsgebonden mogelijkheden om een diversiteit aan functies op een gegeven arbeidsmarkt adequaat te kunnen vervullen” (Baarveld e.a., 1999, p.22).*

Sommige auteurs hebben kritiek op deze definitie omdat het een passieve connotatie zou hebben (Gaspersz en Ott, 1996). In de tweede, ruimere en actievere definitie van employability zijn de individuele kwaliteiten die bijdragen aan het verkrijgen van werk in de toekomst meer zichtbaar (Baarveld et.al., 1999): *“het geheel van persoonsgebonden factoren die de toekomstige positionering op een gegeven arbeidsmarkt beïnvloeden”* (Baarveld et.al., 1999, p.22). In de derde, meest ruime definitie van employability worden ook omgevingsfactoren in ogenschouw genomen: *“het geheel van persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden”* (Baarveld et.al., 1999, p.23). Deze contextuele factoren kunnen bijvoorbeeld organisaties zijn die bepaalde condities scheppen voor arbeidssituaties.

De gemeente Hilversum heeft als doelstelling van haar ontwikkelingsbeleid dat medewerkers breder en duurzamer inzetbaar worden teneinde efficiënter en klantgerichter te kunnen werken. Omdat binnen dit onderzoek vanuit theoretische overwegingen zal worden uitgegaan van de invloed van zowel persoonlijke- als omgevingsfactoren op de positie van een medewerker binnen de gemeente Hilversum als organisatie, kan binnen dit onderzoek employability gedefinieerd worden als: *Het geheel van persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de toekomstige positionering op een gegeven interne arbeidsmarkt breed en duurzaam beïnvloedt.*

### **Verantwoordelijkheid voor employability**

Bij het begrip employability gaat het om de werknemer die zijn vaardigheden en kennis bijhoudt om zo te kunnen inspelen op de veranderende omstandigheden binnen de arbeidsmarkt. Werkgevers zien zich echter ook genoodzaakt op de hoogte te blijven en zich aan te passen om te kunnen blijven meespelen op de arbeidsmarkt. Werkgevers en werknemers lijken in dezelfde situatie te zitten, aan elkaar verbonden door employability (Bollérot, 2001: 53). Zij zijn de twee actoren binnen het begrip en spelen daarbinnen ieder hun rol. Maar ook over de primaire verantwoordelijkheid voor employability is geen eenduidig standpunt.

Bollérot (2001) verwijst naar het Europees model waarbij er een tweedeling is tussen het Angelsaksische denken en het zogeheten ‘Rijnlandkapitalisme’. Binnen het Angelsaksische denken, zoals in het Verenigd Koninkrijk, ligt de verantwoordelijkheid voor employability vooral bij de werknemer aangezien werkgevers simpelweg personen kiezen die de beste zijn en het meest passen bij de behoeften van het bedrijf. In het zogenoemde ‘Rijnlandkapitalisme’ is het juist de werkgever die zich ontfermt over de employability van zijn werknemers. Dit in ruil voor loyaliteit jegens de organisatie (Bollérot, 2001).

Beide visies hebben echter hun bezwaren. Als de verantwoordelijkheid voor employability alleen bij de werknemer ligt hebben organisaties geen controle op de inzetbaarheid van het personeel en is het risico aanwezig dat organisaties een gebrek aan voldoende gekwalificeerd personeel hebben om te voldoen aan de veranderende eisen op de arbeidsmarkt (Bollérot, 2001). Indien de verantwoordelijkheid voor employability alleen bij de werkgever ligt, delft deze het onderspit. Werkgevers kunnen geen baanzekerheid bieden waardoor werknemers zich zullen focussen op eigen ontwikkelingsmogelijkheden en sneller van werkgever zullen veranderen. Het belang van employability is voor werknemers ontstegen aan de loyaliteit aan een werkgever (Bollérot, 2001).

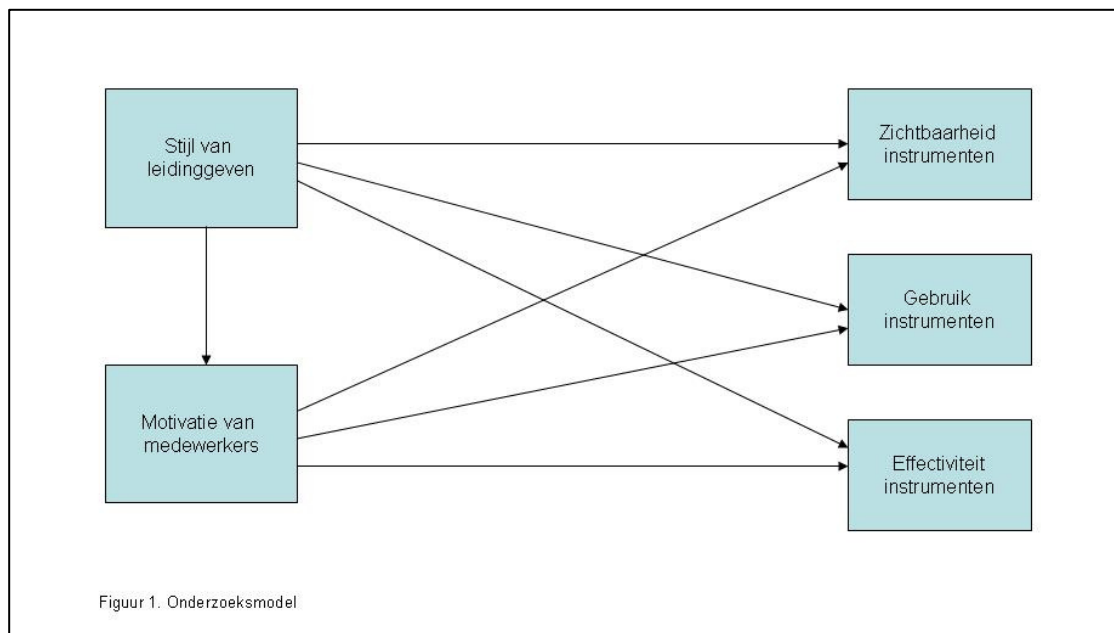
Volgens Bollérot (2001) heeft er zich vanwege de bezwaren een derde Europees model ontwikkeld, waarbij de werknemer en de werkgever gedeelde verantwoordelijkheid hebben in het behouden en ontwikkelen van employability. Met de snelle technologische en economische ontwikkelingen van vandaag de dag lopen werknemers en werkgevers het risico zichzelf buiten spel te zetten als zij niet investeren in kennis en vaardigheden.

Aangezien binnen de gemeente Hilversum wordt uitgegaan van een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer wat betreft medewerksontwikkeling, wordt er in dit onderzoek ook van deze gedeelde verantwoordelijkheid uitgegaan. Deze twee groepen zijn dan ook aan te wijzen als factoren die invloed uitoefenen op het proces van employability. In dit onderzoek wordt de tweedeling werkgever-werknemer vertaald naar leidinggevende-medewerker. Binnen de gemeente Hilversum zijn leidinggevend verantwoordelijk voor het aansturen, begeleiden en stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers en nemen op die manier de rol van verantwoordelijke van de organisatie over (Griek, 2008). Met 'medewerkers' wordt binnen de gemeente Hilversum over het algemeen 'niet-leidinggevend' aangeduid. Leidinggevend kunnen als werknemer van de gemeente Hilversum ook worden aangeduid als medewerker, maar in dit onderzoek worden zij gezien als uitvoerders van de verantwoordelijkheid van de werkgever en worden zij dus als aparte groep behandeld.

### **Toepasbare theorieën**

Aan deze twee reeds genoemde groepen zijn twee soorten theorieën te koppelen: theorieën over leiderschap en theorieën over motivatie. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de theorie van situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1969a in: Northouse, 2004) om te kijken naar de invloed van leidinggevend. Voor de invloed van medewerkers wordt er gebruik gemaakt van de motivatietheorie van Lawler (Lawler, 1994; Vinke, 1999). In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat leiderschapsstijl en medewerkersmotivatie van invloed zijn op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling. De invloed van

leiderschapsstijl wordt zowel direct als via medewerkersmotivatie verondersteld. Figuur 2 met het onderzoeksmodel geeft dit schematisch weer.



### Invloed

Er zijn bij elkaar drie factoren die van invloed zijn op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling: de organisatie, in dit geval de gemeente Hilversum, de leidinggevenden en de medewerkers zelf. De organisatie oefent invloed uit omdat daar het initiatief ligt om wel of geen employabilitybeleid op te zetten. Ook zijn zij verantwoordelijk voor de wijze waarop dit vormgegeven en gecommuniceerd wordt. Bij de gemeente Hilversum wordt er bijvoorbeeld informatie verspreid via intranet.

Leidinggevenden hebben invloed omdat zij binnen de gemeente Hilversum de directe aanspreekpunten zijn voor medewerkers wat betreft het employabilitybeleid. Door de manier waarop leidinggevenden hun rol vormgeven, ofwel hun leiderschapsstijl, heeft men direct invloed op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de instrumenten. Daarbij zijn leidinggevenden in de positie medewerkers te enthousiasmeren en te motiveren om te participeren aan de instrumenten waardoor ze ook via de motivatie van medewerkers invloed hebben. Ten derde hebben medewerkers zelf, door middel van hun motivatie, directe invloed op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de instrumenten doordat zij degenen zijn die beslissen of zij aan hun persoonlijke ontwikkeling willen werken en willen meedoen aan de beschikbare instrumenten. Daarbij beïnvloeden zij de effectiviteit van de instrumenten door de mate waarin ze zich inzetten.

In dit onderzoek zal er worden gekeken naar de invloed die leidinggevenden en medewerkers hebben op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling. De invloed van de gemeente Hilversum

wordt hierbij buiten beschouwing gelaten vanwege de beperkte tijd voor dit bacheloronderzoek.

### **Leidinggevenden**

Er is veel literatuur te vinden over leiderschap en de manieren waarop dit vormgegeven kan worden. In de afgelopen zestig jaar zijn er meer dan 65 verschillende classificatiesystemen ontwikkeld om de verschillende dimensies van leiderschap te definiëren (Fleischman et.al.,1991 in: Northouse, 2004) Hoe leiderschap wordt omschreven hangt af vanuit welke invalshoek men het bekijkt. Ondanks dat zijn er volgens Northouse (2004) vier componenten te identificeren die centraal staan bij leiderschap: 'leiderschap is een proces', 'leiderschap behelst invloed', 'leiderschap doet zich voor binnen een groep' en 'leiderschap behelst doelverwerving'. Uit deze componenten volgt de definitie van leiderschap zoals Northouse (2004, p. ) die hanteert: *"leiderschap is een proces waarbij een individu een groep individuen beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken."*

Zoals het begrip leiderschap vanuit verschillende invalshoeken bekeken kan worden, is dit ook bij de manier van leidinggeven, de leiderschapsstijl, het geval. Een leiderschapsstijl is de manier waarop een leidinggevende vorm geeft aan zijn functie, ofwel hoe hij leiding geeft. Binnen de gemeente Hilversum is er geen specifiek beleid omtrent gewenste leiderschapsstijlen. Wel heeft men voor verschillende leidinggevende functies bepaalde functiecompetenties opgesteld. Binnen die functiecompetenties wordt er verwezen naar een manier om leiderschap vorm te geven. Dit komt naar voren in de competenties *taakgericht leiderschap* en *samenbindend leiderschap*. Binnen deze competentieomschrijvingen, weergegeven in het competentiewoordenboek, wordt bij de paragrafen 'ontwikkeltips' en 'coachingtips' gerefereerd naar *situationeel leiderschap* (Afdeling Personeel en Organisatie, 2009a). De uitgangspunten van het situationeel leiderschap worden ook aangehouden door training- en adviesbureau Schouten en Nelissen, die door de gemeente Hilversum is ingeroepen voor het geven van de POP-training (M. Louwers, persoonlijke communicatie, 19 oktober 2009).

Omdat men binnen de gemeente Hilversum gebruik maakt van de situationele benadering voor leiderschap, zal deze in dit onderzoek worden gebruikt om te kijken naar de manier waarop leidinggevenden invloed hebben op de motivatie van medewerkers om te participeren aan instrumenten voor medewerkersontwikkeling.

### **Situationeel leiderschap**

De situationele benadering van leiderschap is in 1969 ontwikkeld door Hersey en Blanchard (1969a zoals weergegeven in: Northouse, 2004) en is in de jaren erna meerdere keren verfijnd en herzien (zie Blanchard, Zigarmi & Nelson, 1993; Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1985; Hersey & Blanchard, 1977, 1988; zoals weergegeven in:

Northouse, 2004). Het is een theorie met een praktische inslag die daardoor op grote schaal gebruikt wordt in leiderschapstrainingen en ontwikkelingen binnen organisaties (Northouse, 2004).

Situationeel leiderschap houdt zich bezig met leiderschap in situaties. Het gaat ervan uit dat verschillende situaties verschillende soorten leiderschap behoeven. Een goede leidinggevenden zal zijn of haar manier van leidinggeven aanpassen aan de gegeven omstandigheden. Leidinggeven wordt hierbij opgedeeld in sturend en ondersteunend gedrag. Sturend gedrag wordt ingezet om duidelijk te maken wat er gedaan moet worden, op welke manier en door wie. Ondersteunend gedrag helpt medewerkers zich prettig te voelen over zichzelf, collega's en de werksituatie (Hersey, 1989).

Sturend gedrag wordt gedefinieerd als: *"de mate waarin de leider zich bezighoudt met specificeren van de plichten en verantwoordelijkheden van een individu of groep. Tot deze gedragingen behoren handelingen als mensen instrueren wat hen te doen staat, hoe zij iets moeten doen, wanneer zij iets moeten doen, waar zij iets moeten doen en wie het moet doen"* (Hersey, 1989, p. 38). Ondersteunend gedrag wordt gedefinieerd als: *"de mate waarin een leider de tweerichtingscommunicatie (of verschillende richtingen als er meer mensen bij betrokken zijn) onderhoudt. Dit gedrag omvat luisteren, aanmoedigen, voorwaarden scheppen, toelichten, begrip tonen en op de ander ingaan"* (Hersey, 1989, p. 39).

De situationele benadering stelt dat een goede leidinggevende zijn of haar medewerkers op een dusdanige manier weet te sturen en te ondersteunen dat zij in staat zijn hun taken zo goed mogelijk te volbrengen. Wat de juiste leiderschapsstijl voor een bepaalde situatie is hangt grotendeels af van de medewerkers waar de leidinggevende leiding aan geeft. Men gaat er van uit dat medewerkers voor elke taak bepaalde vaardigheden en een bepaalde mate van motivatie hebben: een competentieniveau. Dit competentieniveau kan van tijd tot tijd variëren. Om zo goed mogelijk leiding te geven dient een leidinggevende steeds weer de vaardigheden en motivatie van medewerkers in een situatie vast te stellen en de mate van sturend en/of ondersteunend gedrag (de leiderschapsstijl) hieraan aan te passen (Northouse, 2004).

Naar aanleiding van deze uitgangspunten is het situationeel leiderschapsmodel opgesteld. Ook dit model vindt zijn oorsprong in 1969 en heeft daarna meerdere aanpassingen ondergaan. Het model dat gebruikt wordt in dit onderzoek is een vertaling van de versie uit 1985, ontworpen door Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (zoals weergegeven door Northouse, 2004 p.88) genaamd Situationeel Leiderschap II. Het model bestaat uit twee delen: de leiderschapsstijlen en de competentieniveaus van medewerkers. Elke leiderschapsstijl kan worden gekoppeld aan een competentieniveau van een medewerker. Het competentieonderdeel is afgeleid van het model zoals Hersey dat in zijn boek uit 1989 heeft weergegeven.



## Leiderschapsstijlen

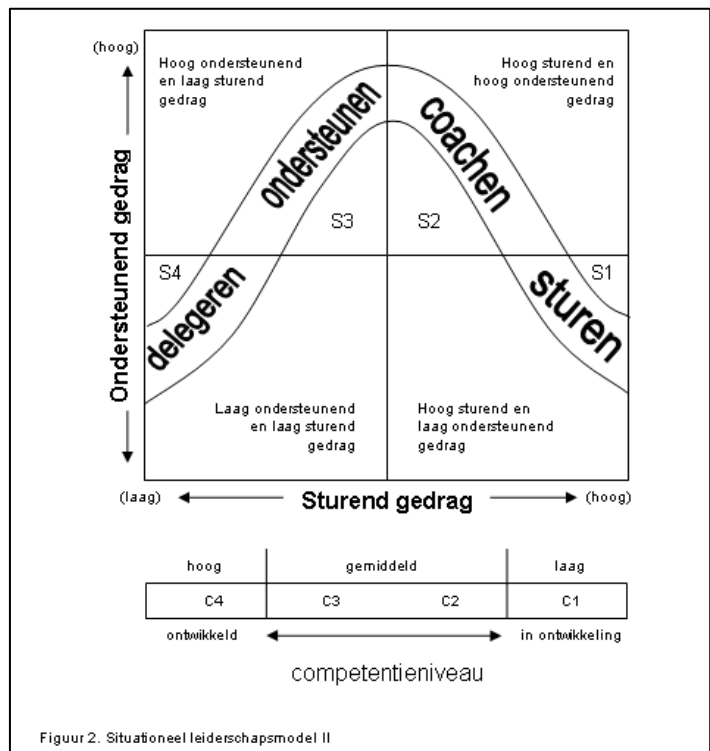
Binnen het situationeel leiderschapsmodel zijn vier leiderschapsstijlen te herkennen die alle vier hun eigen mate van sturend en ondersteunend gedrag hebben. Zij zijn gecodeerd van S1 tot en met S4.

De eerste stijl, S1, wordt de sturende stijl genoemd. Een sturende leidinggevende heeft een hoge mate van sturend gedrag en een lage mate van ondersteunend gedrag. Bij deze stijl wordt er voornamelijk gebruik gemaakt van eenrichtingscommunicatie en ligt de nadruk op het bereiken van doelen. De leidinggevende geeft gedetailleerde instructies voor taken en houdt hier zorgvuldig toezicht op (Hersey, 1989; Northouse, 2004).

De tweede stijl, S2, is de coachende stijl. Hierbij gedraagt de leidinggevende zich in een hoge mate sturend en ondersteunend. De nadruk ligt hierbij zowel op het bereiken van doelen als het in acht nemen van sociaal-emotionele behoeftes van medewerkers. De coachende leidinggevende moedigt medewerkers aan, vraagt om input en geeft uitleg, maar is uiteindelijk nog wel degene die beslist hoe welke doelen behaald dienen te worden (Hersey, 1989; Northouse, 2004).

De derde stijl, S3, is de ondersteunende stijl. De leidinggevende vertoont hierbij hoog ondersteunend en laag sturend gedrag. Binnen deze stijl wordt er niet alleen gefocust op doelen, maar wordt ondersteunend gedrag ingezet om vaardigheden van medewerkers naar voren te brengen die kunnen helpen bij het bereiken van de doelen. Het gedrag van een ondersteunende leidinggevende wordt gekenmerkt door luisteren, aanmoedigen, complimenteren, discussiëren, het vragen van input en het geven van feedback. De leidinggevende geeft zijn of haar medewerkers de zeggenschap over dagelijkse beslissingen, maar blijft wel beschikbaar voor ondersteuning bij problemen (Hersey, 1989; Northouse, 2004).

De vierde en laatste stijl, S4, is de delegerende stijl. Hierbij is er sprake van een lage mate van zowel sturend- als ondersteunend gedrag. Bij deze stijl bevordert de leidinggevende het zelfvertrouwen en de motivatie van een medewerker wat betreft een taak. Na overeen te zijn gekomen wat er gedaan moet worden, krijgt de medewerker de verantwoordelijkheid om de taak te voltooien op de manier waarop hij of zij dat het beste acht. Een delegerende leidinggevende geeft de controle aan de medewerkers en onthoudt zich van onnodige sociale ondersteuning (Hersey, 1989; Northouse, 2004).



## **Competentieniveau**

Het tweede onderdeel van het model van situationeel leiderschap is het competentieniveau van medewerkers. Competentie wordt hierbij gedefinieerd als de mate van bekwaamheid en bereidheid een taak te vervullen (Hersey, 1989, p.54/55). Daarbij definieert Hersey bekwaamheid als *“de kennis, de ervaring en de vaardigheid waarvan een individu of een groep blijk geeft wanneer zij met een specifieke taak of activiteit bezig is* en bereidheid als *het zelfvertrouwen, de toewijding en de motivatie waarvan iemand blijk geeft wanneer hij een specifieke taak of activiteit voltooit”* (1989, p.55). Het is hierbij belangrijk dat er ‘blijk van wordt gegeven’, oftewel dat het aantoonbaar is in het weergegeven gedrag. Indien het niet wordt weergegeven is er slechts sprake van latente vermogens of bedoelingen die niet in daden (kunnen) worden omgezet (Hersey, 1989).

Blanchard (zoals weergegeven in Northouse, 2004) onderscheidt vier verschillende competentieniveaus, van C1 tot en met C4, naar aanleiding van verschillende mates van vaardigheden en motivatie bij medewerkers. Bij het eerste competentieniveau, C1, bezit de medewerker niet de vereiste vaardigheden maar wel de motivatie om de taak te volbrengen. Bij het tweede competentieniveau, C2, bezit de medewerker gedeeltelijk de vereiste vaardigheden, maar is hij of zij niet voldoende gemotiveerd om de taak te volbrengen. Bij het derde competentieniveau, C3, heeft de medewerker voldoende vaardigheden om een taak te volbrengen, maar niet de motivatie of zekerheid om het in de praktijk uit te voeren. Bij het vierde en laatste competentieniveau, C4, heeft de medewerker zowel de vereiste vaardigheden als de motivatie en het vertrouwen om een taak te volbrengen (Northouse, 2004).

De competentieniveaus zijn gekoppeld aan de leiderschapsstijlen. Zo hoort de eerste leiderschapsstijl, S1, bij het eerste competentieniveau, C1, enzovoorts. Zoals gezegd kunnen medewerkers naargelang de omstandigheden van competentieniveau variëren en is het dus belangrijk dat leidinggevendenden daarbij flexibel in hun leiderschapsstijl zijn.

## **Kritiek**

Ondanks dat de situationele benadering voor leiderschap veel geprezen wordt omdat het in plaats van beschrijvend, zoals de meeste leiderschapstheorieën, voorschrijvend is en zeer praktisch toepasbaar, is er ook kritiek op de benadering zoals die door Blanchard et.al. is weergegeven in het situationeel leiderschap II model. Zo hebben zowel Graeff als Yukl (1997; 1989, zoals weergegeven in: Northouse, 2004) opgemerkt dat niet duidelijk is op welke manier motivatie en vaardigheid samen de verschillende competentieniveaus vormen. Hierdoor is het lastig medewerkers te categoriseren. Vanwege deze kritiek en het feit dat het lastig te bepalen is wat de competentieniveaus zijn van de medewerkers

werkzaam onder de te interviewen leidinggevenden, zal dit aspect van het situationeel leiderschapsmodel binnen dit onderzoek niet worden gebruikt. Ondanks dat erkend wordt dat een succesvolle leiderschapsstijl per situatie en medewerker kan verschillen, zal er dus geen inventarisatie gemaakt worden van de competentieniveaus van de participerende medewerkers van de gemeente Hilversum. Er zal alleen gebruikt worden gemaakt van de gegeven leiderschapscategorieën.

## **Motivatie**

Om te kunnen onderzoeken hoe medewerkers en leidinggevenden omgaan met instrumenten voor medewerkersontwikkeling is het belangrijk te begrijpen wat hen motiveert. Reeds in 1983 waren Nadler en Lawler doordrongen van dit belang:

*"[...] een goed begrip van motivatie kan dienen als een waardevol instrument voor het begrijpen van oorzaken van gedrag in organisaties, voor het voorspellen van effecten van elk leidinggevend handelen en voor het sturen van gedrag zodat doelen van organisaties en individuen kunnen worden bereikt."* (pp. 67)

Er zijn verschillende theorieën gevormd over motivatie, zowel over motivatie in het algemeen als motivatie specifiek bij werknemers. Een belangrijke basis voor deze motivatietheorieën ligt bij Abraham Maslow en zijn behoeftenpiramide (1954; in: Vinke, 1995, 2003). In zijn theorie gaat Maslow er van uit dat behoeftes ten grondslag liggen aan gedragsmotivatie en dat deze behoeftes (fysiologische behoeften, veiligheidsbehoeften, sociale behoeften, waarderingsbehoeften en zelfactualisatie) hiërarchisch gerangschikt zijn (Keuning en Eppink, 2004; Vinke, 1995).

Een tweede belangrijke motivatietheorie is een theorie die motivatie en leiderschap verbindt. In zijn theorie over Theorie X en Theorie Y gaat McGregor (1960; in: Bolman & Deal, 2003) ervan uit dat werknemers zich conformeren naar het beeld dat een leidinggevende van hen heeft. Theorie X stelt dat werknemers een aangeboren afkeer van werken hebben waardoor leidinggevenden strikt en sturend moeten zijn om werknemers zich te laten inspannen voor de organisatie. Theorie Y stelt de opvatting dat de mens juist graag wil werken en zelf verantwoordelijkheden zoekt. (Bolman & Deal, 2003; Keuning & Eppink, 2004). Of een leidinggevende theorie X of Y aanhangt beïnvloedt de motivatie bij medewerkers om hun werk te doen.

Het onderwerp van dit onderzoek is echter niet de motivatie van medewerkers om hun taak goed te volbrengen, maar de motivatie om zich bezig te houden met de eigen ontwikkeling binnen de organisatie. Hierdoor zijn bovengenoemde theorieën binnen dit onderzoek weinig praktisch toepasbaar. De motivatietheorie van Edward E. Lawler III biedt meer uitkomst. Deze theorie buigt zich over de factoren die leiden tot motivatie. Het gaat er van uit dat motivatie afhangt van de verwachtingen die iemand heeft over een situatie. Deze theorie is voor dit onderzoek goed bruikbaar omdat de factoren die de theorie geeft gebruikt kunnen worden bij het beantwoorden van de vraag hoe

medewerksmotivatie van invloed is op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling. De motivatie theorie wordt uiteengezet in de volgende paragraaf.

### **Lawler's motivatietheorie**

De basis van Lawler's motivatietheorie is de verwachtingstheorie van Vroom en de 'drive' theorie van Hull (Lawler, 1994). Het gaat er vanuit dat motivatie afhangt van iemands verwachting dat een inspanning leidt tot bepaalde resultaten (Vinke, 1999).

Teruggekoppeld naar dit onderzoek kan dat betekenen dat als een medewerker de kans groot acht dat zijn of haar participatie aan een instrument voor medewerkersontwikkeling leidt tot een gewenst resultaat (bijv. meer uitdaging in het werk), men meer gemotiveerd zal zijn om mee te doen en een grotere inspanning zal leveren.

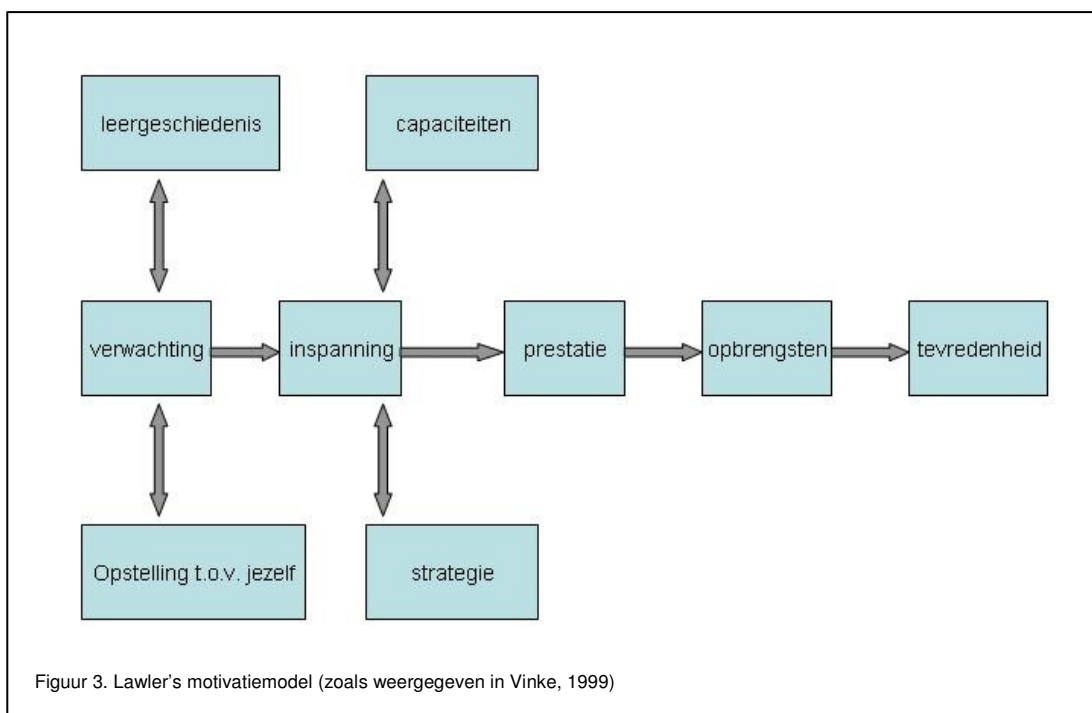
Lawler's motivatietheorie kan worden opgedeeld in twee soorten verwachtingen: *inspanning > prestatie verwachtingen* en *prestatie > uitkomst verwachtingen*. *Inspanning > prestatie verwachtingen* zijn de inschattingen die een persoon maakt over de waarschijnlijkheid dat hij of zij een voorgenomen prestatie zal voltooien. *Prestatie > uitkomst verwachtingen* zijn de schattingen van een persoon over de waarschijnlijkheid dat een prestatie tot een bepaalde uitkomst leidt.

Een belangrijke factor bij beide soorten verwachtingen is de perceptie van de objectieve situatie. Deze perceptie hoeft niet per definitie juist te zijn. Het kan zijn dat iemand een vertekend beeld heeft over de kans dat een prestatie positief uitpakt. De communicatie van de perceptie van anderen in de omgeving is daarbij een belangrijke factor. Percepties van mensen in de omgeving, zowel negatief als positief, kunnen van invloed zijn op de verwachting die iemand heeft over een mogelijke prestatie. Teruggekoppeld naar het onderzoek, zou het zo kunnen zijn dat directe collega's van een medewerker zeer positieve ervaringen hebben met (instrumenten voor) medewerkersontwikkeling, waardoor de medewerker het waarschijnlijk acht dat zijn of haar inspanningen tot een positieve prestatie zullen leiden (Lawler, 1994).

Een andere belangrijke factor die bij beide verwachtingen meespeelt is persoonlijkheid. Bij *inspanning > prestatie verwachtingen* heeft dit te maken met de persoonlijke eigenwaarde. Door interactie met de omgeving ontwikkelen mensen vanaf hun kindertijd een denkbeeld van zichzelf en van hun competentie om met de omgeving om te gaan. Het zogeheten zelfbeeld van mensen behelst overtuigingen over hun vermogen om te reageren, hun waarde en hun effectiviteit. Deze overtuigingen kunnen ook wel de *eigenwaarde* worden genoemd. Mensen met een lage eigenwaarde schatten over het algemeen slecht in of ze in staat zijn met succes bepaald gedrag te vertonen. Ze hebben de neiging zichzelf te onderschatten, waardoor het lastig is hen te motiveren goed te presteren. Mensen met een hoge eigenwaarde kunnen realistischer inschatten of ze bepaald gedrag succesvol kunnen vertonen. Om de motivatie te vergroten bij mensen

met een lage eigenwaarde zou een organisatie deze eigenwaarde kunnen proberen te vergroten. Lawler geeft aan dat dit bereikt zou kunnen worden door te zorgen voor goed passende banen en het juiste leiderschap. Dit wordt echter niet als makkelijk bestempeld aangezien bij volwassenen de eigenwaarde relatief stabiel is (Lawler, 1994). Deze theorie bevestigt dus de aanname binnen dit onderzoek dat een bepaald soort leiderschap de medewerkersmotivatie kan beïnvloeden.

Bij *prestatie > uitkomst verwachtingen* heeft de persoonlijkheid invloed door middel van het geloof in interne of externe controle over beloningen. Iemand die gelooft in interne controle, gelooft dat hij of zij invloed heeft op wat er met hem of haar gebeurt en welke uitkomsten worden bereikt. Iemand die gelooft in externe controle, gelooft dat het lot en krachten buiten zijn of haar controle beïnvloeden wat er met hem of haar gebeurt en welke uitkomsten worden bereikt. Onderzoek naar deze overtuigingen laat zien dat 'interne controle mensen' meer gemotiveerd zijn om goed te presteren. Dit komt waarschijnlijk doordat men een sterkere connectie ziet tussen eigen gedrag en gewenste doelen (Lawler, 1994). De perceptie van een situatie wordt echter het sterkst beïnvloed door de werkelijke situatie. Overtuigingen over de relatie tussen prestatie en uitkomst zijn van belang voor motivatie omdat ze erg beïnvloedbaar zijn door het beleid en de handelingen van een organisatie. Aangezien de overtuigingen gebaseerd zijn op werkelijke arbeidssituaties, kunnen organisaties deze verwachtingen beïnvloeden door de situatie te veranderen. Aspecten van deze situatie die veranderd kunnen worden zijn volgens Lawler (1994) bijvoorbeeld de invulling van de baan en de salaris- en promotiesystemen en wederom het gedrag van leidinggevenden.



## Het motivatiemodel

Lawler heeft zijn theorie vormgegeven in een model. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de Nederlandse vertaling van dit model, gemaakt door Vinke (1999: 18), zoals weergegeven in figuur 3. In dit model komt naar voren dat eerdere ervaringen met vergelijkbare situaties, de zogenaamde *leergeschiedenis*, invloed hebben op de verwachtingen dat een inspanning leidt tot een bepaalde uitkomst (Vinke, 1999; 2004). Binnen dit onderzoek zou dit bijvoorbeeld kunnen betekenen dat eerdere negatieve of positieve ervaringen met medewerkersontwikkeling invloed kunnen hebben op de verwachting dat participeren leidt tot een gewenste uitkomst.

Ook de *opstelling* die iemand met betrekking tot zichzelf heeft, kan van invloed zijn op de verwachting. Zoals uiteengezet in de voorgaande paragraaf hebben mensen een bepaalde mate van eigenwaarde en een geloof in interne of externe controle. Zoals aangegeven zijn deze aspecten moeilijk te beïnvloeden door een organisatie. Door het creëren van bepaalde randvoorwaarden, zoals een zo goed mogelijk passende baan en bepaald gedrag van leidinggevenden, kan echter wel een motiverende situatie tot stand komen. Vinke (1999; 2004) geeft aan dat het tevens heel belangrijk is dat medewerkers het gevoel hebben dat ze controle hebben op de situatie en dat ze het idee hebben dat de opbrengst van het alles billijk is. Ook hier kan een organisatie invloed op uitoefenen.

Of een inspanning zal leiden tot een gewenste prestatie en een daaruit voortvloeiende uitkomst, hangt volgens het motivatiemodel samen met de capaciteiten en de strategie van een medewerker. Iemand moet in het bezit zijn van de juiste capaciteiten om een prestatie te leveren. Anders zal hij of zij deze niet met succes voltooien. Daarbij is het belangrijk dat iemand de juiste strategie heeft om tot de prestatie en uiteindelijk de gewenste uitkomst te komen. In de praktijk gaat het er volgens Vinke om dat al deze relaties duidelijk zijn voor de medewerker, zodat zij goed geïnformeerd zijn en weloverwogen verwachtingen en keuzes kunnen maken. Hierbij is communicatie heel erg belangrijk (Vinke, 1999; 2004). Hierbij kan wederom de link met leidinggevenden worden gelegd aangezien zij binnen de gemeente Hilversum verantwoordelijk zijn voor de communicatie van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling.

Binnen dit onderzoek wordt er van uitgegaan dat leiderschapstijl in combinatie met medewerkersmotivatie van invloed is op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van deze instrumenten. Het gedrag van leidinggevenden wordt, naar aanleiding van het situationeel leiderschapsmodel (Hersey, 1989; Northouse, 2004) opgesplitst in sturend en ondersteunend gedrag. Een 'goede' leidinggevende wordt hierbij gezien als iemand die medewerkers op een dusdanige manier weet te sturen en te ondersteunen dat zij in staat zijn hun taken zo goed mogelijk te volbrengen. Dit 'in staat zijn' houdt tevens in dat medewerkers zich uit zichzelf gemotiveerd voelen hun

werkzaamheden goed te voltooien. Hoe die motivatie ontstaat wordt naar voren gebracht door het motivatiemodel van Lawler (1994), gebaseerd op zijn motivatietheorie. Lawler ondersteunt met zijn theorie de aanname binnen dit onderzoek dat motivatie voor medewerkersontwikkeling wordt beïnvloed door leidinggevenden en hun stijl. Hij stelt in zijn theorie dat de motivatie van medewerkers vergroot kan worden met behulp van bepaald gedrag van leidinggevenden en het juiste leiderschap. Aan de hand van deze twee theorieën en modellen zal er worden getoetst of de veronderstelde relatie tussen leiderschapstijl en motivatie van medewerkers binnen de gemeente Hilversum klopt.

## **4. Methodologische verantwoording**

---

### **Type onderzoek**

Dit onderzoek is een beschrijvend en verklarend praktijkgericht onderzoek. Het is praktijkgericht onderzoek omdat er in opdracht van de gemeente Hilversum onderzoek wordt gedaan naar een situatie in de praktijk van de organisatie. Het is beschrijvend omdat er wordt gekeken naar de situatie rondom medewerkersontwikkeling zoals die nu is en het is verklarend omdat er op zoek wordt gegaan naar redenen waarom die situatie er is. Het onderzoek is voornamelijk kwalitatief omdat er gebruik wordt gemaakt van diepte-interviews. Het is voor een klein gedeelte kwantitatief van aard. Om een globaal overzicht te krijgen in de manier waarop er met medewerkersontwikkeling wordt omgegaan is een Quicksan gedaan in de vorm van een gesloten vragenlijst.

### **Dataverzameling & Onderzoekseenheden**

Om een globaal overzicht te krijgen van de zichtbaarheid en het gebruik van medewerkersontwikkeling binnen de gemeente Hilversum is een zogeheten 'quicksan' gedaan. Hiervoor is een vragenlijst uitgezet onder medewerkers en leidinggevenden die tussen december 2007 en december 2008 zijn geïnformeerd over POP en werken met competenties. Bij elkaar zijn dit twaalf afdelingen verdeeld over drie diensten. Van de Dienst Stad zijn de afdelingen *Milieuonderzoek en Advies*, *Projectmanagement* en *Vastgoed en Geo-informatie* aangesproken, van de dienst Inwoners zijn de afdelingen *Publiekszaken*, *Vergunningen & Handhaven* en *Museum* aangesproken en van de dienst Bestuur zijn de afdelingen *Planning & Control*, *Algemene Bestuurszaken*, *Gemeentelijke Financiële Administratie*, *Communicatie*, *Facilitaire Dienstverlening & Informatiebeheer* en *Informatie en Communicatietechnologie* aangesproken.

Er is gekozen voor een vragenlijst die online kan worden ingevuld. Doordat de lijst op elk gekozen moment geheel anoniem ingevuld kan worden wordt de drempel om te participeren verlaagd. Daarbij worden de antwoorden op deze manier digitaal verkregen, waardoor het makkelijker kan worden verwerkt. Via de afdeling P&O is via de interne mail een uitnodiging voor het invullen van de vragenlijst verstuurd naar de werknemers

van bovenstaande afdelingen. Van deze groep hebben, na een herinneringsmail, uiteindelijk 77 personen de vragenlijst ingevuld, waarvan 65 medewerkers en 12 leidinggevendenden. Aan de hand van twaalf gesloten vragen zijn medewerkers en leidinggevendenden gevraagd naar hun bekendheid met de verschillende instrumenten en het gebruik ervan. Er is onderscheid gemaakt naar de variabele 'functie' (leidinggevend of medewerker) en 'periode van informatieverstrekking' (vóór of na 1 juli 2008). Dit vanwege de aanpassing in de communicatiewijze in juli 2008. De vragen zoals die zijn gesteld zijn terug te vinden in de enquête in bijlage 3. De data verkregen uit deze vragenlijst is verwerkt met behulp van het computerprogramma SPSS.

Om meer op het onderwerp te kunnen ingaan en te kunnen inspringen op meningen en ervaringen van respondenten is voor kwalitatief onderzoek gekozen. Hiervoor zijn er diepte-interviews gehouden met zowel medewerkers als leidinggevendenden. Het streven was om 22 respondenten, 8 leidinggevendenden en 14 medewerkers, te interviewen, verdeeld over dezelfde afdelingen als van de enquête. De nadruk ligt op de medewerkers omdat zij het onderwerp van de instrumenten zijn. Er is gestreefd naar een verdeling van medewerkers en leidinggevendenden op een wijze dat voor elke leidinggevende van een bepaalde afdeling of sectie tenminste één medewerker van die afdeling of sectie wordt geïnterviewd. Op deze manier kunnen de antwoorden van deze twee bij elkaar horende partijen worden vergeleken. Bij de verdeling van de leidinggevendenden is er gestreefd naar het interviewen van tenminste één van de drie aanwezige directeuren en daarnaast naar een ongeveer gelijke verdeling van afdelingshoofden en sectiechefs. Respondenten zijn uitgenodigd voor de interviews door middel van een interne mail op basis van beschikbaarheid, inzichtelijk via het programma outlook. De uitnodiging is toegevoegd als bijlage 6.

Uiteindelijk zijn er 28 interviews afgenomen bij 16 medewerkers en 12 leidinggevendenden, verdeeld over twaalf afdelingen. Dit zijn op één na, dezelfde twaalf afdelingen die voor de vragenlijst zijn benaderd. Alleen van de afdeling projectmanagement zijn geen respondenten geïnterviewd in verband met beschikbaarheid. In plaats daarvan zijn er twee respondenten van de afdeling Concern Control en Financieel Beleid (CCFB) geïnterviewd. De eerste selectie van eventuele participanten is gedaan door de begeleidster van de afdeling P&O. Zij heeft een selectie gemaakt op basis van de grootte van de verschillende diensten en afdelingen. Zij heeft hierbij geprobeerd zoveel mogelijk spreiding van niveaus en functies te creëren. Vanuit deze eerste lijst van zo'n 30 personen zijn 22 participanten uitgenodigd op basis van de beschikbaarheid die met behulp van het interne computernetwerk Outlook inzichtelijk is. In verband met de beschikbaarheid en de wens van elke afdeling ten minste één leidinggevende en één medewerker te interviewen zijn er ook werknemers uitgenodigd die niet op de eerste selectielijst stonden. Uiteindelijk zijn er 28 personen geïnterviewd.



De clustering van medewerkers en leidinggevenden wat betreft afdelingen is grotendeels gelukt. Van alle afdelingen is een leidinggevende en tenminste één medewerker geïnterviewd. Alleen van de afdeling ICT is geen leidinggevende geïnterviewd bij gebrek aan beschikbaarheid aan de kant van de leidinggevende. De verdeling van leidinggevende is niet geheel volgens streven gelukt in verband met beschikbaarheid. Er zijn negen afdelingshoofden (of het equivalent ervan) geïnterviewd, twee sectiechefs en één directeur. Daarbij moet vermeld worden dat bij vier van de afdelingen geen sectiechefs aanwezig zijn en het afdelingshoofd de medewerkers dus direct aanstuurt.

Er is een aparte topiclijst opgesteld voor medewerkers en leidinggevenden. Beide zijn opgesteld naar aanleiding van de deelvragen en de gebruikte theorieën. Om te achterhalen wat voor stijl een leidinggevende gebruikt zijn er topics aangehouden waaruit een stijl valt op te maken. Dit zijn onder andere aspecten van sturend of ondersteunend gedrag. Daarbij wordt het onderwerp 'communicatie' aangestipt aangezien dit vanuit de motivatietheorie van Lawler naar voren komt als een belangrijk aspect. Vanuit deze motivatietheorie zijn ook topics opgezet als 'waardering medewerkersontwikkeling' en 'ervaringen met medewerkersontwikkeling'. Dit vanuit Lawler's aanname dat 'leergeschiedenis' en 'opstelling t.o.v. jezelf' invloed hebben op de verwachting van mensen dat iets leidt tot een bepaalde uitkomst. Beide topiclijsten zijn terug te vinden in bijlages 3 en 4. Alle interviews zijn met toestemming opgenomen op een voicerecorder zodat alle concentratie op het interview zelf gericht kon worden en er geen misverstanden konden bestaan bij de uitwerking van de interviews.

### **Tijd & Plaats**

De quickscan in de vorm van een enquête is uitgezet in februari en maart 2009 via de internetsite thesistools.nl. Via deze site is het mogelijk voor een bepaalde periode kosteloos een vragenlijst uit te zetten. Aangezien dit van tijdelijke aard is, is deze enquête niet meer terug te vinden op het internet. De diepte-interviews zijn gehouden tussen 2 november en 2 december 2009 op de afdeling P&O van de gemeente Hilversum. De gesprekken varieerden van duur tussen een half uur en anderhalf uur.

### **Data-analyse**

Voor het analyseren van de quickscan is gebruik gemaakt van het computerprogramma SPSS. Vanuit de ingevoerde data zijn beschrijvende statistieken opgevraagd met als variabele 'functie', waardoor er een percentuele overzichten naar voren kwamen van de antwoorden van medewerkers en leidinggevenden.

Voor het analyseren van de diepte-interviews is er gebruik gemaakt van het computerprogramma MaxQDA. Om de interviews te kunnen analyseren met dit programma zijn er eerst zo'n 13 interviews getranscribeerd aan de hand van de opnames

met de voicerecorder. Deze transcripties zijn ingevoegd in het programma en per besproken onderwerp voorzien van een code, oftewel open gecodeerd. Er is hierbij onderscheid gemaakt tussen leidinggevend en medewerkers om de meningen binnen deze groepen te kunnen vergelijken. Hierna is er axiaal gecodeerd: er is gekeken naar overlappings binnen de codes en of de codes de ladingen goed dekken. Daarbij zijn er clusters gemaakt van de codes en is er onderscheid gemaakt tussen hoofd- en subcodes. De codeboom die hieruit is ontstaan is terug te vinden in bijlage 5. Naar aanleiding van deze codes zijn de antwoorden van medewerkers en leidinggevenden met elkaar vergeleken. Door structurering is er hierna gekeken naar overeenkomstige informatie en 'rode draden' door de antwoorden. Aan de hand van deze structurering zijn de deelvragen en daarmee de vraagstelling beantwoord.

### **Definities & operationalisering**

**Leiderschapsstijl:** De wijze waarop een leidinggevende vorm geeft aan zijn of haar functie als leidinggevende. Een stijl behelst verschillende aspecten zoals communicatie, sturing en ondersteuning. Binnen dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de situationele benadering van leiderschap van Hersey en Blanchard (1969a, zoals weergegeven in: Northouse, 2004, p.87) waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen een sturende stijl, een coachende stijl, een ondersteunende stijl en een delegerende stijl. Deze stijlen verschillen van elkaar in de mate van sturend en ondersteunend gedrag van leidinggevend.

Om de leiderschapsstijl van een leidinggevende in kaart te brengen wordt er gevraagd naar concrete aspecten. Aan de hand van die aspecten kan een typering worden gemaakt aan de hand van het situationeel model van Blanchard en Hersey (1969a, zoals weergegeven in: Northouse, 2004 p.87). Dit gebeurt met behulp van topics als 'bewuste stijl van leidinggeven', 'initiatieven van medewerkers', 'delegeren van verantwoordelijkheden', 'informerende van medewerkers over beslissingen'.

**Medewerkersmotivatie:** De factoren die een medewerker ertoe bewegen om bepaald gedrag te vertonen. Deze factoren kunnen vanuit een persoon zelf of vanuit de omgeving komen en kunnen worden beïnvloed door onder andere ervaringen, situaties en omgevingsfactoren. In dit onderzoek gaat het specifiek om de motivatie van medewerkers van de gemeente Hilversum om zichzelf te ontwikkelen binnen de organisatie.

Om medewerkersmotivatie in kaart te brengen zal er worden gevraagd naar de aspecten uit Lawler's motivatietheorie (1994) met behulp van topics als 'waardering medewerkersontwikkeling', 'ervaringen medewerkersontwikkeling', 'verwachtingen', 'perceptie directe omgeving'.

**Zichtbaarheid:** De mate waarin leidinggevenden en medewerkers op de hoogte zijn van de verschillende instrumenten voor medewerkersontwikkeling, variërend van kennis van de naam tot kennis van de inhoud van het instrument.

Om de zichtbaarheid van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling in kaart te brengen wordt gevraagd naar de kennis van medewerkers en leidinggevenden over dit onderwerp. In de enquête is dit met behulp van vragen zoals 'Heeft u wel eens van instrumenten voor medewerkersontwikkeling binnen de gemeente Hilversum gehoord?', 'Bent u bekend met de inhoud van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling?' en stellingen zoals 'Ik ben bekend met de voor mijn functie geldende competenties'. In de diepte-interviews wordt er gebruik gemaakt van topics als 'Basale kennis medewerkersontwikkeling' en 'communicatiewijze'.

**Gebruik:** De mate waarin medewerkers en leidinggevenden participeren aan instrumenten voor medewerkersontwikkeling.

Om het gebruik van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling in kaart te brengen wordt in de enquête gebruik gemaakt van de vraag 'Heeft u wel eens gebruik gemaakt van één of meerdere instrumenten voor medewerkersontwikkeling?'. In de diepte-interviews wordt er gebruik gemaakt van topics als 'Gebruik competenties / deelname MOVE/ POP' en 'Spoort u uw afdeling aan tot gebruik?'.

**Effectiviteit:** De mate waarin medewerkers alsmede leidinggevenden een verbetering opmerken in gedrag, competenties en interne mobiliteit van respectievelijk zichzelf en medewerkers na het doorlopen van één of meerdere instrumenten voor medewerkersontwikkeling.

Om de effectiviteit van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling in kaart te brengen wordt er in de diepte-interviews gebruikt gemaakt van topics als 'verwachtingen MOVE/ POP', 'doelen bereikt?' en 'aspecten die hebben gemotiveerd of afgeremd'.

**Motivatie:** de bewuste of onbewuste redenering van personen om bepaald gedrag wel of niet tentoon te spreiden.

Om de motivatie van medewerkers voor medewerkersontwikkeling in kaart te brengen zal er worden gevraagd naar redenen om wel of niet aan ontwikkeling te werken. In de diepte-interviews wordt hiervoor gebruik gemaakt van topics die geënt zijn op de motivatietheorie van Lawler (1994) als 'waardering mw.ontwikkeling', 'ervaringen met medewerkersontwikkeling', 'communicatiewijze' en 'aansporing leidinggevende participatie medewerkersontwikkeling'.

## **Betrouwbaarheid & Validiteit**

Ondanks dat bij kwalitatief onderzoek de kwaliteit en de betrouwbaarheid altijd bronnen van vragen zijn, is er in dit onderzoek zo goed mogelijk voldaan aan de eisen die de kwaliteit en betrouwbaarheid, ofwel de herhaalbaarheid van het onderzoek, bewaken. Zo is er een plan van aanpak gemaakt en is er literatuuronderzoek verricht ter vorming van

het ondersteunend theoretisch kader. Omdat de quickscan een gesloten vragenlijst behelst is de herhaalbaarheid hiervan groot. Aangezien bij de diepte-interviews gebruik is gemaakt van topiclijsten en niet van gestructureerde vragenlijsten is de betrouwbaarheid van de waarnemingen minder groot te noemen. Dezelfde onderwerpen kunnen bij een replicatie van het onderzoek weer aan bod komen, maar door het vrije karakter van de interviews lukt het niet om precies dezelfde uitspraken te creëren. Dit ook in verband met het 'leeraspect': een tweede onderzoek zal later in de tijd plaatsvinden waardoor opvattingen en ervaringen veranderd kunnen zijn en niet precies dezelfde antwoorden verkregen kunnen worden. Door het gebruik van het computerprogramma MaxQda, de open en axiale coderingstechnieken en een codeboom wordt de herhaalbaarheid van het onderzoek echter wel vergroot.

De validiteit van het onderzoek verschilt eveneens voor de quickscan en de diepte-interviews. De validiteit van de quickscan is vrij groot te noemen omdat er gebruik is gemaakt van een korte, gesloten vragenlijst met als doel een globaal, percentueel overzicht te krijgen van concrete onderwerpen als bekendheid en gebruik van de instrumenten. Hierbij kan gesteld worden dat er gemeten is wat werd beoogd. Omdat er echter geen onderscheid kan worden gemaakt tussen de afdelingen van respondenten en de spreiding dus niet bekend is, is de externe validiteit klein te noemen. De respons van 77 van de 200 uitgenodigden (38,5%) is echter wel groot geweest. Bij de diepte-interviews is geprobeerd een zo groot mogelijke validiteit te creëren door onder andere na elk gehouden interview te kijken of de gebruikte topiclijst wel mat wat het zou moeten meten. Zo is de topiclijst na de eerste paar interviews nog aangepast omdat bepaalde vragen niet de beoogde aspecten naar voren brachten en dus niet maten wat ze zouden moeten meten. De gegevens van de diepte-interviews zijn zo objectief mogelijk bekeken en gebruikt voor de beantwoording van de vragen. Het opnemen van de interviews met de voicerecorder heeft hieraan bijgedragen omdat op deze manier kon worden teruggeluisterd wat iemand precies had gezegd. De criteria voor de selectie van de geïnterviewden draagt bij aan de interne validiteit van het onderzoek. Door de spreiding van de respondenten over de diensten, verschillende afdelingen, functies en niveaus is getracht een juiste afspiegeling te creëren van de gehele organisatie. Dit vergroot de generaliseerbaarheid binnen de organisatie. Of dit onderzoek buiten de eigen organisatie ook extern valide is, valt moeilijk te zeggen omdat het onderzoek en daarmee de steekproef zich specifiek richt op de populatie van de gemeente Hilversum. Voor generalisatie zou er voor een andere onderzoekspopulatie moeten worden gekozen.

## 5. Resultaten en analyse

### Schematisch overzicht resultaten Quickscan

Heeft u wel eens van instrumenten voor medewerkersontwikkeling binnen de gemeente Hilversum gehoord?			Bent u bekend met de inhoud van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling?		
	medewerker	leidinggevende		medewerker	leidinggevende
ja, MOVE	1,6%	8,3%	ja, MOVE	4,8%	8,3%
ja, POP	14,5%	0,0%	ja, POP	33,9%	8,3%
ja, MOVE & POP	79,0%	91,7%	ja, MOVE & POP	46,8%	83,3%
nee	4,8%	0,0%	nee	14,5%	0,0%

Bent u door uw leidinggevende wel eens aangespoord gebruik te maken van één of meerdere instrumenten voor medewerkersontwikkeling?			Heeft u wel eens gebruik gemaakt van één of meerdere instrumenten voor medewerkersontwikkeling?		
	medewerker	leidinggevende		medewerker	leidinggevende
ja, MOVE	3,2%	0,0%	ja, MOVE	12,9%	0,0%
ja, POP	30,6%	50,0%	ja, POP	25,8%	45,5%
ja, MOVE & POP	32,3%	33,3%	ja, MOVE & POP	11,3%	9,1%
nee	33,9%	16,7%	nee	50,0%	45,5%

Uit bovenstaande tabellen valt op te maken dat vrijwel elke medewerker wel eens van de MOVE en de POP heeft gehoord, al is niet iedereen bekend met de inhoud van de instrumenten. Een groot gedeelte van de medewerkers is wel eens door hun leidinggevende aangespoord om te participeren aan één van de instrumenten, al is dit bij een derde van de medewerkers nog nooit gebeurd. Het daadwerkelijke gebruik van de instrumenten is vrij laag, waarbij het gebruik van de POP nog het grootst is. De helft van de medewerkers heeft nog nooit van een instrument gebruik gemaakt.

Bij de leidinggevendenden liggen de percentages heel anders. Hierbij is vrijwel iedereen bekend met zowel de MOVE als de POP. De aansporing tot participatie door de leidinggevende is ook vrij hoog te noemen. Deze aansporing van leidinggevendenden door leidinggevendenden is echter geen onderwerp dat verder naar voren komt in dit onderzoek. Het gebruik van de instrumenten, voornamelijk de POP, is minder groot: de helft heeft nog nooit gebruik gemaakt van de genoemde instrumenten.

Ik ben bekend met de voor mijn functie geldende competenties					
	geheel niet van toepassing	niet van toepassing	neutraal	van toepassing	geheel van toepassing
	--	-	O	+	++
medewerker	3,2%	3,2%	21,0%	35,5%	37,1%
leidinggevende	0,0%	0,0%	16,7%	25,0%	58,3%

<b>Ik word door mijn leidinggevende actief aangesproken op de voor mij geldende competenties</b>					
	geheel niet van toepassing	niet van toepassing	neutraal	van toepassing	geheel van toepassing
	--	-	O	+	++
medewerker	11,5%	24,6%	29,5%	21,3%	13,1%
leidinggevende	8,3%	8,3%	16,7%	33,3%	33,3%

<b>Ik ben bekend met de voor iedereen geldende kerncompetenties zoals klant- en samenlevingsgericht werken en afspraken nakomen.</b>					
	geheel niet van toepassing	niet van toepassing	neutraal	van toepassing	geheel van toepassing
	--	-	O	+	++
medewerker	1,6%	4,9%	24,6%	27,9%	41,0%
leidinggevende	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	91,7%

Uit bovenstaande tabellen over competenties valt op te maken dat het merendeel van zowel de medewerkers als de leidinggevenden op de hoogte is van de voor hun functie geldende competenties. Medewerkers worden hier door hun leidinggevenden echter niet heel actief op aangesproken. Bij leidinggevenden zelf is dit wel het geval. De voor iedereen geldende kerncompetenties zijn voor het merendeel bekend. Al geldt dit voor leidinggevenden veel sterker als voor medewerkers

	geheel niet mee bekend	niet mee bekend	neutraal	mee bekend	geheel mee bekend
	--	-	O	+	++
<b>Ik ben bekend met de Personele Doorkijk</b>	25,0%	0,0%	16,7%	33,3%	25,0%
<b>Ik weet wat de Personele Doorkijk inhoudt</b>	25,0%	0,0%	16,7%	33,3%	25,0%

	geheel niet van toepassing	niet van toepassing	neutraal	van toepassing	geheel van toepassing
	--	-	O	+	++
<b>Inzicht in inzetbaarheid potentieel en loopbaanwensen van medewerkers en leidinggevenden.</b>	0,0%	0,0%	66,7%	16,7%	16,7%
<b>Meer transparantie en sturing in de interne arbeidsmarkt.</b>	0,0%	41,7%	50,0%	0,0%	8,3%
<b>Bredere inzet en behoud van talent</b>	0,0%	8,3%	66,7%	16,7%	8,3%
<b>Snellere matching bij vacatures</b>	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%

Bovenstaande tabellen over de Personele Doorkijk laten zien dat de kennis over het instrument heel verschillend is. Een derde is er mee bekend, een kwart is er zelfs geheel

mee bekend, maar nog een kwart is er juist geheel niet mee bekend. Hieruit komt naar voren dat de zichtbaarheid van dit instrument nog te wensen overlaat. De doelstellingen worden in de optiek van de ondervraagde leidinggevendenden ook niet echt overtuigend behaald. De meeste leidinggevendenden zijn er neutraal over, wat overeenkomt met het geluid die uit de interviews naar voren is gekomen dat het instrument niet echt 'leeft'.

### **Beantwoording deelvraag 1 - Hoe typeren leidinggevendenden hun stijl van leidinggeven?**

Bij het omschrijven van manieren van leidinggeven worden veelal begrippen als 'coachend' en 'mensgericht' gebruikt. Leidinggevendenden geven aan de menselijke factor in het leidinggeven belangrijk te vinden, al wordt het belang van zakelijkheid op zijn tijd onderkend. De typeringen zoals benoemd door de leidinggevendenden kunnen over het algemeen worden geschaard onder de situationele leiderschapsstijlen S2 en S3, ofwel de coachende en de ondersteunende stijl. Vanuit gevolgde cursussen is het situationeel leiderschap met de bijbehorende stijlen, zoals omschreven door Hersey & Blanchard, bij meerdere leidinggevendenden bekend.

Het is in veel gevallen lastig aan te geven wanneer een leidinggevende coachend of ondersteunend te werk gaat aangezien de uitgangspunten erg op elkaar lijken. Het belangrijkste verschil tussen de twee stijlen is de manier waarop ondersteunend gedrag wordt gebruikt. Bij de coachende stijl wordt ondersteunend gedrag vooral gebruikt om te zorgen dat medewerkers zich gewaardeerd voelen, maar blijft een leidinggevende degene die beslist hoe welke doelen behaald worden. Bij de ondersteunende stijl geeft een leidinggevende medewerkers zeggenschap over dagelijkse beslissingen en wordt het ondersteunende gedrag gebruikt om vaardigheden naar voren te halen die ingezet kunnen worden bij het bereiken van doelen (Hersey, 1989; Northouse, 2004).

Het merendeel van de leidinggevendenden geeft aan dat hun medewerkers goed in staat zijn zelf invulling te geven aan de werkzaamheden die gedaan moeten worden. In navolging daarvan geven leidinggevendenden eerder de kaders waarbinnen werk moet gebeuren, dan dat ze precieze instructies geven en sturend handelen.

*"(...) laat iemand vooral, zolang ie binnen de deadline blijft en aan de voorschriften voldoet, zijn eigen werkpakket op die manier inrichten dat ie op tijd klaar is, dat ie het op z'n eigen manier doet, als je dat binnen de club maar goed communiceert óver de manier waarop je dat doet en afstemt (...)"*

*"Ik doe niks. Ik zorg er alleen maar voor dat jij je werk ongestoord kan doen. Dat is eigenlijk mijn taak. (...) dus als er wat is dan ga je naar mij en dan ga ik regelen dat jij gewoon rustig je werk weer kan doen. (...) Want ik heb allemaal professionals, ga ik van uit, die allemaal zelfstandig hun taak uit kunnen voeren. Hoef ik me eigenlijk helemaal niet mee te bemoeien."*

De manier waarop ondersteunend gedrag tot uiting komt verschilt per leidinggevende. Meerdere leidinggevers geven echter aan dat het vaak in aandacht en kleine gebaren zit. Dit soort ondersteunend gedrag valt vooral binnen de coachende stijl van leidinggeven.

*"En het is soms zo simpel. Als je structureel 's ochtends met een bak koffie binnenloopt en vraagt of er nog dingen zijn of dat er hulp nodig is. (...) een beetje 'substrallen' noem ik dat: je moet ze iedere dag een beetje aandacht geven en dan krijg je het wel terug ook."*

De zakelijke kant van het leidinggeven ligt bij de meeste leidinggevers bij het nemen van de uiteindelijke beslissingen en het voeren van een duidelijke lijn. Dit hoeft niet tegenstrijdig te zijn met de mensgerichte aanpak. Één leidinggevende verklaart de zakelijke insteek juist vanuit de mensgerichtheid:

*"Wat dat betreft denk ik wel dat ik anders ben dan andere afdelingshoofden. Ik ben, denk ik, mensgerichter dan een aantal afdelingshoofden, maar ik ben ook zakelijker. Het lijkt een beetje een soort tegenstrijdigheid, maar voor mij heeft zakelijkheid er ook mee te maken dat ik de mensen die gewoon goed in hun vel zitten en goed hun werk doen de kans geef om dat te blijven doen. Alles wat disfunctioneert kijk ik een poosje aan en dan ga ik maatregelen treffen. Heel simpelweg omdat de rest daar dan last van heeft."*

Dit voorbeeld komt overeen met de uitgangspunten van de coachende stijl, waar ondersteunend gedrag wordt ingezet om vaardigheden van medewerkers naar voren te brengen die helpen bij het bereiken van doelen.

De sturende (S1) stijl en de delegerende (S4) stijl worden minder actief gebruikt. Sommige leidinggevers geven toe dat ze soms nog te veel in de inhoud zitten in plaats van het proces, waardoor delegeren lastig wordt bevonden.

*"Dat [de verantwoordelijkheid afgeven] is echt een stap die ik heb moeten maken toen ik afdelingshoofd werd. Ik zat puur in de inhoud. Ik had toen nog een directeur, die zegt tegen mij: je draait helemaal dol als je blijft doen wat je doet, afstand nemen, van de bal afblijven, anders kan er niet gevoetbald worden. Die zit altijd nog in m'n hoofd."*

Als de delegerende stijl wel wordt gebruikt is dit voornamelijk op de kleinere afdelingen met hoogopgeleid, grotendeels autonoom werkend personeel. De sturende stijl wordt over het algemeen alleen toegepast bij medewerkers die ook veel sturing behoeven. Dit omdat ze net in dienst zijn en nog moeten wennen aan de manier van werken of omdat ze (nog) niet in staat zijn om een taak zelfstandig op zich te nemen. Over het algemeen komen de echt sturende en echt delegerende stijlen binnen de gemeente Hilversum echter niet veel voor. Ondanks dat er binnen dit onderzoek geen competentieniveaus van medewerkers zijn vastgesteld, komt de relatie tussen competentieniveaus van medewerkers en leiderschapsstijlen, zoals die in het situationeel model van Hersey en Blanchard wordt weergegeven, wel duidelijk naar voren.



## **Beantwoording deelvraag 2 - Hoe typeren medewerkers de stijl van leidinggevendenden?**

Over het algemeen typeren medewerkers hun leidinggevendenden niet wezenlijk anders dan dat leidinggevendenden zelf doen. Ook de medewerkers geven met hun omschrijvingen aan dat hun leidinggevendenden voornamelijk de coachende (S2) en ondersteunende (S3) stijl aanhangen. Deze stijl bevalt over het algemeen goed. Medewerkers geven zelf aan dat ook zij het menselijke aspect en de persoonlijke aandacht belangrijk vinden. Het wordt gewaardeerd als een leidinggevende ondersteuning biedt, vertrouwen heeft in zijn of haar medewerkers en verantwoordelijkheden binnen het werk afgeeft.

*"Ze vertrouwt je echt daarin. Ze geeft aan het begin wel een beetje de richtlijnen aan wat er van je gevraagd wordt en wat er op papier moet komen te staan (...) en dan mag je het helemaal uitwerken. En dan leest ze het door en dan geeft ze gewoon echt positieve feedback daarover. (...) Wat dat aangaat krijg je gewoon alle kansen."*

Wat opvalt, is de opvatting van sommige medewerkers dat mensgerichte leidinggevendenden best strenger en directiever zouden mogen zijn. Er lijkt een verschil te zijn tussen wat leidinggevendenden denken dat medewerkers vinden en wat medewerkers daadwerkelijk vinden. Medewerkers vinden het logisch dat een leidinggevende soms streng is, knopen moet doorhakken en het laatste woord heeft, terwijl sommige leidinggevendenden denken dat medewerkers dit vervelend of te directief vinden. Medewerkers waarderen het zeer als een leidinggevende hen deelgenoot maakt van beslissingen, ontvankelijk is voor input en zijn of haar wil niet directief oplegt, maar het wordt ook als fijn ervaren als een leidinggevende duidelijkheid schept. Te veel overleggen zorgt soms voor onduidelijkheid en onrust. Dit geldt vooral voor wat grotere afdelingen, waarbij er meer afstand tussen leidinggevende en medewerkers bestaat.

*"Hij staat open voor input, vragen vanuit de werknemer (...) en daar gaat ie ook zeker mee aan de slag, maar hij is wel degene die aan het eind van het verhaal de beslissingen neemt. Als er is besloten dat we iets zo gaan doen, doen we het ook zo. Geen punten, geen discussie."*

In het geval van relatief kleine afdelingen en secties waar er weinig afstand tot de leidinggevende is, wordt er minder hinder ervaren van een eventuele overlegcultuur. Dit geldt ook voor afdelingen waar veel medewerkers hoogopgeleid zijn en redelijk autonoom werken. Bij deze afdelingen is men veel vaker afhankelijk van elkaars expertise waardoor er weinig directe sturing plaatsvindt en overleg onontbeerlijk is. De leiderschapstijl neigt hierbij naar de delegerende, S4 stijl. Het voornaamste verschil tussen de ondersteunende S3 en de delegerende S4 stijl is de sociale ondersteuning. Deze is bij de S4 stijl in mindere mate of niet aanwezig. In dat opzicht is er bij de genoemde afdelingen meer sprake van een coachende dan een delegerende stijl

aangezien de medewerker wel de verantwoordelijkheid van de taak krijgt, maar de leidinggevende alsnog aanmoedigt en ondersteuning biedt.

*"Dat betekent in mijn geval dat de leidinggevende vooral naast de medewerker staat. Volstrekt geen enkele hiërarchische verhouding. En problemen (...) moeten we (...) met z'n allen oplossen. Het zou ook niet getolereerd worden als hij autoritair zou worden. Hij heeft mij keihard nodig en hetzelfde geldt voor de andere medewerkers. (...) En hebben we vragen of hulp nodig, dan ondersteunt hij daarbij. Gewoon echt coachend, naast je staand. Vanuit de hiërarchische rol, als directief leidinggevende, daar is totaal geen sprake van. (...) de grootte van de afdeling maakt ook dat het kan. (...) ik denk dat zijn eigen rol nu dusdanig coachend is dat je je af kan vragen, als dat bij een hele grote afdeling net zo zou zijn, of ie dan wel z'n dingen gedaan zou krijgen. Maar hij heeft nu denk ik de juiste stijl gevonden die pas bij de afdeling."*

Het verschil in leiderschapsstijl bij verschillende afdelingen lijkt dus in overeenstemming te zijn met de aanname van Hersey en Blanchard over de relatie tussen competentieniveau en leiderschapsstijl. Bij meer beleidsmatige afdelingen met specialistische kennis wordt er vaker gedelegeerd, bij afdelingen waar meer productiegericht wordt gewerkt lijkt er over het algemeen meer behoefte aan sturing te zijn. Vanuit het situationeel model zou dit te maken hebben met het verschil in competentieniveau, maar omdat er in dit onderzoek geen competentieniveaus zijn bepaald, kan deze aanname hier niet bevestigd worden. Dat de leiderschapsstijl wordt beïnvloed door de kenmerken van een medewerker kan wel aangenomen worden.

Een belangrijk onderdeel van de stijl van leidinggeven is communicatie. Vanuit de theorie van Hersey en Blanchard kan gesteld worden dat sturende leidinggevendens voornamelijk eenrichtingscommunicatie bezigen en ondersteunende leidinggevendens vaker tweerichtingscommunicatie onderhouden. Over het algemeen geven medewerkers aan dat ze voldoende op de hoogte worden gehouden van het reilen en zeilen van de afdeling of sectie. Dit gebeurt via werk- of afdelingsoverleggen en soms interne nieuwsbrieven. Leidinggevendens houden medewerkers zo op de hoogte van bijvoorbeeld beslissingen die hun afdeling aangaan. Deze manier van communiceren past ook bij de leiderschapsstijlen zoals die ervaren worden. De manier van communiceren is echter niet altijd congruent aan de algemene leiderschapsstijl van een leidinggevende:

*"(...), soms weet het personeel, dus niet alleen ik, gewoon niet waar 'ie aan toe is. Er worden beslissingen genomen van bovenaf, waar wij helemaal geen weet van hebben. (...) En er wordt wat dat betreft wordt er, ook door de LG, niet echt goed gecommuniceerd, vind ik, wat er nou allemaal speelt op de afdeling. Want ik, van wat ik om me heen zie, weet ik wat er speelt, maar daarbuiten, geen idee."*

De invloed van communicatie van leidinggevendens op medewerkersontwikkeling zal worden besproken bij de beantwoording van deelvraag 4.

### **Beantwoording deelvraag 3 - Hoe gemotiveerd zijn medewerkers volgens zichzelf en leidinggevenden voor het gebruik van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling?**

Over het algemeen ziet iedereen wel het nut in van medewerkersontwikkeling en de instrumenten ervoor. Het merendeel van de respondenten geeft aan het fijn te vinden dat als de behoefte er is, er binnen de gemeente Hilversum de mogelijkheid bestaat om aan je ontwikkeling te werken. Niet iedereen is echter actief bezig met medewerkersontwikkeling of heeft er behoefte aan. Redenen hiervoor zijn onder andere: momenteel al op de juiste plek zitten, kort geleden al bezig zijn geweest met medewerkersontwikkeling, pas in dienst zijn getreden of net zijn veranderd van functie.

Bij de vraag naar kennis over medewerkersontwikkeling noemen alle geïnterviewden direct de POP. Deze vorm van medewerkersontwikkeling lijkt dus het meest laagdrempelig te zijn. Dit komt voornamelijk door de gemeentebrede introductie ervan. Deze massale introductie heeft ervoor gezorgd dat iedereen tenminste gehoord heeft van het instrument en in staat is gesteld te participeren. Uit een interne samenvattingsreportage (afdeling Personeel en Organisatie, 2009b) over het traject POP en werken met competenties komt naar voren dat er vanaf 2008 zo'n 290 medewerkers (exclusief leidinggevenden) aanwezig zijn geweest bij een kick-off en zo'n 220 medewerkers bij een training. Het is hierbij niet bekend of alle mensen die een training hebben gedaan ook een kick-off hebben bijgewoond. Daarbij is ook niet bekend hoeveel mensen na de training daadwerkelijk een POP-contract hebben opgesteld. Specifieker inzicht in het gebruik van dit instrument zou wenselijk zijn om eventuele verbeteringen toe te kunnen spitsen op bepaalde onderdelen van het instrument.

Het werken met competenties als instrument is niet zo bekend als de POP. Over het algemeen is iedereen wel bekend met het begrip, maar niet met de doelen en het gebruik ervan binnen de gemeente Hilversum. Er zijn grote verschillen tussen de afdelingen wat betreft de invoering van het werken met competenties. Sommige afdelingen werken er al een tijdje mee, terwijl bij andere afdelingen de competenties voor de verschillende functies nog moeten worden vastgesteld. Het gebruik van competenties in de dagelijkse praktijk is niet groot te noemen. Indien medewerkers bekend zijn met competenties binnen de gemeente Hilversum, geeft men aan dat er in de dagelijkse praktijk weinig van terug te vinden is. Het wordt komt grotendeels alleen naar voren in situaties als functioneringsgesprekken. Hierbij geven medewerkers aan dat er wel gerefereerd wordt aan de voor hun functie geldende competenties, maar dat deze niet uitvoerig worden besproken of geëvalueerd. Weinig medewerkers zijn goed op de hoogte van de aanwezigheid en de bruikbaarheid van het competentiewoordenboek. Dit is opvallend aangezien vrijwel alle leidinggevenden aangeven ermee bekend te zijn en het zeer waarderen vanwege de praktische bruikbaarheid.

De verwachte aanwezigheid bij de kick-off van de POP en het werken met competenties is in sommige gevallen van invloed geweest op het gebruik van de instrumenten. Zowel medewerkers als leidinggevenden geven aan dat het verplichtende karakter bij sommige medewerkers heeft geleid tot een aversie tegen het instrument. Een aantal leidinggevenden geeft aan hierdoor te hebben moeten 'praten als brugman' om medewerkers alleen al naar de kick-off te krijgen. Het verplichtende en deels negatieve imago van de POP heeft ertoe geleid dat sommige medewerkers per definitie niet willen participeren.

*" Ik had er laatst eentje en die wilde een opleiding (...) volgen (...). Toen ben ik naar hem toegegaan en gezegd: 'eigenlijk is dat een POP'. Hij zei: 'ik weet niet of ik dat wel doe hoor, want ik hoorde net van Pietje, die heeft daar een dag gezeten en da's zonde van de tijd'. Toen ben ik bij Monique gaan vragen: 'moeten ze die dag gaan doen als het in het kader van een POP is'. 'Nee, dat hoeft dan niet.' Toen kon ik naar de medewerker terug, van: 'nee, als je die opleiding gaat doen, is het wel financieel een POP, maar je hoeft niet naar die dag'. Toen zei ie: 'dan ga ik wel even aan Pietje vragen wat het [die dag] inhoudt.' (...) toen zag ie het weer zitten. Maar toen ik had gezegd: 'het is een POP', zei hij: 'nou, dan hoeft het van mij niet'."*

Bovenstaande situatie laat zien dat de manier van communiceren van invloed is op de motivatie van medewerkers voor medewerkersontwikkeling. Dit staft de stelling van Vinke (1999; 2004) dat bij motivatie communicatie van belangrijke invloed is. De invloed van communicatie op medewerkersmotivatie zal worden behandeld in de beantwoording van deelvraag 6.

Ook het MOVE-traject wordt door veel respondenten genoemd als bekend instrument voor medewerkersontwikkeling. Er is echter een opmerkelijk sterke verdeeldheid onder de geïnterviewden op te merken wat betreft de waardering van de MOVE. De ene groep medewerkers is laaiend enthousiast over het instrument, terwijl de andere groep een heel negatieve connotatie heeft. Medewerkers die goed op de hoogte zijn van het instrument en collega's kennen die er aan hebben meegedaan zijn allemaal positief over het instrument.

Medewerkers die minder goed geïnformeerd zijn over de MOVE en alleen via-via verhalen hebben gehoord over het instrument hebben een stuk negatiever beeld. Dat negatieve beeld lijkt samen te hangen met het kleinschalige en intensieve karakter van het instrument. Dit zorgt ervoor dat het, zoals een medewerker zegt, "een wat geheimzinnig imago" heeft. Er doen ook veel indianenverhalen de ronde. Zo zien meerdere medewerkers de MOVE als instrument om mensen vrijwillig of gedwongen te laten 'moven', ofwel weg te laten gaan. Óf iemand wil zelf naar een andere afdeling of een ander bedrijf, óf een leidinggevende wil een medewerker weg hebben. Het woord

'move' wordt door deze groep letterlijk opgevat waardoor men niet gemotiveerd is om te participeren.

*(...) er werd veel gegrypt in de sectie: als iemand de MOVE gaat doen, dan is 'ie over een halfjaar weg. Zo'n idee. En de mensen die de MOVE opgedrongen krijgen worden naar buiten geschoven. Die kunnen gaan. Alleen die worden op een vriendelijke manier de deur gewezen (...)*

Het negatieve imago dat de MOVE bij een groep medewerkers bezit lijkt terug te leiden tot gebrekkige communicatie. Zowel medewerkers als leidinggevenden geven aan dat er weinig informatie over de MOVE wordt gegeven. Ook op intranet vindt men weinig over de inhoud en de bedoeling van het instrument. De verspreiding van de inhoud en ervaringen van de MOVE lijkt grotendeels via mond-tot-mondreclame en de spreekwoordelijke 'wandelingen' te gaan. Vanuit de interviews komt naar voren dat medewerkers vooral bekend zijn met de grote intensiteit van het traject en met de verhalen over mensen die daardoor in huilen zijn uitgebarsten. Zowel medewerkers als leidinggeven geven aan dat meer communicatie, vooral van succesverhalen, zou kunnen helpen misverstanden over de MOVE uit de wereld te helpen en een positievere connotatie te creëren.

Geïnterviewden die daadwerkelijk aan de MOVE hebben meegedaan zijn allemaal positief over het instrument. Men geeft aan dat dit enthousiasme voor veel mond-tot-mondreclame binnen de organisatie heeft geleid. De groep geïnterviewden die uitgesproken positief zijn over de MOVE geven aan veel positieve verhalen te hebben gehoord van directe of indirecte collega's. Hieruit blijkt dat, zoals Lawler in zijn motivatietheorie aangeeft, de perceptie van mensen in de omgeving van de objectieve situatie van invloed is op de verwachting die mensen hebben over een mogelijke prestatie. In dit geval zijn medewerkers positief over het instrument MOVE omdat mensen in hun omgeving positief zijn over hun deelname er aan.

Het is niet duidelijk of deze medewerkers positiever zijn over het instrument omdat ze positieve verhalen hebben gehoord of omdat men al een positieve opstelling ten opzichte van medewerkersontwikkeling heeft en daardoor ontvankelijker is voor positieve verhalen. Er valt namelijk niet vast te stellen of mensen die niet positief zijn over de MOVE nog nooit positieve ervaringen erover hebben gehoord of dat zij hiervoor gewoon niet ontvankelijk zijn.

**Beantwoording deelvraag 4 - Welke invloed heeft de stijl van leidinggeven op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de MOVE, de POP in combinatie met het werken met competenties en de Personele Doorkijk?**

Door vrijwel iedereen wordt erkend dat leidinggevenden van invloed kunnen zijn op medewerkersontwikkeling en het gebruik van de daarbij behorende instrumenten. Men is

het er over eens dat een leidinggevende die proactief bezig is met medewerkersontwikkeling stimulerend werkt. Er zijn medewerkers die vanuit zichzelf al heel bewust zijn van het nut van medewerkersontwikkeling en daardoor uit zichzelf gemotiveerd zijn om te ontwikkelen. Zij hebben daardoor geen grote behoefte aan een proactieve leidinggevende die hen het belang van medewerkersontwikkeling in laat zien en ernaar laat handelen. Zij geven aan niet snel gedemotiveerd te raken indien een leidinggevende het nut van medewerkersontwikkeling niet zou inzien. Er is echter een grotere groep medewerkers die nog niet dusdanig bewust lijkt te zijn van het nut van medewerkersontwikkeling. Om dit bewustzijn te creëren zou deze groep baat kunnen hebben bij proactieve leidinggevers die zelf overtuigd zijn van het nut van medewerkersontwikkeling en daardoor in staat zijn hun medewerkers te stimuleren.

De invloed van leiderschapsstijl op de zichtbaarheid en het gebruik van de instrumenten wordt voornamelijk beïnvloed via communicatie. Dit is goed terug te zien bij de situatie van het MOVE traject zoals beschreven bij deelvraag 3, waarbij door gebrekkige communicatie een negatief imago is ontstaan en daardoor een drempel om te participeren. Nu zijn de leidinggevers niet verantwoordelijk voor de algemene communicatie rondom de MOVE, maar kunnen zij hierbij wel een rol spelen door het instrument duidelijk uit te leggen en ervaringen te gebruiken van medewerkers die hebben deelgenomen. Daarbij zal een leidinggevende met een stijl waarbij er open en in twee richtingen met medewerkers gecommuniceerd wordt, meer communiceren over medewerkersontwikkeling waardoor de zichtbaarheid en aansluitend het gebruik groter zal zijn.

Ook de manier waarop een leidinggevende medewerkersontwikkeling waardeert is via communicatie van invloed op de zichtbaarheid en het gebruik van de instrumenten. Geïnterviewde leidinggevers die aangaven medewerkersontwikkeling van grote waarde te vinden, communiceren en te stimuleren meer wat betreft ontwikkeling dan leidinggevers die niet zich zo expliciet positief hierover uitlaten. De invloed van deze communicatie en stimulatie is groter bij medewerkers die vanuit zichzelf niet zo snel stappen zouden ondernemen wat betreft medewerkersontwikkeling, maar ook zeer gemotiveerde medewerkers geven aan deze houding van leidinggevers als een steuntje in de rug te ervaren.

De invloed van leiderschapsstijl op de effectiviteit van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling verschilt per instrument. Als een medewerker eenmaal in het MOVE-traject zit, is de invloed van de leidinggevende miniem en wordt de effectiviteit bepaald door het instrument zelf en de motivatie van de deelnemer. Bij een POP lijkt er een in kleine mate van invloed te zijn die vooral in de procesbewaking zit. Bij het maken van een POP dient een leidinggevende het plan goed te keuren, te faciliteren en te evalueren. Op het moment dat een leidinggevende plichtmatig een handtekening onder

het plan zet en er voor de rest geen aandacht aan besteed, wordt het proces niet bewaakt en kan de effectiviteit van de POP beïnvloed worden. Bij het werken met competenties is de invloed van de leiderschapsstijl op de effectiviteit ervan een stuk groter aangezien de competenties door de leidinggevenden dienen te worden gecommuniceerd en geëvalueerd. Zonder invloed van leidinggevenden zou het werken met competenties voor medewerkers vrijwel onzichtbaar zijn.

De Personele Doorkijk is apart instrument dat alleen voor leidinggevenden zichtbaar is en daardoor ook alleen door hen beïnvloed kan worden. Het is echter het instrument dat door alle leidinggevende als minst zichtbaar en minst aanwezig wordt gekenmerkt. Het is een instrument dat niet echt 'leeft' bij leidinggevenden en waarvan zelfs niet iedereen weet dat het er is. In meerdere gevallen geven leidinggevenden aan dat ze bezig zijn met aspecten van de Personele Doorkijk, zoals anticiperen op verloop, maar dat ze dit niet bewust in het kader van het instrument doen. Het gebrek aan zichtbaarheid en gebruik van de Personele Doorkijk zorgt er daarbij voor dat de effectiviteit van het instrument ook niet groot te noemen is. Het lijkt er op dat eventuele doelstellingen die worden behaald eerder resultaten zijn van relatief 'toevallige' inspanningen dan van bewuste stappen in het kader van de Personele Doorkijk. Er is hierbij sprake van een gedeelde invloed waarbij leidinggevenden door middel van hun leiderschapsstijl de werking van het instrument kunnen verbeteren, maar waarbij er ook aanpassingen in de werking van het instrument gemaakt zouden moeten worden.

*"Er komt een P&O adviseur (...) en die levert mij een stapel met grafiekjes af (...) en dan is de vergadering afgelopen. En dan verwaait het meteen weer. Dus (...) de Personele doorkijk is een trucje is geworden (...) van P&O naar de organisatie en de organisatie naar zichzelf. Dus: laten we maar weer eens een doorkijkje doen! Klaar. (...) we verbinden er allemaal conclusies aan, maar we doen niet zoveel met de conclusies. (...) ik denk dat het best effectief is, (...) alleen er zit een slag daarna. De slag: ga er nou echt mee aan de gang. Want (...) ik zou het niet op een andere manier gepresenteerd hoeven te hebben of vaker of anders, nee. Het is meer van: ga je er wel of niet mee aan de slag? En ik denk dat die manager er werk van moet gaan maken om echt proactief met die medewerker te praten over z'n ontwikkelingen. En niet zo'n vluggertje in een FG [functioneringsgesprek], wat het nu is. (...) Sommige van die woorden worden wel echt behaald (...) alleen, ja, dat is allemaal een beetje marginaal. (...) hoe je dat nou beter kan doen, ben ik nog niet over uit... Dat hoeft ook hier niet, maar het kan wel beter. Wat daar staat klopt en er wordt deels gehaald, deels niet gehaald, maar het is niet af."*

**Beantwoording deelvraag 5 - Welke invloed heeft de motivatie van medewerkers voor de instrumenten voor medewerkersontwikkeling op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de MOVE en de POP (in combinatie met het werken met competenties)?**

De motivatie van medewerkers voor de instrumenten beïnvloedt de instrumenten voor medewerkersontwikkeling voornamelijk via het component 'verwachting' uit het motivatiemodel van Lawler (1994). Deze wordt beïnvloed door de leergeschiedenis, ofwel eerdere ervaringen met medewerkersontwikkeling en de opstelling die iemand heeft ten opzichte van zichzelf met betrekking tot medewerkersontwikkeling. Deze opstelling die iemand ten opzichte van zichzelf heeft is lastig te bepalen omdat dat vaak onbewust verweven is in de motivatie. Uit de interviews komt wel naar voren dat veel medewerkers het nut van medewerkersontwikkeling inzien, waaruit af te leiden valt dat er niet van uitgegaan wordt dat men een onveranderlijk, statisch geheel is, maar dat persoonlijke ontwikkelingen plaats kunnen vinden. Dit komt echter niet expliciet naar voren uit de interviews en is dus niet vast te stellen.

De ervaringen die iemand heeft met medewerkersontwikkeling, oftewel de leergeschiedenis, komen wel duidelijk naar voren uit de interviews. Er is hierbij een grote diversiteit op te merken tussen de verschillende respondenten. Sommige medewerkers die bij een commerciële werkgever in dienst zijn geweest hebben daar continue gewerkt aan hun ontwikkeling, terwijl andere medewerkers die bij commerciële bedrijven hebben gewerkt daar geen enkele vorm van medewerkersontwikkeling hebben meegekregen. Van de medewerkers die al geruime tijd bij de gemeente Hilversum werken heeft het merendeel in het verleden wel eens op de een of andere manier te maken gehad met medewerkersontwikkeling. Er wordt wel aangegeven dat men binnen de gemeente meer bezig is met het onderwerp sinds de reorganisatie en de gemeentebrede invoering van de POP en het werken met competenties.

Mensen die ervaringen hebben met medewerkersontwikkeling lijken zich momenteel ook sneller en actiever met dit onderwerp bezig te houden dan mensen die deze ervaringen niet hebben. De ervaring met medewerkersontwikkeling lijkt een indicatie voor participatie vandaag de dag. Of die ervaring positief of negatief is lijkt niet van invloed te zijn. Dat het sóort ervaring niet zo veel invloed heeft op het gebruik van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling kan verklaard worden door het feit dat participatie aan medewerkersontwikkeling in het verleden aangeeft dat iemand al positief tegenover dit onderwerp staat. De positieve of negatieve waardering van een ervaring heeft eerder te maken met externe omstandigheden, zoals een onwelwillende leidinggevende, dan met een besef dat medewerkersontwikkeling niet nuttig is. Ondanks een eventuele negatieve ervaring blijft de motivatie om aan de eigen ontwikkeling te werken aanwezig.



Medewerkersmotivatie heeft dus via de componenten 'leergeschiedenis' en 'opstelling ten opzichte van zichzelf' invloed op de zichtbaarheid en het gebruik van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling. Deze samenhang komt vooral bij de MOVE sterk naar voren. De geïnterviewden die goed op de hoogte waren van het instrument en positief waren over participatie aan het instrument hadden allemaal vanuit zichzelf een zeer positieve, gemotiveerde instelling ten opzichte van medewerkersontwikkeling. Ook op de effectiviteit van de MOVE heeft medewerkersmotivatie invloed. Bij participatie is de werkwijze voor iedereen hetzelfde is en kan de mate van effectiviteit van die werkwijze beïnvloed worden door de motivatie van medewerkers.

In het geval van het Persoonlijk Ontwikkelplan kan medewerkersmotivatie van invloed zijn op de effectiviteit doordat het opstellen van de POP op individueel initiatief gebeurt. Iemand kan bijvoorbeeld de kick-off en de cursus wel hebben bijgewoond, nooit een plan hebben opgesteld en laten ondertekenen. Het werken met competenties wordt door leidinggevendenden geïnitieerd en ingezet. In de interviews komt naar voren dat medewerkers zich er niet zo mee bezig houden. De invloed van medewerkersmotivatie op de effectiviteit ervan is dan ook niet aanwezig.

**Beantwoording deelvraag 6 – Welke invloed heeft de stijl van leidinggeven op de motivatie van medewerkers voor de instrumenten voor medewerkersontwikkeling?**

De invloed van de leiderschapsstijl op medewerkersmotivatie is in de beantwoording van de voorgaande deelvragen meerdere keren naar voren gekomen. Over het algemeen valt te stellen dat leiderschapsstijl van invloed is op medewerkersmotivatie via het component 'communicatie', zoals in het geval van de MOVE. Zoals uiteengezet in de beantwoording van deelvraag 3 heeft dit instrument bij een grote groep mensen een negatief imago doordat men er onvoldoende kennis over heeft. Hier heeft de stijl van leidinggeven, in dit geval wel of niet duidelijk communiceren over de MOVE, invloed op de motivatie van medewerkers doordat er een negatief imago ontstaat en medewerkers bij voorbaat al niet willen participeren.

Bij de POP is dit ook deels het geval. Weinig mensen zijn op de hoogte van de voordelen die het maken van een POP met zich meebrengt. Zo bestaat er een regeling die stelt dat medewerkers die een POP hebben gemaakt gericht op een bepaalde functie of bepaalde werkzaamheden, voorrang hebben met solliciteren op gerelateerde interne vacatures. Deze regeling is echter bij veel medewerkers niet bekend, terwijl geïnterviewden wel aangeven dat het de POP in hun ogen nuttiger maakt en het een extra stimulans geeft om bezig te zijn met de POP als instrument. Ook hier komt naar voren dat de communicatie van een leidinggevende invloed heeft op de motivatie van medewerkers voor medewerkersontwikkeling.

Ook de waardering die leidinggevenden zelf hebben voor de ontwikkeling van medewerkers is van invloed op de motivatie van medewerkers voor de instrumenten. Deze invloed gaat ook via communicatie. Zoals beschreven in de beantwoording van deelvraag 4 communiceren leidinggevenden die heel gemotiveerd zijn voor medewerkersontwikkeling er veel en gedetailleerd over. Dit wordt gestaafd door geïnterviewde medewerkers. Zij geven aan dat deze enthousiaste leidinggevenden stimuleren om bezig te zijn met ontwikkelen en zorgen voor een grotere motivatie om te participeren, ook bij medewerkers die vanuit zichzelf al gemotiveerd zijn tot ontwikkeling.

Dat communicatie een grote rol speelt bij motivatie wordt gestaafd door de aanname van Vinke (1999, 2004) die met betrekking tot het motivatiemodel van Lawler stelt dat het belangrijk is dat een medewerker goed geïnformeerd is over alle aspecten van een situatie om reële verwachtingen te hebben en weloverwogen keuzes te maken.

## 6. Conclusies

---

**Vraagstelling:** *Op welke manier worden de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling van de gemeente Hilversum beïnvloed door leiderschapsstijl en motivatie van medewerkers?*

Na beantwoording van de zes deelvragen kan worden vastgesteld dat er een gedeelde invloed van leiderschapsstijl en motivatie van medewerkers bestaat op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling van de gemeente Hilversum. Medewerkmotivatie is van invloed op alle drie de aspecten, maar voornamelijk op het gebruik en de effectiviteit van de instrumenten. Leiderschapsstijl is eveneens van invloed op alle drie de aspecten, maar voornamelijk op de zichtbaarheid en het gebruik van de instrumenten.

Bij gebruik van de instrumenten is er eigenlijk altijd motivatie nodig van medewerkers zelf, maar voordat men participeert dient men eerst op te hoogte te zijn van de mogelijkheden: de instrumenten moeten zichtbaar zijn. Iemand die vanuit zichzelf al openstaat voor ontwikkeling pikt eerder en meer berichten op over medewerkersontwikkeling dan iemand die hier totaal geen interesse voor heeft, waardoor instrumenten over het algemeen zichtbaarder zijn. Iemand die interesse heeft in medewerkersontwikkeling zal namelijk sneller op zoek gaan naar informatie over mogelijkheden. De zichtbaarheid van de instrumenten wordt ook bepaald door de leidinggevenden binnen de gemeente Hilversum. Zij zijn namelijk het eerste aanspreekpunt voor medewerkers wat betreft medewerkersontwikkeling en dienen de mogelijkheden voor ontwikkeling naar hun medewerkers te communiceren. Indien een

leidinggevende niet zou aangeven dat de mogelijkheid bestaat om ontwikkelwensen in een Persoonlijk Ontwikkelplan vast te leggen, kan een medewerker hier ook nooit naar vragen en er gebruik van maken.

Hier komt gelijk de interactie van medewerkersmotivatie en leiderschapstijl via communicatie naar voren. Indien een leidinggevende niet duidelijk communiceert met medewerkers over medewerkersontwikkeling, krijgt een medewerker niet voldoende informatie om reële verwachtingen en gefundeerde keuzes te maken en zal iemand minder gemotiveerd zijn voor een instrument. Zo geven medewerkers in het geval van de POP aan dat ze meer gemotiveerd zouden zijn geweest voor het gebruik van de POP als ze op de hoogte waren geweest van de voorrangsregeling bij sollicitaties. Het gebruik van het instrument wordt zo via medewerkersmotivatie beïnvloed door de leiderschapstijl. Het gebruik van de instrumenten wordt ook direct door medewerkersmotivatie beïnvloed. Medewerkers die vanuit zichzelf uit enthousiast en gemotiveerd zijn voor ontwikkeling geven aan dat de aanwezigheid van een leidinggevende die niet stimuleert en communiceert over medewerkersontwikkeling niet zou leiden tot verminderde motivatie of verminderd gebruik van de instrumenten. Als deze leidinggevende er wel zou zijn geeft men aan dat dit wel als een steuntje in de rug wordt ervaren en dus meer motiveert.

De effectiviteit van de instrumenten ondervindt de minst grote invloed van de twee factoren. De MOVE en de POP worden door de motivatie van medewerkers beïnvloed, maar op minieme wijze. De beslissing gebruik te maken van de instrumenten geeft over het algemeen aan dat mensen gemotiveerd genoeg zijn zodat het instrument ook met succes wordt voltooid. De invloed van medewerkersmotivatie bij de effectiviteit van de MOVE zou naar voren kunnen komen in de manier waarop er om wordt gegaan met de werkwijze van het traject. Op het moment dat iemand niet gemotiveerd is voor deze werkwijze zou de effectiviteit kleiner kunnen worden. Uit de interviews komt echter naar voren dat in slechts enkele gevallen deelnemers van de MOVE niet tevreden waren met het instrument. Directe leidinggevend en collega's schatten hierover in dat dit te maken heeft gehad met niet kloppende verwachtingen en de groepsgewijze manier van werken die niet voor iedereen geschikt is. Bij de POP wordt de effectiviteit eveneens in kleine mate beïnvloed door medewerkersmotivatie. Als de motivatie niet voldoende is kan het gebeuren dat na het volgen van een kick-off en/of een training, een medewerker het opstellen en laten ondertekenen van een POP uit- of afstelt. Een proactieve leidinggevende zou dit in deze situatie kunnen ondervangen door het proces te bewaken.

De Personele Doorkijk is een instrument dat alleen door leidinggevend wordt gebruikt en daardoor ook alleen door hen en hun leiderschapstijl beïnvloed kan worden. Het instrument is niet erg zichtbaar, maar is daarin niet beïnvloed door leiderschapstijlen. Deze onzichtbaarheid komt eerder door manier waarop het

instrument is opgezet is. Het gebruik en de effectiviteit van dit instrument zijn ook niet groot te noemen. Hierop is leiderschapsstijl wel van invloed. De wijze van leidinggeven, ofwel de wijze waarop een leidinggevende handelt, heeft invloed op de manier waarop de Personele Doorkijk wordt gebruikt en daarmee wel of niet z'n doelstellingen haalt. Bij verbeteringen voor dit instrument zou er aan de ene kant dus moeten worden gekeken naar welke aanpassingen de inhoud van het instrument zou moeten ondergaan en aan de andere kant op welke manier leidinggevendenden beter gebruik kunnen maken van het instrument waardoor het effectiever kan worden.

## **7. Reflectie**

---

Dit onderzoek naar medewerkersontwikkeling binnen de gemeente Hilversum heeft veel praktisch nut opgeleverd. Door het praktijk- en probleemgerichte karakter kunnen de bevindingen worden gebruikt voor eventuele aanpassingen in de praktijk van de gemeente Hilversum, in het bijzonder van de afdeling P&O. Het onderzoek heeft echter ook z'n beperkingen. Een aantal methodologische punten zouden verbetering kunnen gebruiken.

Ondanks dat er meer respondenten geïnterviewd zijn dan vereist en zelfs dan in eerste instantie de bedoeling was, zouden meer interviews een beter beeld geven van de aanwezige leiderschapsstijlen. Voornamelijk de relatie tussen het soort afdeling en de gebruikte leiderschapsstijl zou hierdoor sterker gelegd kunnen worden. De beperkte tijd van het bachelorproject heeft ervoor gezorgd dat dit niet mogelijk was.

Ook het vaststellen van een bepaalde leiderschapsstijl bij leidinggevendenden zou gestructureerder kunnen plaatsvinden. Het was vrij moeilijk om leidinggevendenden een precieze stijl te geven aan de hand van de interpretaties die men had over hun manier van leidinggeven. Met behulp van een getoetste vragenlijst over situationeel leiderschap zou kwantitatief onderzoek hierbij meer fundament bieden. Ondanks dat het lastig was leidinggevendenden onomstotelijk in te delen bij een bepaalde stijl, is het situationeel leiderschapsmodel zeer praktisch toepasbaar gebleken. Ook het gebruik van de theorie van Lawler over motivatie is erg waardevol geweest.

Een ander methodologisch punt van verbetering is de selectie van de participanten. Er is minder controle op deze selectie geweest dan dat achteraf wenselijk zou zijn geweest. Na de ontvangst van de eerste mogelijke participantenlijst kwam het besef pas dat clustering wenselijk was, waardoor er een gestructureerder selectie nodig was geweest. Om alsnog clusters te kunnen maken is de groep respondenten hierna gegroeid van 22 naar 28 wat veel extra werk met zich heeft meegebracht.

Het uitvoeren van de quickscan had achteraf gezien achterwege gelaten kunnen worden. De verkregen resultaten hebben weinig gewicht aan de rest van het onderzoek

gegeven, terwijl het toch aardig wat tijd heeft gekost. De keuze voor een kwantitatieve quickscan kwam grotendeels voort uit nieuwsgierigheid en het gevoel dat er gefundeerde cijfers nodig waren over de instrumenten. Het had beter geweest als de keuze was gemaakt om óf helemaal voor kwantitatief onderzoek te gaan, óf helemaal niet. Het doen kwalitatief aangezien. Ook de uitvoering van de quickscan had anders gekund. Het gebruik van de online enquête via thesistools.nl is niet bevallen. Het opstellen van de vragenlijst was niet gebruiksvriendelijk en ondanks de belofte van het invoergemak van de data moest er uiteindelijk nog veel handwerk worden gedaan.

De mogelijkheid op de afdeling P&O aan het onderzoek te werken is van onschatbare waarde geweest. Het zorgde voor meer structuur in onderzoeksproces en een laagdrempelig contact met de respondenten. Bovenal heeft het voor meer 'feeling' met het onderzoek en de doelgroep gezorgd wat positief heeft bijgedragen aan het schrijven van deze scriptie.

### **Aanbevelingen**

Het belang van goede communicatie is in vrijwel ieder interview naar voren gekomen. Het gebrek aan communicatie in sommige gevallen echter ook. Het is duidelijk geworden dat een verbetering van de communicatie rondom de instrumenten voor medewerkersontwikkeling kan zorgen voor betere zichtbaarheid en daardoor het gebruik van de instrumenten. In het geval van de POP is een betere communicatie over de voorrangsregeling bij interne sollicitaties van belang. Medewerkers geven aan dat kennis van deze regeling zorgt voor meer motivatie voor het instrument omdat het nut erdoor wordt vergroot.

Aangezien er aan animo geen gebrek is, is er in het geval van de MOVE niet zozeer betere communicatie nodig om het gebruik ervan te vergroten, maar om het deels negatieve imago en de indianenverhalen uit de wereld te halen. Meer juiste informatie over de inhoud en het doel van de MOVE kan zorgen dat het imago minder negatief wordt. Vooral intranet kan hierbij van dienst zijn. Meerdere geïnterviewden geven aan dat het publiceren van succesverhalen met betrekking tot de MOVE zou kunnen bijdragen aan het wegnemen van de vooroordelen en de onjuiste verhalen die over dit instrument de ronde doen.

Het intranet kan ook op andere vlakken bijdragen. Een groot gedeelte van de medewerkers zoekt voor informatie over medewerkersontwikkeling op intranet. Daar is deze informatie niet altijd even makkelijk te vinden. Een praktische aanbeveling die voor de zichtbaarheid van alle instrumenten geldt, is het vergroten van de vindbaarheid van informatie op intranet. In één van de interviews geeft een medewerker het voorbeeld dat er bij het zoeken naar de inhoud van een instrument op intranet een lijst met zoekresultaten naar voren komt waarbij het merendeel verslagen van overleggen zijn en

de relevante pagina vrijwel niet te vinden is. Er zou kunnen worden gekeken naar een manier waarop bij het zoeken naar basisinformatie over medewerkersontwikkeling via zoekvelden de meest relevante informatie bovenaan de lijst met zoekresultaten komt te staan.

Vooraf de positieve invloed van leidinggevend en leiderschapstijl op de motivatie van medewerkers voor medewerkersontwikkeling is tamelijk groot te noemen. Het is dan ook aan te bevelen dat meer leidinggevend bewust worden van het nut van en het belang van het ontwikkelen van medewerkers. Indien leidinggevend vanuit hun eigen overtuiging beseffen dat medewerkersontwikkeling bij kan dragen aan een grotere effectiviteit van de medewerker zelf, de afdeling en de gehele organisatie, zullen zij naar schatting beter in staat zijn medewerkers te prikkelen om over hun ontwikkeling na te denken. Er zou ook meer oog moeten zijn voor de medewerker als kapitaal in plaats van dat men bezig is met targets, prestaties en resultaten.

Een interessante aanbeveling die in de interviews naar voren kwam is de ontwikkeling van betrokkenheid van leidinggevend bij medewerkers. Vanuit die betrokkenheid kan er achter worden gekomen wat medewerkers beweegt en hoe zij het beste tot hun recht komen, vóórdat er een instrument of traject wordt opgestart. Heel treffend werd opgemerkt dat de instrumenten geen trucje dienen te zijn voor leidinggevend om van de ontwikkelvraag af te zijn. Ze dienen te worden gebruikt als middelen om medewerkers zo goed mogelijk te kunnen laten bijdragen aan de eigen doelstellingen en die van de organisatie. Hiervoor is het van belang dat leidinggevend bewust zijn van de positieve invloed die medewerkersontwikkeling ook op de lange termijn met zich meebrengt en hier ook naar handelen. Deze bewustwording en eventuele omslag bij leidinggevend zou gestimuleerd kunnen worden in het kader van een Management Ontwikkel Programma of Training (MOP/ MOT).

Aantekening is hierbij wel dat het van belang is dat de organisatie leidinggevend ook de mogelijkheden en de middelen moet geven om deze taak te vervullen. Of zoals meerdere respondenten zeggen: *"Wie 'A' zegt, moet ook 'B' zeggen."* Een leidinggevende kan nog zo graag iemand laten ontwikkelen, maar als de organisatie nul op rekest geeft wat betreft bijvoorbeeld opleidingsgeld, is een leidinggevende met handen en voeten gebonden.. Als de organisatie medewerkersontwikkeling belangrijk vindt, moet deze leidinggevend ondersteunen in het faciliteren van de stappen die daarmee gemoeid zijn.

***"Eerst maar eens betrokkenheid. Dan komt ondersteuning daarna wel."***

## 8. Literatuurlijst

---

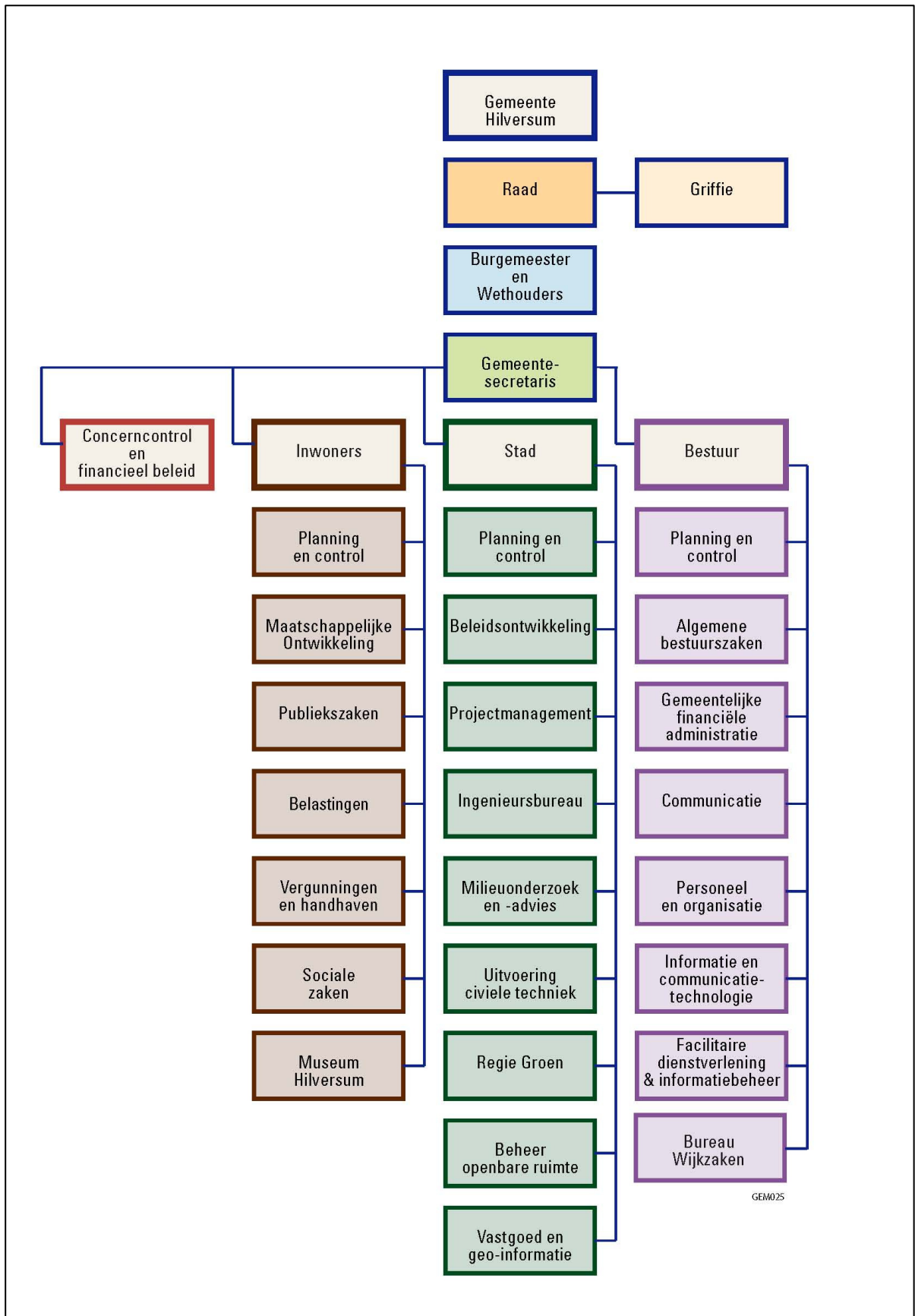
- Afdeling Personeel en Organisatie (2009a). *Competentiewoordenboek 2009*. Hilversum: interne uitgave gemeente Hilversum.
- Afdeling Personeel en Organisatie (2009b). *Samenvattingsrapportage-OAT-200800245 Gemeente Hilversum-Marjo Louwers*. Hilversum: interne uitgave gemeente Hilversum.
- Baarveld, M.C. et.al. (1999). *Employability: bewegen in vogelvlucht*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Bollérot, P. (2001) Two actors in employability: the employer and the worker. In: P. Weinert et.al. (eds.), *Employability: from theory to practice*. (pp. 51-90). New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2003). *Reframing Organizations: artistry, choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Boom, J.M. & Metselaar, E.E. (2001). Determinanten van employability. *Gedrag & Organisatie*, 14, pp. 21-33.
- Dam, K. Van (1998) Employability, een consequentie van de flexibele organisatie. *De Psycholoog*, 33, pp. 254-259
- Dam, K. Van, Heijden, B.I.J.M. Van der, Schyns, B. (2006) Employability and individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19, pp. 53-68.
- Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J (2001) *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Coutinho.
- Ewalds, R. (2008). *Personele doorkijk + (plus personeelsplanning) 2008. Sturen op Mobiliteit, brede inzetbaarheid en personeelsplanning*. Hilversum: interne uitgave
- Ewalds, R. (2009). *Personele doorkijk / personeelsplanning 2009 Dienst Bestuur. Sturen op mobiliteit brede inzetbaarheid en personeelsplanning*. Hilversum: interne uitgave.
- Gaspersz, J.B.R. red. (1998). *Employability: adviezen voor blijvende inzetbaarheid*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Gaspersz, J.B.R. & Ott, E.M. (1996). *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Gemeente Hilversum (2009). *Organogram*. Gevonden 28 oktober 2009 op het intranet van de gemeente Hilversum. Inmiddels ook te vinden via:  
<http://www.hilversum4talent.nl/wp-content/uploads/2009/10/organogram4.jpg>
- Griek, H. (2008). *Voortgangsrapportage project 'POP en werken met competenties'*. Hilversum: interne uitgave
- Groen en Partners, (2008). *MOVE: in beweging komen*. Hilversum: interne uitgave.
- Hersey, P. (1989). *Situationeel leidinggeven*. Utrecht: Veen

- Keuning, D. & Eppink, D.J. (2004). *Management & Organisatie: theorie en toepassing*. Groningen: Stenfert Kroese
- Lawler, E.E. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Louwers, M. (2005). *Powerpoint Presentatie Training Medewerkers POP*. Zaltbommel: Schouten en Nelissen.
- Nadler, D.A., Lawler E.E. (1983) Motivation: A diagnostic approach. In: Hackman, J.R., Lawler, E.E., Porter, L.W. (Ed.) *Perspectives on Behavior in Organizations*. (pp. 67-78). New York: McGraw-Hill
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, Californië: Sage Publications.
- Vinke, R.H.W (1995). *Uitdagende motivatie: uitgangspunten voor de HRM-praktijk*. Deventer: Kluwer.
- Vinke, R.H.W. red., (1999). *Motiveren van medewerkers*. Alphen aan de Rijn: Samsom
- Vinke, R.H.W. (2003). *De kern van motivatie*. Deventer: Kluwer
- Vinke, R.H.W. (2004). *Zoeken naar intrinsieke motivatie*. 's-Gravenhage: Reed Business Information
- Zegers D.H.A. red. (1999). *Flexibiliteit van arbeid. Visies van P&O'ers op de 21<sup>e</sup> eeuw*. Utrecht: Lemma.



## 9. Bijlagen

**Bijlage 1.** Organogram gemeente Hilversum



## **Bijlage 2.** Enquête

- 1. In welke periode bent u geïnformeerd over POP en werken met competenties?**
    - a. Voor juli 2008
    - b. Na juli 2008
    - c. Ik ben hierover niet geïnformeerd
  
  - 2. Heeft u wel eens van instrumenten voor medewerkersontwikkeling binnen de gemeente Hilversum gehoord?**
    - a. Ja, MOVE
    - b. Ja, POP
    - c. Ja, MOVE en POP
    - d. Nee
  
  - 3. Bent u bekend met de inhoud van de instrumenten voor medewerkersontwikkeling?**
    - a. Ja, MOVE
    - b. Ja, POP
    - c. Ja, MOVE en POP
    - d. Nee
  
  - 4. Bent u door uw leidinggevende wel eens aangespoord gebruik te maken van één of meerdere instrumenten voor medewerkersontwikkeling?**
    - a. Ja, MOVE
    - b. Ja, POP
    - c. Ja, MOVE en POP
    - d. Nee
  
  - 5. Heeft u wel eens gebruik gemaakt van één of meerdere instrumenten voor medewerkersontwikkeling?**
    - a. Ja, MOVE
    - b. Ja, POP
    - c. Ja, MOVE en POP
    - d. Nee
- Zou u bij de volgende stellingen willen aan geven in welke mate dit voor u van toepassing is?*
- 6. Ik ben bekend met de voor mijn functie geldende competenties**
    - a. Geheel niet van toepassing
    - b. Niet van toepassing
    - c. Neutraal
    - d. Van toepassing
    - e. Geheel van toepassing
  
  - 7. Ik word door mijn leidinggevende actief aangesproken op de voor mij geldende competenties**
    - a. Geheel niet van toepassing
    - b. Niet van toepassing
    - c. Neutraal
    - d. Van toepassing
    - e. Geheel van toepassing
  
  - 8. Ik ben bekend met de voor iedereen geldende kerncompetenties zoals klant- en samenlevingsgericht werken en afspraken nakomen (dit zijn de voor 2008 geldende kerncompetenties)**

- a. Geheel niet van toepassing
- b. Niet van toepassing
- c. Neutraal
- d. Van toepassing
- e. Geheel van toepassing

**9. In welke functie bent u binnen de gemeente Hilversum werkzaam?**

- a. Medewerker (einde vragenlijst)
- b. Leidinggevende (doorgaan met vraag 10)

*Graag bij de volgende stellingen aangeven in hoeverre ze voor u van toepassing zijn*

**10. Ik ben bekend met de Personele Doorkijk**

- a. Geheel niet van toepassing
- b. Niet van toepassing
- c. Neutraal
- d. Van toepassing
- e. Geheel van toepassing

**11. Ik weet wat de Personele Doorkijk inhoudt**

- a. Geheel niet van toepassing
- b. Niet van toepassing
- c. Neutraal
- d. Van toepassing
- e. Geheel van toepassing

*De Personele Doorkijk heeft vier doelstellingen. Zou u bij elk van deze doelstellingen kunnen aangeven of deze met de Personele Doorkijk worden behaald?*

**12. Inzicht in inzetbaarheid potentieel en loopbaanwensen van medewerkers en leidinggevendenden.**

- a. Geheel niet van toepassing
- b. Niet van toepassing
- c. Neutraal
- d. Van toepassing
- e. Geheel van toepassing

**13. Meer transparantie en sturing in de interne arbeidsmarkt.**

- a. Geheel niet van toepassing
- b. Niet van toepassing
- c. Neutraal
- d. Van toepassing
- e. Geheel van toepassing

**14. Bredere inzet en behoud van talent**

- a. Geheel niet van toepassing
- b. Niet van toepassing
- c. Neutraal
- d. Van toepassing
- e. Geheel van toepassing

**15. Snellere matching bij vacatures**

- a. Geheel niet van toepassing
- b. Niet van toepassing
- c. Neutraal
- d. Van toepassing
- e. Geheel van toepassing

### **Bijlage 3.** Topiclijst medewerkers

#### **Inleiding**

- voorstellen
- onderwerp en doel van onderzoek
- Toestemming opnames
- Anonimiteit garanderen
- Aangeven te allen tijde keuze om te stoppen.

#### **Algemeen**

- Functie en inhoud
- Met welke leidinggevenden te maken

#### **Medewerkersontwikkeling - Kennis over/ zichtbaarheid**

- Basale kennis medewerkersontwikkeling. (COMPETENTIES?)
- Communicatiewijze
- Medewerkersontwikkeling in functioneringsgesprekken (POP)
- Waardering communicatie (wijze) / verbeteringen?

#### **Beïnvloedende factoren Motivatie voor medewerkersontwikkeling**

- Waardering mw.ontwikkeling (persoonlijk/ organisatie)?
- Van toepassing voor jezelf?
- Ervaringen met medewerkersontwikkeling? Intern / extern?
- Ervaringen invloed op motivatie momenteel om te participeren? Positief/negatief
- Verwachtingen van de MOVE/ POP? > nuttig?
- Waardering medewerkersontwikkeling binnen gemeente Hilversum?

#### **Gebruik / effectiviteit**

- Gebruik competenties / deelname MOVE/ POP?
- Waardering
- Motivaties participatie; belemmeringen / motivaties
- Veranderingen gewenst? Toekomst
- Verwachtingen MOVE/ POP uitgekomen?
- Wensen doelen / bereiken met MOVE/POP?
- Doelen bereikt? Waarom wel/niet
- aspecten die hebben gemotiveerd of afgeremd? (in de MOVE/POP)
- Zou u de MOVE/ POP als effectief bestempelen? Voor uzelf/ in het algemeen
- Wat is effectiviteit in deze voor u? Veranderingen gewenst?
- Perceptie directe omgeving (collega's) medewerkersontwikkeling? Pos/ neg

- Kent u mensen die hebben meegedaan aan POP/MOVE? Motief?

### **Leidinggevenden**

- Communicatiewijze leidinggevende medewerkersontwikkeling?
- Aansporing leidinggevende participatie medewerkersontwikkeling?
- Communicatiewijze van invloed op motivatie?
- De rol van leidinggevenden in medewerkersontwikkeling?
- Tevredenheid rol momenteel
- Hoe zou u uw leidinggevende typeren?
- **concrete kenmerken:**
- Initiatieven van medewerkers
- Discussies / conflicten
- Verantwoordelijkheid afgeven/ delegeren
- Taakverdeling op de afdeling
- Nieuwe medewerkers (inwerken/ instructies)
- Persoonlijke aandacht / ondersteuning medewerkers
- Informeren medewerkers (belangrijke) beslissingen?
- Geven van vertrouwen
  
- Hoe denkt u dat uw leidinggevende zichzelf typeert?
- Heeft dit invloed op de wijze waarop u tegen medewerkersontwikkeling aankijkt?
- Waar zou uw leidinggevende van u nog wel aan mogen werken? / Welke veranderingen zou u willen zien in de stijl van leidinggeven?
- Waar zou dit toe bijdragen?

### **Wat verder ter tafel komt**

- Zijn er dingen die ik niet heb behandeld die u wel belangrijk vindt om te noemen?

### **Afsluiting**

- Ik wil u hartelijk bedanken voor uw tijd en uw inzichten. Als u nog dingen te binnen schieten die u belangrijk lijken, kunt u mij altijd via mail bereiken. Als u geïnteresseerd bent in de uitkomsten van het onderzoek, verwijst ik u naar Ria Ewalds van de afdeling P&O.

## **Bijlage 4.** Topiclijst leidinggevenden

### **Inleiding**

- Marijke Borgerding/ Bachelor/ ASW / UU
- Onderwerp / Doel van onderzoek
- Opnemen/ bezwaar?
- Anonimiteit / Te allen tijde de keuze om te stoppen of geen antwoord te geven.

### **Algemeen**

- Functie/ inhoud

### **Zichtbaarheid**

- Basiskennis medewerkersontwikkeling Specifiek COMPETENTIES!
- Communicatiewijze naar leidinggevende; waardering / verbeteringen?
- Waardering medewerkersontwikkeling over het algemeen (voor u persoonlijk/ medewerkers/ organisatiebreed)
- Verantwoordelijkheid medewerkersontwikkeling (MW of LG?)
- Bijdrage medewerkersontwikkeling aantrekkelijk werkgeverschap?
- Op welke manier communiceert u met medewerkers over medewerkersontwikkeling?
- Spoot u uw afdeling aan tot gebruik? Op welke manier?
- Gebruik medewerkersontwikkeling in functioneringsgesprekken (POP/ competenties)

### **Beïnvloedende factoren motivatie voor medewerkersontwikkeling**

- Verwachtingen van de MOVE/ POP? > nuttig?
- Ervaringen met medewerkersontwikkeling? Intern / extern?
- Ervaringen invloed op motivatie momenteel om te participeren? Positief/negatief
- Wat vindt u van de wijze waarop men binnen de gemeente Hilversum kan werken aan persoonlijke ontwikkeling?

### **Gebruik / effectiviteit**

- Verwachtingen MOVE/POP? Uitgekomen? / Deelname MOVE of POP; pos/ neg?
- Gebruik werken met **competenties**
- Bekendheid functiecompetenties / Gebruik competenties dagelijkse praktijk?
- Gebruik competenties bij medewerkersontwikkeling/ P&O beleid
- Functioneringsgesprekken/ POP-gesprekken / Selectiegesprekken / Coaching van medewerkers
- Gebruik competentiewoordenboek (ontwikkel/coachingtips/ selectievragen/ trainingen)
- Vindt u dat u voldoende kennis heeft om hiervan gebruik te maken?

### **Perceptie op medewerkers**

- Naamsbekendheid (ook COMPETENTIES) / Gebruik op afdeling
- Imago instrumenten; positieve/ negatieve connotatie
- Verwachtingen instrumenten
- Algemene motivatie wel of geen gebruik te maken / Invloed op gebruik?
- Verwachtingen van de instrumenten mbt de medewerkers? / uitgekomen?
- Zichtbare verbeteringen n.a.v. de instrumenten? (persoonlijk/ organisatie)
- Belang van verbeteringen?
- Effectiviteit instrumenten? Waarom wel/niet?
- Wanneer effectief? (concreet) Verbeteringen?
- Waardering medewerkersontwikkeling binnen de gemeente Hilversum
- Bijdrage instrumenten organisatiebrede doelstellingen?

### **Personele Doorkijk**

- Is de Personele Doorkijk als instrument voor medewerkersontwikkeling bij u bekend?
- Hoe werkt de Personele Doorkijk in uw ogen? Goed gebruik van gemaakt?
- Hoe waardeert u de Personele Doorkijk?/ Hoe kijkt u tegen dit instrument aan?
- Op welke manier wordt de Personele Doorkijk gecommuniceerd?
- Verwachtingen PD/ voldoet het aan de verwachtingen? / (voldoende) effectief?
- Haalt het zijn doelstellingen?
  - Meer inzicht in inzetbaarheid, potentieel en loopbaanwensen van medewerkers en leidinggevenden
  - Brede inzet en behoud van talent
  - Meer sturing op personeelsplanning (anticiperen op ontwikkelingen in het personeelsbestand)
  - Meer transparantie en sturing in de interne arbeidsmarkt (snellere matching bij vacatures)
- Zijn er dingen die u zou veranderen?

### **Leiderschap**

- Hoe zou u uzelf omschrijven als leidinggevende?
- Heeft u een bewuste stijl van leidinggeven? / specifiek beoogd doel?

#### **concrete kenmerken:**

- Initiatieven van medewerkers
- Discussies / conflicten
- Verantwoordelijkheid afgeven/ delegeren
- Taakverdeling op de afdeling

- Nieuwe medewerkers (inwerken/ instructies)
- Persoonlijke aandacht / ondersteuning medewerkers
- Informeren medewerkers (belangrijke) beslissingen?
- Geven van vertrouwen
- Hoe denkt u dat uw medewerkers u als leidinggevende omschrijven?
- Hoe zou u willen dat uw medewerkers u omschrijven als leidinggevende?

### **Wat verder ter tafel komt**

- Zijn er dingen die ik niet heb behandeld die u wel belangrijk vindt om te noemen?

### **Afsluiting**

- Ik wil u hartelijk bedanken voor uw tijd en uw inzichten. Als u nog dingen te binnen schieten die u belangrijk lijken, kunt u mij altijd via mail bereiken. Als u geïnteresseerd bent in de uitkomsten van het onderzoek, verwijs ik u naar Ria Ewalds van de afdeling P&O.



## **Bijlage 5.** Codeboom

### **Andere opvallende dingen**

- cultuur
- verlangen
- missend gevoel van trotsheid
- niet één gemeente
- reden/oplossing organisatiecultuur
- Typerend Hilversum
- wordt in diensten gedacht

### **LEIDINGGEVENDE**

- Perceptie op medewerkers
  - Imago mwontw
  - ervaringen mwontw medewerkers
  - Motivatie voor mwontw
- Belemmeringen/ voorwaarden mwontw
- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Communicatie
  - communicatie mwontw naar nieuwe mw
  - effectiviteit communicatie
  - communicatie naar mw
  - communicatie van organisatie
- Competenties
  - competentiewoordenboek
- MOVE
- Opvatting LG mwontw
  - Rol leidinggevende in medewerkersontwikkeling
  - ontwikkeling leidinggevend
  - verantwoordelijkheid mwontw
- Personele Doorkijk
- POP
- Stijl leidinggevende
- verbeterpunten

### **MEDEWERKER**

- Algemene opvatting mwontw
  - waardering
    - waardering medewerkersontwikkeling
    - waardering medewerkersontwikkeling Hilversum
    - waardering van organisatie mbt mwontw

behoefte medewerkersontwikkeling  
    'leven' onder collega's  
    rolverdeling verantwoordelijkheid mwontw  
    voordelen voor medewerker en organisatie

communicatie

    waardering communicatie  
    communicatie MOVE  
    communicatie POP  
    verbeterpunten communicatie / wens wijze communiceren  
    communicatiewijze LG mwontw

Competenties

    competentiewoordenboek  
    Communicatie Werken met Competenties

Leidinggevend

    houding LG mwontw  
    Leiderschapsstijl  
    rol van leidinggevende

Motivatie, voorwaarden participatie

    drempels participatie mwontw  
    eerdere ervaring mwontw  
        invloed eerdere ervaringen  
    motivatie participatie mwontw  
    lage drempel om wensen kenbaar te maken  
    voorwaarden om je te kunnen ontwikkelen

MOVE

    effectiviteit MOVE  
    communicatie MOVE  
    kennis MOVE  
    houding t.o.v. MOVE  
    verwachtingen MOVE

POP

    effectiviteit POP  
    imago POP bij collega's  
    verwachtingen POP  
    kennis POP  
        kennis voorrangsregeling POP  
    communicatie POP  
    motivatie voor POP

## **Bijlage 6.** Uitnodiging interview

Goeiedag,

In het kader van mijn studie Algemene Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht ben ik binnen de gemeente Hilversum met een onderzoek bezig over medewerkersontwikkeling. Ik ben hiervoor geïnteresseerd in persoonlijk bevindingen van medewerkers en leidinggevendenden over dit onderwerp. De focus ligt met name op de zichtbaarheid, het gebruik en de effectiviteit van de zogeheten 'instrumenten' (bijv. POP) zoals die aanwezig zijn binnen de Gemeente Hilversum. Daarbij ben ik benieuwd naar de motivatie van medewerkers en de rol van leidinggevendenden in medewerkersontwikkeling.

Graag zou ik u willen uitnodigen met mij hierover te komen praten en uw inzichten met mij te delen. Ervaring wijst uit dat een gemiddeld interview zo'n uur duurt, maar om haasten te voorkomen is anderhalf uur voor het interview uitgetrokken. In totaal zijn er zo'n 30 interviews gepland met medewerkers en leidinggevendenden van 13 afdelingen. De resultaten van het onderzoek zullen, samen met de evaluatie van het traject POP en werken met competenties, in het CMT worden besproken.

Ik hoop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en u binnenkort te spreken!

Met vriendelijke groet,

**Marijke Borgerding**

*Studente Algemene Sociale Wetenschappen*

*Tel: 035 629 22 56*

*Dudokpark 10 - kamer B.06*

*aanwezig: maandag t/m woensdag*