EMPLOYABILITY BIJ DE GEMEENTE WINTERSWIJK

Patrick Meijsen – 327415 – 26 maart 2018 – Olof de Graaf
GEMEENTE WINTERSWIJK Stationsstraat 25, 7101GH te Winterswijk

VOORWOORD

Tot mijn spijt heeft het afstuderen helaas langer geduurd dan het zou moeten duren. Een turbulente tijd privé waarin veel is gebeurd. Maar na een aantal maand hard werken en veel schrijven hoop ik het nu toch af te kunnen sluiten.

Mijn dank gaat uit naar de HR-afdeling bij de gemeente Winterswijk, en in het bijzonder Christian Smits. In eerste instantie voor de begeleiding, maar vooral ook voor het begrip en steun waar het privé lastig was. Het heeft me erg geholpen om een goede balans te kunnen vinden en een mooi product op te leveren.

Daarnaast mijn dank aan Olof de Graaf als begeleider. Voor de feedback, goede gesprekken en hulp om de scriptie af te ronden.

Tot slot mijn dank aan de medewerkers van de gemeente Winterswijk, voor het meewerken aan de interviews en de openheid waarmee zij de gesprekken zijn in gegaan. Ik hoop op een goed, bruikbaar resultaat waar ook zij beter van zullen worden.

Veel leesplezier.

Winterswijk, 26 maart 2018

SAMENVATTING

De gemeente Winterswijk is een ambtelijke organisatie met circa. 200 medewerkers. Door de vele veranderingen, zowel binnen als buiten de gemeente, is de organisatie in beweging. De veranderingen toonden voor de gemeente de noodzaak om actief aan de employability van de medewerker te gaan werken. Ondanks de beschikbaarheid van een groot budget (€100.000,-) kwam dit niet van de grond: medewerkers kwamen niet voldoende in beweging. Dit kwam onder meer naar voor in het medewerkers tevredenheid onderzoek, waar een groot deel van de medewerkers ervaarden dat er verbetering mogelijk is op het gebied van loopbaanontwikkeling. Naast de uitkomst van dit onderzoek speelt ook de hoge gemiddelde leeftijd van de gemeente een rol in het belang van ontwikkeling, met name in combinatie met het verdwijnen van de mogelijkheid tot vervroegd pensioen. Medewerkers moeten langer blijven werken. Tevens is er vanaf 2020 sprake van een herziening op het ambtenarenrecht, deze aanpassing zorgt voor minder baanzekerheid bij de ambtenaren. Dit betekent dat het voor de medewerker belangrijk is om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt. Een gegeven waar de medewerker zich op dit moment niet voldoende van bewust is. Bewustwording waar de gemeente aan wil werken.

De ontwikkelingen zorgen ervoor dat de medewerker genoodzaakt is meer baanzekerheid op te bouwen, dus zichzelf moet blijven ontwikkelen om zo langer door te werken. Het doel van het onderzoek is dan ook ‘’Hoe kan de gemeente Winterswijk de medewerker stimuleren actiever bezig te gaan met de eigen employability?‘’. Deze vraag zal worden beantwoord met behulp van een aantal aanbevelingen.

Volgens Fugate et al. (2004) bestaat employability uit een drietal factoren. Persoonlijk aanpassingsvermogen, loopbaanidentiteit en social en human capital. Daar waar deze factoren samenkomen, dus wanneer ze alle drie aanwezig zijn, is er sprake van employability. Mensen met een hoge mate van aanpassingsvermogen en een bereidwilligheid hiertoe kunnen zich beter aanpassen aan wat diverse situaties van hen vraagt (Fugate et al, 2004). De loopbaanidentiteit word bepaald door vragen te stellen over je eigen loopbaan. Denk hierbij aan de doelen, wensen en angsten die je in een loopbaan kan hebben. Wanneer deze gekoppeld worden aan persoonlijke kenmerken zoals normen, waarden en je eigen manier van interactie creëer je je eigen loopbaanidentiteit. Tot slot spreekt Fugate et al. (2004) over het social en human capital. Het social capital is het netwerk dat je opbouwt ten behoeve van je aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt. Het human capital is de investering in jezelf. Dit bestaat uit je kennis, ervaring, opleiding, leeftijd en werkperformance.

Een van de soorten leiderschap die wordt gekoppeld aan employability is transformationeel leiderschap (Van der Heijden & Bakker, 2011). Transformationeel leiderschap wordt gekenmerkt door leiderschap dat ervoor zorgt dat er vertrouwen, respect en bewondering is en ondergeschikten er ook naar streven dit van de leider te ontvangen.

De hoofdvraag was ’’ hoe kan de gemeente Winterswijk de medewerker stimuleren actiever bezig te gaan met de eigen employability ‘’. Hierbij is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Op deze manier wordt er verwacht meer inhoudelijke input op te halen bij het management en de medewerkers. Op basis van de factoren in de theoretische onderbouwing zijn er stellingen en een codering opgesteld om te kijken naar de employability van de medewerkers. Zowel bij het management (individuele interviews) als de medewerker (groepsinterviews) om zo een goede

afweging te kunnen maken van de factoren. In zijn totaliteit zijn er 4 managers geïnterviewd en 3 groepsinterviews gehouden.

In de resultaten komt naar voren dat de medewerker wel genegen is om aan de eigen employability te werken. Dit blijkt o.a. uit uitspraken van de medewerker gedaan in de interviews. Ook het management is bereid om te werken aan de ontwikkeling van de medewerker. Het management zegt wel nadrukkelijk zijn aandacht meer te richten op specifieke medewerkers. Daarnaast hebben zij niet altijd goed in kaart wat medewerkers kunnen en welke tools ze zouden kunnen gebruiken om de medewerkers te helpen.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de medewerker en management beiden aan de employability van de medewerker willen werken, maar de randvoorwaarden niet voldoende zijn. Het management dient de tools die aanwezig zijn actiever te gebruiken en de aandacht beter over de medewerkers te verdelen. Daarnaast kan de medewerker meer uit eigen initiatief de manager opzoeken. Ten behoeve van de conclusies zijn er een vijftal aanbevelingen opgesteld. De eerste is het verplichten van het persoonlijke ontwikkel plan. Waar dit eerder vrijblijvend was moeten de managers verplicht een ontwikkel plan met medewerkers maken, om zo actiever over de loopbaan(ontwikkeling) van de medewerker te praten. Het actief praten over de loopbaan bepaalt de loopbaanidentiteit (Fugate et al., 2004) en draagt bij aan de employability van de medewerker. Dit advies zal, indien managers hier geen tijd voor hebben, goed samen kunnen vallen met het aanstellen van een interne of regionale employabilitycoach. Deze coach richt zich op loopbaangesprekken, opstellen van loopbaanplannen en ontwikkelgesprekken met de medewerker. Dit kan een interne kandidaat zijn die dit naast zijn huidige functie gaat uitvoeren of een externe die dit bij meerdere gemeenten gaat opzetten. Om transformationeel en inspirerend leiderschap te verbeteren kunnen de managers daarnaast worden bijgeschoold. Hier leren zij beter de aandacht te verdelen over medewerkers, wat een van de knelpunten van medewerkers was, en het in kaart brengen van drijfveren en doelen van de medewerker. Medewerkers ervaren daarnaast dat zij, of collega's, vastgeroest zitten binnen hun huidige functie. Om te bevorderen dat medewerkers kijken naar functies buiten hun eigen werkplek is de herinvoering van de stageweek een optie. Dit zorgt ervoor dat de medewerker in staat wordt gesteld om een week op een andere afdeling mee te lopen om te kijken of er behoefte tot ontwikkeling bestaat in die omgeving. Dit kan ten behoeve zijn van alle drie factoren genoemd door Fugate et al. (2004). Het laatste advies, en tevens duurste advies, is het individuele ontwikkelbudget. Deze geeft de medewerker een budget van €500,- per jaar om actief bezig te zijn met zijn eigen ontwikkeling. Deze kan de medewerker naar eigen inzicht opmaken en maximaal drie jaar opsparen. Na drie jaar zal het te komen vervallen om de medewerker te stimuleren het binnen deze drie jaar op te maken. Actief bezig zijn met loopbaanvragen en ontwikkeling bevordert de employability van de medewerker.

INHOUDSOPGAVE

1. Probleemanalyse 7
1.1 Inleiding 7
1.2 Contextoriëntatie 7
1.3 Probleemstelling en centrale vraag 12
1.3.1 Probleemstelling 12
1.3.2 Doelstelling 12
1.3.3 Centrale vraagstelling 12
2. Theoretische verantwoording 13
2.1 Inleiding 13
2.2 Wat is Employability? 13
2.2.1 Wat is de Oorsprong van employability? 13
2.2.2 Wat zeggen Van der Heijde en Van der Heijden over employability? 13
2.2.3 Wat is het heuristische model van employability ? 14
2.2.4 Van der Heijde en van der Heijden of Fugate? 16
2.2.5 Wat is de definitie van employability? 17
2.3 Hoe stimuleer je employability? 17
2.4 Welke werkomgeving past er bij employability? 18
2.5 Wat is transformationeel leiderschap? 18
2.6 Hoe implementeer je effectief HR-beleid? 19
2.7 Conclusie ten aanzien van deelvragen 20
2.8 Conceptueel model 22
3. Onderzoeksmethode 23
3.1 Inleiding 23
3.2 Onderzoek 23
3.2.1 De deelvragen 23
3.2.2 Het onderzoek 24
3.2.3 Operationalisering 29
3.2.4 Betrouwbaarheid 29
3.2.5 Validiteit 29
4. Resultaten 30
4.1 Deelvraag 4: In hoeverre beschikken de managers over de eigenschappen die vallen onder transformationeel leiderschap? 30
4.2 Deelvraag 5 en 6: Hebben medewerkers de individuele waarden om aan hun employability te werken en wat is er, volgens de leidinggevenden en medewerkers, nodig om deze te stimuleren? 32

4.3 Deelvraag 7: Stelt de huidige werkomgeving de medewerker voldoende in staat om zichzelf te ontwikkelen? ... 39
4.4 Deelvraag 8: In hoeverre is het huidige HR-Beleid voldoende faciliterend om employability te stimuleren? ... 41
5. Conclusies ... 43
5.1 Beantwoording deelvragen ... 43
5.2 Beantwoording hoofdvraag ... 47
6. Kritische terugblik ... 49
7. Aanbevelingen ... 50
7.1 Het persoonlijk ontwikkel plan ... 50
7.2 Stageweek bij andere teams ... 51
7.3 Jaarlijkse opleidingsbudget ... 51
7.4 Training management gericht op motiveren ... 52
7.5 Interne of regionale employabilitycoach ... 53
7.6 Implementatie aanbevelingen ... 54
Literatuurlijst ... 55
Bijlagen ... 59
Bijlage 1 Organogram ... 59
Bijlage 2 Interviews leidinggevenden ... 60
Interview manager A ... 60
Interview manager B ... 67
Interview manager C ... 73
Interview manager D ... 80
Bijlage 3 Groepsinterviews ... 86
Groepsinterview 1 ... 86
Groepsinterview 2 ... 92
Groepsinterview 3 ... 98
Bijlage 4 Interviews leidinggevenden – Open codering ... 105
Interview manager A – Open codering ... 105
Interview manager B – Open codering ... 112
Interview manager C – Open codering ... 118
Interview manager D – Open codering ... 125
Bijlage 5 Groepsinterviews – Open codering ... 131
Groepsinterview 1 – Open codering ... 131
Groepsinterview 2 – Open codering ... 137
Groepsinterview 3 – Open codering ... 143
Bijlage 6 Interviews leidinggevenden – Axiale codering ... 150

Interview manager A – Axiale codering 150
Interview manager B – Axiale codering 157
Interview manager C – Axiale codering..... 163
Interview manager D – Axiale codering 170
Bijlage 7 Groepsinterviews – Axiale codering 176
Groepsinterview 1 – Axiale codering 176
Groepsinterview 2 – Axiale codering 182
Groepsinterview 3 – Axiale codering 188
Bijlage 8 Definitieve codelijsten 195
Bijlage 9 Functieprofielen gemeente 196
Speelruimte functieprofiel 196
Bijlage 10 HR-Plan Gemeente 197
Bijlage 11 Persoonlijk ontwikkel plan gemeente 198
Bijlage 12 Resultaatgesprekken gemeente 207
Bijlage 13 Beoordelingsgesprekken gemeente 210
Bijlage 14 Voorbeeld functieprofiel employabilitycoach 219
Bijlage 15 Eigen werk verklaring 220

1. PROBLEEMANALYSE

1.1 INLEIDING

Veel veranderingen in de verzorgingsstaat zorgen voor veel verandering binnen de werkomgeving van de gemeente Winterswijk. Medewerkers moeten meebewegen met de ontwikkelingen. Managers ervaren dat medewerkers hier zelf weinig initiatief in nemen en het lastig is de medewerker te activeren om bezig te gaan met de eigen ontwikkeling. Daarnaast zijn de afschaffingen in pensioenregelingen en veranderingen in het CAR-UWO redenen voor de HR-afdeling om het eigen beleid kritisch te bekijken. De HR-afdeling van de gemeente Winterswijk heeft zijn twijfels over het huidige beleid en wil de medewerker meer bieden op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Om een goede afbakening van het onderzoek te geven is daarom de eerdere werkgroep duurzame inzetbaarheid weer in het leven geroepen. De werkgroep gaat kijken naar actiepunten die in een eerder stadium niet hebben gewerkt, en welke punten nog actueel zijn. Het streven is medewerkers te activeren om actief bezig te zijn met employability.

Onderzoek wordt hierbij gebruikt om een oplossing aan te dragen voor het huidige management- of organisatieprobleem. Het managementprobleem kan dan worden omschreven als “een cruciale situatie waarin manager of opdrachtgever zich bevindt en verplicht is een keuze te maken uit verschillende opties” (Burns & Bush, 2001, p48). Om goed in beeld te kunnen brengen welke problemen er zijn wordt er dan ook eerst naar de organisatie gekeken. Een contextoriëntatie zal er dan ook voor zorgen dat er kan worden achterhaald wat het onderliggende probleem is. De organisatie waarbinnen het probleem zal worden geanalyseerd betreft de gemeente Winterswijk. De uiteindelijke opbrengst: een adviesrapport waarbij de gemeente wordt geadviseerd hoe de medewerkers worden gestimuleerd en geactiveerd hun eigen employability te vergroten.

1.2 CONTEXTORIËNTATIE

1.2.1 ORGANISATIEBESCHRIJVING

De gemeente Winterswijk is een ambtelijke organisatie. Bij de organisatie zijn ten tijden van het onderzoek circa 200 medewerkers werkzaam. Van de 200 medewerkers zijn er 6 medewerkers werkzaam in een management functie, deze managers sturen in zijn totaliteit 23 verschillende teams aan. De gemeente heeft veel diverse verantwoordelijkheden zoals te zien is in bijlage 1 (organogram).

1.2.2 DE VISIE VAN DE GEMEENTE

Winterswijk stelt zichzelf in haar visie het volgende ten doel: ‘’De gemeente Winterswijk is een professionele, financieel gezonde, betrouwbare en ambitieuze gemeente die meedenkt, transparant werkt en samen met partners haar doel bereikt. Als gemeentelijke organisatie spelen wij flexibel en transparant in op veranderingen en staan wij middenin de samenleving. Wij werken vraag- en resultaatgericht en zijn gericht op samenwerking’’ (Organisatiedocument, 2013-2018). De gemeente Winterswijk heeft naast het naleven van haar visie nog twee voor de gemeente belangrijke punten in haar organisatiedocument staan. Deze zijn het zorgen voor aantrekkelijk werkgeverschap en verantwoordelijkheden van medewerkers zo laag mogelijk in de organisatie plaatsen. Aantrekkelijk werkgeverschap is het voordeel die een potentiële medewerker denkt te behalen bij het werken voor een potentiële organisatie (Berthon, Eming & Hah, 2005). Behalve de arbeidsvoorwaarden is hierbij de aandacht die wordt besteed aan duurzame inzetbaarheid een belangrijk aspect voor de gemeente

Winterswijk (HR Plan, 2016). Dit vraagt om een werkomgeving die de medewerker hiertoe in staat stelt. Een goede houding en inzet van de medewerker is dus van belang om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (HR Plan, 2017). De medewerkers moeten de functie, binnen bepaalde kaders, naar eigen inzicht kunnen invullen (C. Smits, persoonlijk gesprek, mei 2017). D.w.z. dat ze niet gebonden zijn aan vaste handelingen bij het tegenkomen van knelpunten, maar hier zelf oplossingen voor kunnen bedenken (HR-beleid gemeente Winterswijk, 2015).

1.2.3 HUIDIGE BELEID DUURZAME INZETBAARHEID

Door vele veranderingen in de werkomgeving, zoals te zien is in figuur 1, vind de gemeente Winterswijk het belangrijk dat de huidige medewerkers meebewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen. De HR-afdeling van de gemeente Winterswijk heeft hierbij employability, het vermogen en de bereidheid van de werknemer om inzetbaar te zijn en te blijven op een wijze die aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de organisatie (Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie, 2014), genomen als centrale onderwerp binnen duurzame inzetbaarheid. Dit is bepaald in de werkgroep duurzame inzetbaarheid (2015). Hier is mij gevraagd onderzoek naar te doen.

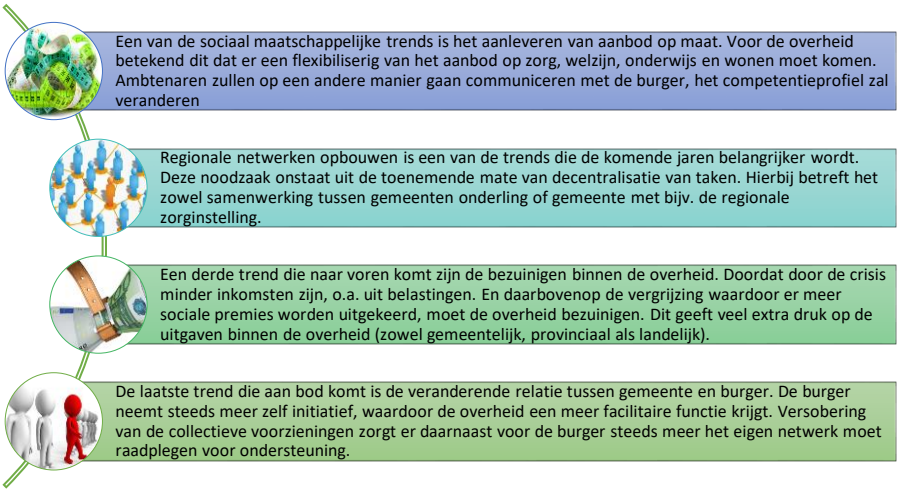
De gemeente is een organisatie die druk is met verjonging en vernieuwing. In 2016 was de gemiddelde leeftijd binnen de gemeente Winterswijk 48 jaar, waarbij veel werknemers bijna een pensioengerechtigde leeftijd hebben. Behoud van productiviteit en welzijn zijn hierdoor ook onderwerpen die hoog aangeschreven staan bij de gemeente Winterswijk (werkgroep duurzame inzetbaarheid, 2015).

Om een beeld van de gemeente Winterswijk te kunnen hebben is het belangrijk om te weten welke visie de gemeente naleeft omtrent duurzame inzetbaarheid en welk beleid daarop wordt gevoerd. In het laatste HR-plan (2016) wordt omtrent duurzame inzetbaarheid het volgende aangegeven: ''Het beleid voor levensfasebewust personeelsbeleid wordt omgevormd tot beleid rondom het thema duurzame inzetbaarheid. Dit naar aanleiding van de discussie over het aanpassen van de leeftijdsuren''. De samenstelling van het huidige personeelsbestand heeft er bij de gemeente Winterswijk dus voor gezorgd dat er actief moet worden gewerkt aan de inzet rondom duurzame inzetbaarheid.

Binnen de gemeente Winterswijk is door de werkgroep duurzame inzetbaarheid een aantal kernpunten omtrent de duurzame inzetbaarheid binnen de gemeente opgesteld (Werkgroep DIZ, 2015). Met de kernpunten geeft de werkgroep aan dat het van belang is dat haar medewerker zich kan blijven aanpassen aan de veranderende werkomstandigheden. Dit trachtte de gemeente te bereiken door zich te focussen op de individuele- en loopbaanontwikkeling. De definitie van employability die zij gebruikten was: ''Het vermogen en de bereidheid van de werknemer om inzetbaar te zijn, en te blijven, op een wijze die aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de organisatie'' (Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie, 2014). Voor de individuele en loopbaan ontwikkeling is een budget toegekend waar de medewerker gebruik van mocht maken. Vanuit de managers was er echter de indruk dat er geen gebruik van werd gemaakt door de medewerker. Er was voldoende budget maar geen vraag van medewerkers (Smits, persoonlijk gesprek, mei 2017). Leidinggevenden merkten op dat de medewerkers moeilijk te activeren waren en zij niet goed wisten op welke manier zij de medewerker wel konden aanzetten tot actie (Smits, 2017)

1.2.4 MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

Uit het artikel Trends en ontwikkelingen voor de gemeenten van de toekomst (Spoelman, 2014) blijkt dat gemeenten de komende jaren veel transities zullen ondergaan (Figuur 1). In het artikel zijn voor de periode 2015-2020 diverse trends opgesteld. Hieruit zullen diverse belangrijke punten worden gehaald alvorens er wordt gekeken wat voor transities dit teweeg kan brengen.

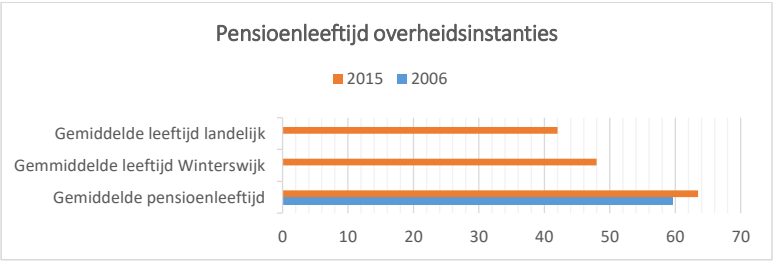


Figuur 1 *Trends en ontwikkelingen binnen de overheid*

Deze ontwikkelingen geven aan dat er veel verandering gaande is binnen de gemeentelijke instanties. Gevolg is dat er niet alleen aan werkzaamheden veel veranderd, maar ook de medewerker zal zich moeten aanpassen. Onder andere de relatie met burgers, de manier van communiceren en druk door bezuinigingen (2010-2015) hebben gezorgd zorgen voor een andere competentieprofiel binnen de gemeente. Voor de gemeente Winterswijk zal duurzame inzetbaarheid dan ook een belangrijke rol innemen in de ontwikkeling en verandering van de organisatie.

1.2.5 PENSIOENLEEFTIJD OVERHEIDSINSTANTIES

Een andere reden dat duurzame inzetbaarheid een belangrijke plek inneemt binnen de organisatie is het steeds ouder wordende personeel (Figuur 2). Uit cijfers blijkt dat de gemiddelde pensioenleeftijd (CBS, 2016) binnen de overheidsdiensten de afgelopen negen jaar ieder jaar is gestegen.



Figuur 2 *Gemiddelde pensioenleeftijd*

Vertaald naar de praktijk houdt dit in dat medewerkers langer werkzaam moeten blijven. De Graaf et al. (2011) hebben onderzoek gedaan naar de intentie tot langer doorwerken en verhoging van employability. Hierin wordt gesteld dat de verhoging van employability ook daadwerkelijk de werkintentie verhoogd. Het bewaken van de employability is dan gericht op het inzetbaar houden van de medewerker, rekening houdend met de individuele capaciteiten, behoeften en wensen van de medewerkers. Employabilitybeleid dient dan ook gericht te zijn op het in stand houden van de bekwaamheid en motivatie om goed te kunnen werken (S. de Graaf et al, 2011). In het artikel 'duurzame inzetbaarheid: van onderzoek tot praktijkaanpak' (J. Ybema et al, 2009) wordt niet alleen besproken wat duurzame inzetbaarheid is, maar ook welke factoren duurzame inzetbaarheid nu bevorderen of belemmeren. Zij geven aan dat er een drietal HR-instrumenten het leven lang leren bevorderen en positief samenhangen met de vitaliteit van de medewerker. Dit zijn efficiënte intern gerichte personeelsbezetting, functionele training en loopbaanontwikkeling.
Samengevat heeft de gemeente dan een tweetal punten waarom zij de employability van de medewerkers moeten verhogen. Allereerst is dat in het kader van de eigen missie en visie. Daarnaast geeft de pensioenleeftijd de noodzaak voor de gemeente aan.

1.2.6 PENSIOENREGELINGEN

Ook zijn er de ongunstige ontwikkelingen omtrent het pensioen die ervoor zorgen dat er langer moet worden doorgewerkt. Nadat in een eerder stadium de VUT al is afgeschaft bij gemeenten is het nu ook minder aantrekkelijk om met vervroegd, of gedeeltelijk vervroegd, pensioen te gaan. Dit komt mede door de stijging van de pensioenpremie. Waardoor er een groter deel van het loon afgestaan wordt aan het pensioenfonds. Hierbij stijgt de pensioenuitkering ook niet evenredig met de koopkracht van de werknemer (nu.nl, 2016). Uiteindelijk moet er bij de medewerker het besef zijn dat zij langer door moet werken. O.a. de verzwaarde regelingen op vervroegd pensioen en de VUT zijn hiertoe de aanleiding (C. Smits, persoonlijk gesprek, 2017). Kijkend naar de eerder genoemde trends en ontwikkelingen kunnen we hier nog een aantal belangrijke punten uit halen. Daarnaast zal de toegenomen werkdruk invloed hebben op de vitaliteit van de werknemer, de fysieke en mentale energie om te ondernemen. Deze zal door de bezuinigingen en veranderende werkdruk binnen de organisatie belangrijk zijn in het vermogen van de medewerker om langer door te werken.

1.2.7 AMBTENARENRECHT

Behalve ontwikkelingen op het gebied van werkomgeving veranderd per 1 januari 2020 ook het ambtenarenrecht (Rijksoverheid, z.d.). Hierbij komt een aantal grote veranderen kijken. Waar de ambtenaar eerder een aanstelling kreeg krijgen ze vanaf 2020, net als in het bedrijfsleven, een arbeidscontract. Ook verdwijnen de rechtspositieregelingen en maken deze plaats voor een cao. De ontslagprocedure voor ambtenaren wordt ook aangepast. Het private arbeids- en ontslagrecht gaat gelden. Bij onenigheid wordt de stap naar de kantonrechter gezet, waar een bezwaar eerder bij de eigen werkgever werd ingediend. Voor ontslag moeten het UWV of de kantonrechter toestemming geven. De procedure veranderd, het feit dat er een goede reden voor ontslag moet zijn echter niet. De medewerker, zowel jong als oud, heeft er baat bij om zichzelf te blijven ontwikkelen vanwege de lagere mate van zekerheid. Dit zorgt ervoor dat de medewerker aantrekkelijk blijft op de arbeidsmarkt en meer baanzekerheid heeft.

1.2.8 MEDEWERKERS TEVREDENHEIDSONDERZOEK

Om een beeld te schetsen omtrent de huidige mening van de medewerkers is er eind 2017 een medewerkers tevredenheid onderzoek gehouden. Hierbij is er naar diverse onderdelen gekeken. Onder andere werkdruk, loopbaanontwikkeling, leiderschap & beoordeling zijn hierbij gemeten. In tabel 1 komt duidelijk naar voren dat er op het gebied van loopbaanontwikkeling (onderdeel van employability) veel winst te behalen valt. Gemiddeld scoren teams niet veel hoger dan een 6.

Tabel 1 *Loopbaanontwikkeling*

		Gemeente Winterswijk						
	Team	*Totaal*	A	B	C	D	E	F
Loopbaanontwikkeling	N=	164	16	27	28	34	21	30
Ik krijg de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen als ik dat zou willen		***6,5***	6,1	**5,1**	7,1	6,2	**7,4**	6,8
Ik word gestimuleerd in mijn ontwikkeling		***6,2***	6,0	5,5	6,7	5,5	**7,1**	6,3
Ik word ondersteund bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling		***6,1***	5,5	5,4	6,6	5,5	**6,9**	6,6
Mijn ontwikkelingsmogelijkheden zijn afgestemd op de behoeften van onze organisatie		***6,1***	5,7	**5,3**	6,5	5,8	**6,9**	6,5
Ik krijg de mogelijkheid om ergens anders binnen onze organisatie een functie te vervullen als ik dat zou willen		***6,3***	5,8	5,9	6,8	6,1	6,4	6,4
Ik krijg de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie als ik dat zou willen		***5,0***	5,3	**4,1**	5,4	4,9	5,3	5,3
Afspraken over mijn loopbaan worden goed nagekomen		***6,2***	5,5	**5,3**	6,6	6,5	6,7	6,1

Ook wat betreft loopbaanontwikkeling naar leeftijd valt te zien dat er veel winst is te behalen (Tabel 2). Zo ervaart de jongere medewerker wel relatief veel mogelijkheden, maar is vooral te zien dat vanaf de leeftijdsgroep 35 en ouder de medewerkers steeds minder mogelijkheden ervaren.

Tabel 2 *Loopbaanontwikkeling MTO gemeente Winterswijk naar leeftijd*

		Gemeente Winterswijk								
	Leeftijd	*Totaal*	X – 29	30 – 34	35 – 39	40 – 44	45 – 49	50 – 54	55 – 59	60 – X
Loopbaanontwikkeling	N=	164	12	12	22	17	23	32	27	19
Ik krijg de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen als ik dat zou willen		***6,5***	7,9	7,7	6,9	6,5	6,6	5,9	6,2	5,8
Ik word gestimuleerd in mijn ontwikkeling		***6,2***	**7,9**	7,5	6,1	5,9	6,3	5,9	5,7	5,3
Ik word ondersteund bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling		***6,1***	7,5	**7,5**	6,0	6,2	6,3	5,6	6,1	5,3
Mijn ontwikkelingsmogelijkheden zijn afgestemd op de behoeften van onze organisatie		***6,1***	**7,9**	7,0	6,0	6,9	6,1	5,5	6,3	5,3
Ik krijg de mogelijkheid om ergens anders binnen onze organisatie een functie te vervullen als ik dat zou willen		***6,3***	6,9	5,9	6,1	7,1	6,7	6,3	6,2	5,5
Ik krijg de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie als ik dat zou willen		***5,0***	6,5	5,6	4,8	5,7	4,8	4,5	5,1	4,7
Afspraken over mijn loopbaan worden goed nagekomen		***6,2***	7,1	6,7	6,7	6,4	6,7	5,6	6,6	5,4

1.3 PROBLEEMSTELLING EN CENTRALE VRAAG

In dit hoofdstuk zal de probleemstelling kort worden beschreven. Hierop volgt de doelstelling van de scriptie alsmede de voorlopig opgestelde hoofd- en deelvragen.

1.3.1 PROBLEEMSTELLING

Op dit moment beschikt de gemeente Winterswijk over diverse HR-nota's. Hier staat onder andere in dat duurzame inzetbaarheid een belangrijk onderdeel is binnen het huidige beleid van de HR-afdeling. Echter ziet de organisatie dat het lastig is de medewerker hier ook daadwerkelijk bewust van te maken en in beweging te brengen. Dit was de uitkomst van een eerdere werkgroep omtrent duurzame inzetbaarheid (C .Smits, persoonlijk gesprek, 2017). Hierbij was er een budget beschikbaar gesteld waarmee medewerkers zich individueel konden ontwikkelen. Door managers werd echter opgemerkt dat hier niet, of nauwelijks, gebruik van werd gemaakt. Daarnaast hebben de ontwikkelingen rond het pensioen en de aanpassing van de CAR-UWO ervoor gezorgd dat er steeds minder zekerheid is voor de (oudere) werknemer. In combinatie met de hoge pensioenleeftijden en maatschappelijke veranderingen wordt het dan ook steeds belangrijker om hiermee aan de slag te gaan. Vanuit de missie en visie van de gemeente blijkt dat zij duurzame inzetbaarheid (employability) een belangrijke plek binnen de organisatie geven, op dit moment gebeurd hier echter nog te weinig mee. De medewerker moet actiever aan de slag met zijn eigen employability.

1.3.2 DOELSTELLING

Het doel van het onderzoek is een adviesrapport opstellen met mogelijkheden voor de organisatie waarmee zij de employability van haar medewerker kan stimuleren en ontwikkelen. Dit zal gebeuren door het beantwoorden van de opgestelde hoofdvraag en daaraan verbonden deelvragen. De adviezen moeten ervoor zorgen dat medewerkers en managers weten welke mogelijkheden er zijn om met de eigen ontwikkeling aan de slag te gaan.

1.3.3 CENTRALE VRAAGSTELLING

De centrale vraagstelling is opgesteld aan de hand van de hierboven genoemde probleem- en doelstelling, deze is als volgt: *'' Hoe kan de medewerker van de gemeente Winterswijk worden gestimuleerd om actief bezig te gaan met zijn employability ''.* Om een goed adviesrapport op te kunnen stellen zal er eerste een theoretische onderbouwing volgen. Hiervoor zijn de volgende vragen opgesteld:

- Wat wordt er in de literatuur verstaan onder employability en welke definitie past er bij de gemeente Winterswijk?
- Hoe is de employability van de medewerker beïnvloedbaar?
- Welke rol hebben leidinggevenden bij het implementeren van het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid?
- Wie is er verantwoordelijk voor de ontwikkeling van employability?

2. THEORETISCHE VERANTWOORDING

2.1 INLEIDING

Het theoretische kader staat in dit hoofdstuk centraal. Aan de hand van de theoretische toelichting zal een aantal deelvragen worden beantwoord. Het zal dit hoofdstuk dan ook voornamelijk gaan over employability, de beïnvloedbaarheid van employability en het stimuleren en activeren van medewerkers. Dit zal, naast het beantwoorden van een aantal deelvragen, resulteren in een conceptueel model waarbij de invloed van diverse onderdelen op elkaar duidelijk wordt.

2.2 WAT IS EMPLOYABILITY?

2.2.1 WAT IS DE OORSPRONG VAN EMPLOYABILITY?

In de beginjaren (circa. 1955) van employability had het begrip vooral betrekking op de loopbaankansen van diverse groepen zoals langdurig werklozen of gehandicapten (Van Dam, K., Van der Heijden, B.I.J.M., Schyns, B., 2006). Hierbij lag de nadruk vooral op de economische en maatschappelijke noodzaak. Bevorderen van de inzetbaarheid was voornamelijk gericht op het kunnen deelnemen aan het arbeidsproces. In de jaren tachtig werden de eerste verbanden met functionele flexibiliteit van het personeel gelegd (Van Dam et al., 2006). Door technologische ontwikkelingen waren organisaties genoodzaakt hun efficiëntie en flexibiliteit te vergroten. Door als organisatie flexibel te zijn zorgde men er namelijk voor dat er beter kon worden ingespeeld op snelle veranderingen in de markt. In de jaren negentig verschoof de nadruk vervolgens ook naar de externe arbeidsmarkt.

Employability kan zowel vanuit het individu als vanuit de organisatie worden bekeken (Van Dam et al., 2006). Zo kan vanuit het individu de nadruk liggen op de interne en externe inzetbaarheid op de arbeidsmarkt d.m.v. ontwikkeling van relevante competenties en expertise. En kan vanuit organisaties worden gesteld dat employability het vermogen en bereidheid van werknemer om taken te vervullen die breder zijn dan de huidige functie is (Van Dam et al., 2006). Van Dam et al. (2006) stellen hierbij dat er steeds meer aandacht is voor eigenschappen die buiten de directe taakstelling vallen, waaronder creativiteit en innovatief gedrag.

2.2.2 WAT ZEGGEN VAN DER HEIJDE EN VAN DER HEIJDEN OVER EMPLOYABILITY?

De manier waarop er employability wordt bekeken kan afhankelijk van de definitie die eraan wordt gegeven. Door Van der Heijden & Van der Heijde (2006) worden vijf verschillende dimensies gekoppeld aan employability.

1. Beroepsexpertise;
2. Anticipatie en optimalisatie;
3. Persoonlijke flexibiliteit;
4. Organisatiesensitiviteit;
5. Balans.

Van der Heijden en van Ooijen praten in het artikel ''Inzetbaar blijven, daar draait het om'' over deze schijf van vijf. Onder beroepsexpertise valt de mate waarin de werknemer voldoet aan voldoende beroepsinhoudelijke kennis en vaardigheid. Goed kunnen functioneren in de huidige functie is daarbij het uitganspunt. Beroepsexpertise is ook wel de basisvoorwaarde voor inzetbaarheid (Van der Heijden & Van Ooijen, 2008). Anticipatie en optimalisatie betreft het bijhouden van de

ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied. Binnen dit onderdeel zijn creatief vermogen en veranderingsbereidheid belangrijk om een hoge mate van employability te vertonen. Het streven naar de best mogelijke resultaten is hierbij een positieve factor. Persoonlijke flexibiliteit betreft het kunnen aanpassen aan veranderingen waar de medewerker niet zelf voor heeft gekozen. Dit zijn bijvoorbeeld veranderingen in taken, werkplek, verantwoordelijkheid of collega's. Hoe makkelijker de aanpassing verloopt, hoe beter de persoonlijke flexibiliteit van de werknemer is. Het organisatiegevoel heeft betrekking op het kunnen aanpassen aan de huidige bedrijfscultuur. In hoeverre zijn de medewerkers zich bewust van de huidige missie en visie en hier actief mee bezig. De vijfde, en tevens laatste, dimensie is balans. Het gaat hierbij om de balans tussen werk en privé. Is de medewerker zich bewust van eigen belang en die van de werkgever en hoe gaat de werknemer om met de tegenstrijdige belangen tussen eigen ontwikkeling en binding aan de organisatie (Van der Heijden & Van Ooijen, 2008). Voor elk van de verschillende dimensies kunnen er tevens vragen worden opgesteld om vast te stellen in hoeverre er word voldaan aan deze dimensie. Verschillende vragen zijn;

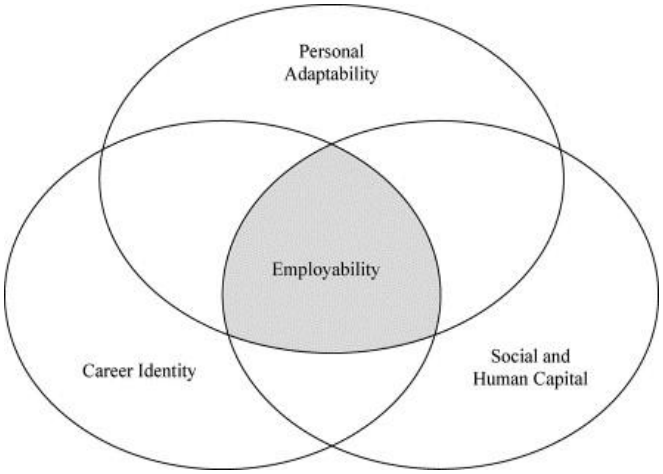
1. Hoe positief kijk ik naar de resultaten die ik over het afgelopen jaar heb behaald?
2. In hoeverre ben ik mij bewust van mijn huidige arbeidsmarktwaarde?
3. Hoe flexibel ben ik als het aankomt op veranderingen in mijn werkomgeving?
4. In hoeverre ben ik actief betrokken bij het bereiken en uitvoeren van de missie en visie van de organisatie?
5. Hoe is de balans tussen mijn werk-privé situatie?

Zoals in de bovenstaande alinea's is te lezen zijn er veel diverse invalshoeken m.b.t. employability. Een kerndefinitie kan het begrip hierbij verduidelijken. Van der Heijde en Van der Heijde (2006) definiëren daarbij employability als "het vermogen om werk te verkrijgen, een goede arbeidsmarktpositie te behouden, en, indien nodig, een andere functie te vervullen".

2.2.3 WAT IS HET HEURISTISCHE MODEL VAN EMPLOYABILITY ?

2.2.2.1 WELKE FACTOREN BEÏNVLOEDEN DE EMPLOYABILITY?

In deze paragraaf worden de factoren die volgens Fugate et al. (2004) van invloed zijn op employability besproken. Fugate et al. (2004) koppelt een drietal factoren aan employability. Dit zijn persoonlijke aanpassingsvermogen, loopbaanidentiteit en social en human capital (Figuur 3). Deze drie factoren zijn van invloed op de employability en bepalen deels de aantrekkelijkheid van de (individuele) werknemer op de arbeidsmarkt. In de komende drie paragrafen zullen de factoren van het heuristische model (Figuur 3) worden toegelicht.



Figuur 3 *Heuristic model of employability*. Overgenomen uit *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications* (H3), door Fugate, M., Kinicki, A.J., Ashforth, B.E. (2004)

2.2.2.2 LOOPBAANIDENTITEIT

De eerste van de drie factoren genoemd door Fugate et al. (2004) is de loopbaanidentiteit. De loopbaanidentiteit word hierbij bepaald door de vragen te stellen over je eigen loopbaan. Denk hierbij aan de doelen, wensen en angsten die je in een loopbaan kan hebben. Wanneer deze doelen, wensen en angsten gekoppeld worden aan persoonlijke kenmerken zoals normen, waarden en je eigen manier van interactie creëer je je eigen loopbaanidentiteit. Dat wil echter niet zeggen dat de loopbaanidentiteit niet meer kan veranderen. De loopbaanidentiteit wordt volgens Fugate et al. (2004) namelijk mede bepaald door datgene wat er in het heden en verleden is gebeurd. De loopbaanidentiteit is dus niet alleen de opsomming van (werk)ervaring. Het leren van ervaringen en deze gebruiken om er betekenis aan te kunnen geven in je loopbaan helpt mee bij de ontwikkeling van je loopbaanidentiteit. Het helpt, samen met individuele eigenschappen zoals kennis & vaardigheden, mee met het verduidelijken van je loopbaanmogelijkheden. Fugate et al. (2004) geeft aan dat het hebben van een duidelijke loopbaanidentiteit de traditionele carrière structuren kan vervangen. Het geeft je een richting in je loopbaan wat ervoor kan zorgen dat je gemotiveerd bent je employability te verhogen.

2.2.2.3 PERSOONLIJKE AANPASSINGSVERMOGEN

Mensen met een hoge mate van aanpassingsvermogen en een bereidwilligheid hiertoe kunnen zich beter aanpassen aan wat diverse situaties van hen vraagt (Fugate et al, 2004). Dit wordt het persoonlijk aanpassingsvermogen genoemd. Het persoonlijk aanpassingsvermogen draag bij aan de prestaties van de organisatie, maar ook aan je eigen carrièresucces. Het draagt bij aan je carrière doordat je productief blijft en dus aantrekkelijk blijft voor potentiële werkgevers. Om persoonlijk aanpassingsvermogen echter te kunnen laten bijdragen aan de employability van de werknemer is het wel van belang dat de medewerker actief nadenkt over het eigen aanpassingsvermogen en zij acties onderneemt om dit te verbeteren. Het is dan van belang dat dit aanpassingsgedrag vanuit eigen initiatief wordt ondernomen, maar gericht is op externe elementen (bijv. taken en handelingen binnen het werk).

Wat een grote bijdrage kan leveren aan de bereidheid tot aanpassen is optimisme. Fugate et al. (2004) stelt dat optimisme ervoor zorgt dat verandering als een uitdaging wordt gezien. Het is een leerervaring die intrinsieke waarde heeft voor de persoon. Door de positieve verwachting van optimisten, en de daarbij behoren uitstraling van vertrouwen in eigen handelen, wordt de kans op nieuwe mogelijkheden binnen het werk ook groter. Door carrièreveranderingen dus te zien als uitdaging i.p.v. verandering en hierbij behorende doelen na te streven wordt er een bijdrage gegeven aan de ontwikkeling van je eigen employability.

2.2.2.4 SOCIAL AND HUMAN CAPITAL

De laatste factor genoemd door Fugate et al. (2004) is het social en human capital. Hierbij gaat het om de investering die het individu en de organisatie maken ter anticipatie op toekomstige benodigdheden binnen het werkveld. Het social capital heeft met name betrekking op het onderhouden van het eigen netwerk. Het onderhouden van netwerken zorgt ervoor dat er carrièremogelijkheden beschikbaar blijven voor het individu. Hierbij is de effectiviteit van het netwerk afhankelijk van de grootte en de invloed die de individuen binnen het netwerk uitoefenen op het werkveld. Het onderhouden van het netwerk is hierbij bepalend voor de mogelijkheden en voorspelling op toekomstige carrièremogelijkheden.

Human capital, of wel het menselijke kapitaal, verwijst naar de variabelen die betrekking hebben op de mogelijkheden binnen je loopbaan. Denk hierbij aan leeftijd, werkervaring, opleiding, werkperformance en emotionele en cognitieve intelligentie. De grootste voorspellers van carrière progressie zijn hierbij opleiding en ervaring (Fugate et al, 2004). Opleiding draagt daar in grote mate aan bij omdat nagenoeg alle carrièremogelijkheden vragen om een diploma. Kennis moet hierbij dus meetbaar zijn. Doordat er gesteld word dat ervaring aan productiviteit en opbrengst kan worden gekoppeld zoeken veel werkgevers naar een combinatie van die twee factoren. Door te investeren in je human capital vergroot je diverse eigenschappen (ervaring, kennis etc.) waardoor je aantrekkelijker bent op de arbeidsmarkt. Dit ondersteund dus de ontwikkeling van je eigen employability.

2.2.4 VAN DER HEIJDE EN VAN DER HEIJDEN OF FUGATE?

In de voorgaande paragrafen (2.2.2 en 2.2.3) wordt zowel de visie van Van der Heijde en Van der Heijden als die van Fugate et al. besproken. Van der Heijde en Van der Heijden spreken over vijf dimensies waar de nadruk voornamelijk op de verantwoordelijkheid van de werknemer ligt. De employability is van jezelf en je bent zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling hiervan. O.a. de voorbeeldvragen die hierbij worden genoemd geven duidelijk weer dat het de verantwoordelijkheid van de werknemer is.

De factoren die volgens Fugate et al. van invloed zijn op employability zijn op de medewerker gericht, maar de omgeving heeft hier veel invloed op. Zo wordt o.a. gesteld dat het praten over de loopbaan de loopbaanidentiteit vergroot. Niet alleen loopbaanidentiteit maar ook persoonlijk aanpassingsvermogen kan met hulp van buitenaf worden vergroot. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid dus zowel bij de medewerker alsmede bij zijn directe omgeving.

Naast de verschillen in verantwoordelijkheid zijn er ook overeenkomsten. Zowel Fugate et al. als Van der Heijde en van der Heijden stellen dat verandering en de omgang met verandering van belang zijn

voor je eigen employability. Ook zijn ze het er beiden mee eens dat het nadenken over je eigen loopbaan van belang is bij de bewustwording van je eigen employability.

2.2.5 WAT IS DE DEFINITIE VAN EMPLOYABILITY?

Aan de hand van deze twee verschillende invalshoeken wil ik tot een gezamenlijke definitie komen. De twee diverse theorieën hebben verschillende raakvlakken. Zo gaan beiden uit van het aanpassingsvermogen van de medewerker, de kennis en kunde van de medewerker én de mogelijkheden die er vanuit de organisatie worden aangeboden. Fugate et al. (2004) stelt echter, zo blijkt uit figuur 3, dat employability het raakvlak is tussen de drie verschillende dimensies persoonlijke flexibiliteit, loopbaanidentiteit en social en human capital. Terwijl bij van der Heijde en van der Heijden (2006) kan worden gesteld dat de employability een optelsom is van een aantal diverse factoren.

Het kernbegrip die van der Heijde en van der Heijden (2006) hanteren is “het vermogen om werk te verkrijgen, een goede arbeidsmarktpositie te behouden, en, indien nodig, een andere functie te vervullen“. Het kernbegrip die Fugate et al. (2004) hanteren is ‘’ We propose that an individual’s employability subsumes a host of person-centered constructs that combine synergistically to help workers effectively adapt to the myriad of work-related changes occurring in today’s economy’’. Waarbij Fugate et al. (2004) aangeven dat employability persoonlijk gerelateerde eigenschappen betreft die samenhang hebben én die de medewerker helpt zich aan te passen aan de tientallen werk gerelateerde veranderingen die er in de hedendaagse economie plaatsvinden.

Employability kan dan gezien worden als de persoonlijke eigenschappen die nodig zijn om je aan de hedendaagse werkomstandigheden aan te passen om zo op het gebied van werk, dan wel op de arbeidsmarkt aantrekkelijk te blijven.

2.3 HOE STIMULEER JE EMPLOYABILITY?

Wat er op het werk wordt geleerd is afhankelijk van een aantal verschillende factoren. In het algemeen wordt er van uit gegaan dat er een verschil bestaat tussen de huidige competenties en de competenties die vereist zijn voor het werk (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Wanneer hier sprake van is zal de medewerker in zijn werk worden uitgedaagd om zijn kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Het veranderen van de werksituatie, functieroulatie en speciale projecten worden vanuit deze gedachte gebruikt om de employability en de ontwikkeling van de medewerker te stimuleren. Naast de mogelijkheid tot verandering in werksituatie is autonomie een belangrijk aspect die de employability van de medewerker beïnvloed (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De competentieontwikkeling wordt bevorderd wanneer medewerkers zelf de mogelijkheid hebben om te bepalen op welke manier zij hun doel willen bereiken. Mogelijkheid tot experimenteren en initiatief nemen bevorderen het leren. Er zijn echter functies die te complex zijn dat medewerkers hier niet toe in staat kunnen worden gesteld.

Behalve de factoren m.b.t. werk hebben ook sociale factoren invloed op de employability. Collega’s zijn belangrijk wanneer het gaat om het krijgen van feedback en steun. Ook leidinggevenden kunnen het ontwikkelproces bevorderen. Het steunen en stimuleren van individuele ontwikkeling draagt hier aan bij, denk hierbij aan het stellen van doelen of het geven van feedback (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

De medewerker is niet alleen verantwoordelijk voor de verhoging van zijn employability. Ook acties van de organisatie kunnen bijdragen aan de verhoging van employability. Nauta et al. (2009) geven bijvoorbeeld aan dat d.m.v. een strategisch HR-beleid en juiste inzet van instrumenten kunnen bijdragen aan de employability. Een mobiliteitsbeleid, dan wel individueel of regionaal, kan hieraan bijdragen. Ook het aanbieden van scholing, stimuleren van netwerken of het voeren van loopbaangesprekken kunnen helpen de employability van de medewerker te ontwikkelen .

2.4 WELKE WERKOMGEVING PAST ER BIJ EMPLOYABILITY?

De mate waarin medewerkers kunnen worden gestimuleerd is deels afhankelijk van het bestaande leerklimaat (Nikolova, I., van Ruysseveldt, J., de Witte, H., van Dam, K., 2009). Het leerklimaat wordt door Nikolova et al. (2009) onderverdeeld in drie verschillende dimensies.

Het faciliterende leerklimaat waarbij de organisatie de ondersteuning bieden aan de werknemer om zich te kunnen ontwikkelen. De organisatie bied de mogelijkheid om zich te kunnen ontwikkelen maar de eindverantwoordelijkheid ligt bij de werknemer zelf.

Het leer- waarderingsklimaat, waarbij de werkgever een omgeving creëert waarbij het HR-beleid gericht is op het belonen van ontwikkelingsgedrag. Het belang van waardering in de werkomgeving word hierbij door Nikolova et al. (2009) benadrukt. Dit kan zowel materiële als niet-materiële waardering zijn.

Tot slot word er door Nikolova et al. (2009) gesproken over het fouten vermijdende leerklimaat. Waarbij de nadruk wordt gelegd op de tolerantie naar het maken van fouten op de werkvloer. Er word vaak gezegd dat men leert van zijn eigen fouten. Deze werkomgeving zorgt er dan ook voor dat er ruimte is om fouten te maken, de werknemer zich zeker voelt en leert d.m.v. het uitvoeren van zijn taken. Nikolova et al. (2009) geven aan dat diverse studies een positief verband leggen tussen de tolerantie bij het maken van fouten en het leren op de werkvloer.

2.5 WAT IS TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP?

Een van de soorten leiderschap die wordt gekoppeld aan employability is transformationeel leiderschap (Van der Heijden & Bakker, 2011). Transformationeel leiderschap wordt gekenmerkt door leiderschap dat er voor zorgt dat er vertrouwen, respect en bewondering is en ondergeschikten er ook naar streven dit van de leider te ontvangen. Transformationele leiders zorgen voor doelen, optimisme en enthousiasme wanneer er naar de toekomst van het werk wordt gekeken, de leiders zijn actief bezig met de ontwikkeling en potentie van de medewerker. Ze hebben een motiverende rol. Transformationeel leiderschap heeft volgens Van der Heijden en Bakker (2011) een positief verband op diverse variabelen. Hieronder vallen de productiviteit, effectiviteit, tevredenheid en betrokkenheid van werknemer. Zij stellen dat deze manier van leiding geven hierdoor ook een bijdraagt aan de individuele employability van de werknemer. Bij transformationeel leiderschap is het van belang dat werknemers voldoende feedback en ondersteuning ontvangen. Wanneer dit aanwezig is, is de verwachting dat er een positievere werkhouding ontstaat. Er dient een werkomgeving te ontstaan waarbij er sprake is van opbouwende kritiek en er ruimte is om het werk vanuit diverse invalshoeken te bekijken. Het moet de creativiteit van de werknemer bevorderen, wat volgens Van der Heijden en Bakker (2011) een positief effect heeft op de employability.

2.6 HOE IMPLEMENTEER JE EFFECTIEF HR-BELEID?

In het tijdschrift voor HRM (Bos-Nehles & Guest, 2015) wordt het HRM-Implementatie procesmodel gepresenteerd. Bos-Nehles & Guest verdelen het implementatie proces onder in vier stappen. Stap 1 is het besluit om een HRM-beleid te implementeren. Stap 2 is de kwaliteit van het HRM-beleid. Stap 3 de implementatie van het HRM-beleid en de laatste stap is de kwaliteit van de implementatie. Om de effectiviteit van de implementatie te analyseren wordt er onderscheid gemaakt tussen drie hoofddimensies en twee omgevingsdimensies. De hoofdrollen voor de vier stappen van het implementatie proces worden in tabel 3 genoemd, alsmede degenen die dit evalueren. Daarbij moet rekening worden gehouden met zowel de interne als externe omgeving van de hoofdrolspelers, en de stappen die moeten worden ondernomen.

Tabel 3 *HRM-Implementatie Procesmodel*

Stappen	Primair verantwoordelijk voor de implementatie	Evaluatie primair door:
Stap 1: Besluit om een HRM-beleid te introduceren	HR-managers Topmanagement / CEO	Topmanagement Externe organisaties/ groepen
Stap 2: Kwaliteit van HRM-beleid	HR-managers	Topmanagement HR-managers Lijnmanagers
Stap 3: Implementatie van het HRM-beleid	Lijnmanagers	Topmanagement Lijnmanagers HR-managers Medewerkers
Stap 4: Kwaliteit van de implementatie	Lijnmanagers	Topmanagement Lijnmanagers HR-managers Medewerkers

Interne omgeving	Externe omgeving
Concurrentiestrategie en HRM-beleid Sterkte van het HRM-beleid Leiderschap en HRM-focus Invloed van de ondernemingsraad	Externe belanghebbenden: Overheid en overheidsinstellingen Instellingen voor wetgeving en toezicht (bijv. vakbonden) CAO Klanten en mogelijke kandidaten Aandeelhouders Marktomstandigheden Marktomgeving

2.7 CONCLUSIE TEN AANZIEN VAN DEELVRAGEN

Ter ondersteuning van het probleem zijn er in de probleemanalyse een aantal deelvragen (paragraaf 1.3.3) opgenomen. Deze deelvragen zullen hier, met ondersteuning van het theoretische gedeelte, worden beantwoord.

1. Wat wordt er onder de literatuur verstaan onder employability en welke definitie past er bij de gemeente Winterswijk?

Zoals genoemd in paragraaf 2.2 kan employability in de kern worden beschreven als het vermogen om werk te verkrijgen, een goede arbeidsmarktpositie te behouden, en, indien nodig, een andere functie te vervullen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). In combinatie met beïnvloedbare factoren zoals uitdaging, autonomie, creativiteit en werkomgeving (blz. 12-16) kunnen we voor de gemeente de definitie voor de gemeen te als volgt opstellen: *Employability kan dan gezien worden als de persoonlijke eigenschappen die nodig zijn om je aan de hedendaagse werkomstandigheden aan te passen om zo op het gebied van werk, dan wel op de arbeidsmarkt aantrekkelijk te blijven.* Een definitie die diverse facetten van employability aankaart.

2. Hoe is de employability van de medewerker beïnvloedbaar?

In paragrafen 2.2 – 2.3 valt te lezen dat diverse factoren van employability beïnvloedbaar zijn. Zo stellen Fugate et al. (2004) dat Human Capital en Persoonlijk flexibiliteit factoren van employability zijn die beïnvloedbaar zijn. Human Capital heeft betrekking op de kennis, ervaring en competentie van de medewerker. Om persoonlijk aanpassingsvermogen echter te kunnen laten bijdragen aan de employability van de werknemer is het wel van belang dat er actief word nagedacht over het eigen aanpassingsvermogen en acties worden ondernomen dit te verbeteren. Het is dan van belang dat dit aanpassingsgedrag vanuit eigen initiatief wordt ondernomen, maar gericht is op externe elementen (bijv. taken en handelingen binnen het werk). Eigen initiatief kan op zijn beurt worden beïnvloed een gunstige werkomgeving zoals beschreven in paragraaf 2.3. Daarnaast kunnen organisatorische handelingen ook bijdragen aan de ontwikkeling van de employability. Denk hierbij aan een strategisch HR-beleid en juiste inzet van instrumenten. Een mobiliteitsbeleid, dan wel individueel of regionaal, kan hier ook aan bijdragen.

3. Welke rol hebben leidinggevenden bij het implementeren van het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid?

Uit paragraaf 2.4 en 2.5 blijkt dat het management een grote rol is toebedeeld in de motivatie om met employability bezig te gaan. Een leer- waarderingsklimaat creëren stimuleert ontwikkelingsgedrag. Ook het fouten vermijdende leerklimaat kan hier aan bij dragen (Nikolova et al., 2009). Doordat de medewerker meer vertrouwen en zekerheid voelt, voelt hij meer ruimte voor creativiteit en ontwikkeling, wat ten behoefte van de employability komt. Daarnaast wordt transformationeel leiderschap gekoppeld aan een positief verband met employability. Hierbij zijn feedback en ondersteuning van de leidinggevende van belang. Er wordt gekeken naar potentie en mogelijkheden van de medewerkers en er is ruimte voor feedback en opbouwende kritiek. Het moet de creativiteit van de werknemer bevorderen, wat volgens Van der Heijden en Bakker (2011) een positief effect heeft op de employability.

Uit bovenstaande blijkt dat leidinggevenden dus een stimulerende en motiverende rol zullen moeten innemen ten opzichte van de medewerker. Er moet ruimte zijn voor feedback en de potentie van de medewerkers. Ze moeten de werknemer uitdagen en ruimte bieden voor creativiteit en ontwikkeling.

4. Wie is er verantwoordelijk voor de ontwikkeling en implementatie van employability-beleid?

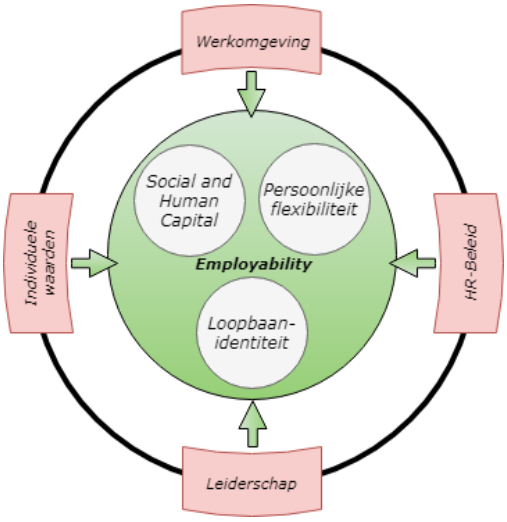
In paragraaf 2.6 komt duidelijk naar voren dat de verantwoordelijke voor het ontwikkelen van beleid in eerste instantie de HR-Manager is. De HR-Manager stelt het te voeren beleid voor en is hoofdverantwoordelijke voor de eerste twee stappen in het proces (Tabel 3). Wanneer de HR-Manager het beleid succesvol heeft voorgesteld en heeft geëvalueerd met de managers kan het worden geïmplementeerd. Uit het implementatie procesmodel blijkt dat de hoofdverantwoordelijken voor het implementeren (en de kwaliteit van de implementatie) van het beleid de managers zijn. Hierbij verschuift de rol van HR. In heet laatste deel van het proces zal HR meehelpen met het evalueren van het beleid. Daarnaast dient er gedurende het proces rekening te worden gehouden met de externe en interne omgevingsfactoren zoals genoemd in tabel 3.

Conclusie is dat er meerdere verantwoordelijken zijn voor de ontwikkeling en implementatie van het beleid. Bij de ontwikkeling van beleid is HR de hoofdverantwoordelijke waarbij de managers helpen met de evaluatie van de ontwikkeling. Bij implementatie worden de rollen omgedraaid. De managers zijn verantwoordelijk voor de implementatie waarbij de HR-afdeling helpt met de evaluatie van de implementatie.

2.8 CONCEPTUEEL MODEL

Onderstaand het opgestelde conceptueel model (Figuur 4) naar aanleiding van de paragrafen 2.1-2.7. Vanuit de literatuur zijn verschillende factoren naar voren gekomen die van invloed zijn op de employability van de medewerker. Stimuleren van ontwikkeling, feedback, persoonlijke flexibiliteit, creativiteit, autonomie en een gunstige werkomgeving bleken allemaal beïnvloedbare factoren. De factoren zijn onderstaand onderverdeeld onder diverse koppen. Dit omdat deze, zo bleek uit de paragrafen in hoofdstuk 2, allemaal beïnvloedbaar zijn door één of meerdere factoren én deze factoren vervolgens van invloed zijn op de mate van employability van de medewerker. Het onderzoek zal zich richten op hoe de medewerker gestimuleerd kan worden de drie factoren (Heuristisch model, figuur 3) te midden van het conceptueel model te ontwikkelen. Hierbij wordt gekeken in hoeverre er aanwezigheid is van de vier factoren in de ring van het conceptueel model. De factoren kunnen als volgt worden omschreven:

1. Een stimulerende werkomgeving zorg ervoor dat er mogelijkheden tot zelfontplooiing zijn. Waarbij ondersteuning en mogelijkheden die de organisatie biedt van belang zijn. Wanneer er sprake is van een goede werkomgeving zal dit ten goede komen van de functieontwikkeling, loopbaanontwikkeling en het aanpassingsvermogen van de medewerker.
2. HR-beleid moet de medewerker en manager kunnen faciliteren in het ontwikkelen van zichzelf. Het kan hierbij gaan om mogelijke cursussen, trainingen maar ook onderdelen als functieroulatie zijn hierop van invloed. Bied het HR-beleid voldoende ondersteuning aan het verandergedrag, de functieontwikkeling en loopbaanontwikkeling van de werknemer.
3. Leiderschap is van invloed op de motivatie en stimulatie van medewerkers om actief bezig te zijn met employability. De manier van leidinggeven zal voldoende vrijheid en mogelijkheid tot ontwikkeling moeten bieden om een positieve invloed op employability uit te oefenen. Hierbij is het van belang dat het leidinggeven zich richt op de motivatie en creativiteit omtrent loopbaanontwikkeling, functieontwikkeling en de individuele waarden van de werknemer.
4. Individuele waarden zijn alle persoonlijke waarden en competenties die van invloed zijn op het werk en de mogelijkheid tot verandering hierin. Dit kan gaan dan om competenties, netwerken, ervaring, taakafwisseling, verandergedrag & mogelijkheid tot creativiteit en autonomie.



Figuur 4 *Conceptueel model*

3. ONDERZOEKSMETHODE

3.1 INLEIDING

In dit onderzoek naar employability binnen de Gemeente Winterswijk wordt de nadruk gelegd op het activeren van medewerkers. In het kader van eerder genoemde knelpunten van leidinggevenden in hoofdstuk 1 wordt het onderzoek benaderd vanuit het perspectief van de leidinggevende. Dit zal gedaan worden door middel van een kwalitatief onderzoek, wat in de volgende paragraaf zal worden besproken. Het uitgangspunt van Employability is hierbij het Heuristische Model van Fugate et al. zoals beschreven in paragraaf 2.2.3.

In onderstaand schema is te zien welke deelvragen reeds zijn behandeld en nog zullen worden behandeld (Tabel 4).

Tabel 4 *Onderzoeksmethoden per deelvraag*

Deelvraag	*Onderzoeksmethode*
Wat wordt er onder de literatuur verstaan onder employability en welke definitie past er bij de gemeente Winterswijk?	*Literatuuronderzoek*
Hoe is de employability van de medewerker beïnvloedbaar?	*Literatuuronderzoek*
Welke rol hebben leidinggevenden bij het implementeren van het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid?	*Literatuuronderzoek*
In hoeverre beschikken de managers over de eigenschappen die vallen onder transformationeel leiderschap?	*Half gestructureerd interview*
Hebben medewerkers de individuele waarden om aan hun employability te werken en wat is er, volgens de leidinggevenden, nodig om te deze te stimuleren?	*Half gestructureerd interview*
Hebben medewerkers de individuele waarden om aan hun employability te werken en wat is er, volgens de medewerker, nodig om te deze te stimuleren?	*Groepsinterview*
Stelt de huidige werkomgeving de medewerker voldoende in staat om zichzelf te ontwikkelen?	*Groepsinterview, deskresearch*
In hoeverre is het huidige HR-Beleid voldoende faciliterend om employability te stimuleren?	*Half gestructureerd interview, deskresearch*

3.2 ONDERZOEK

3.2.1 DE DEELVRAGEN

Alle deelvragen worden beantwoord d.m.v. kwalitatief onderzoek. De eerste twee door half gestructureerde interviews, de derde met behulp van een groepsinterview. De doelstelling is om met de deelvragen een goed beeld te krijgen van de huidige leiderschapsstijl van de diverse leidinggevenden. Is de leiderschapsstijl stimulerend genoeg om de medewerker aan te zetten tot ontwikkeling van eigen employability en op welke acties onderneemt de leidinggevende wel al dan niet om dit te bewerkstelligen. Daarnaast zal de leidinggevende worden bevraagd omtrent wat hij of zij denk dat de medewerker nodig heeft om te worden gestimuleerd. In het groepsinterview zullen deze standpunten worden bekeken vanuit het perspectief van de medewerker. Wat hebben zij nodig

en vinden zij dat er voldoende opties en stimulatie aanwezig zijn welke aanzetten tot employability. Door beide groepen te onderzoeken dient er een zo goed mogelijk advies uit te komen. Tot slot zullen de laatste twee deelvragen deels worden beantwoord d.m.v. kwalitatief onderzoek zoals hierboven genoemd en door deskresearch. Bij deskresearch zullen de huidige mogelijkheden en plannen worden doorgenomen en wordt er gekeken of het huidige aanbod en beleid past bij datgene wat nodig is om de employability van de medewerker te ontwikkelen. Per deelvraag zal worden besproken op welke manier deze wordt onderzocht en welke stappen daarbij worden ondernomen.

3.2.2 HET ONDERZOEK

Kwalitatief onderzoek is volgens Verhoeven (2011) een goede manier om onderzoek vanuit betrokkenen in kaart te brengen. Bij het kwalitatieve onderzoek wordt er gebruik gemaakt van het half gestructureerde interview. Dit zorgt ervoor dat er een goede structuur in de interviews met leidinggevenden zit maar waar nodig kan worden doorgevraagd zodat onderwerpen meer diepgang kunnen hebben. Daarnaast is het onderwerp, de motivatie van de werknemer om zichzelf te ontwikkelen, wellicht een onderwerp waar de werknemer zelf niet graag over praat. Dit komt naar voren in de eerdere conclusies dat de werknemer hier niet zelfstandig mee aan de slag gaat. Het half gestructureerde interview zorgt dan voor de extra diepgang die wellicht niet aan bod zou komen bij een kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is volgens Verhoeven (2011) een goede manier om motieven, ervaringen en achterliggende argumenten en motieven in kaart te brengen. Een manier die goed aansluit bij de opgestelde vragen.

3.2.2.1 DEELVRAAG 4: IN HOEVERRE BESCHIKKEN DE MANAGERS OVER DE EIGENSCHAPPEN DIE VALLEN ONDER TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP?

3.2.2.1.1 METHODE DEELVRAAG 4

Bij het interview zal er vooraf een topiclijst worden opgesteld met de te behandelen onderwerpen. Zo zal er een richtlijn ontstaan wat er besproken gaat worden. De topics zullen vooraf niet naar de te geïnterviewde personen worden verzonden om zo de kans op wenselijke antwoorden te verkleinen.

De doelstelling van het interview is de eigenschappen die vanuit transformationeel leiderschap kenmerkend zijn als de te onderzoeken eigenschappen op te stellen. De hiervoor gekozen eigenschappen zijn motiveren en creativiteit. Een transformationeel leider kan vanuit hoofdstuk 2.5 worden neergezet als iemand die meer inspirerend en motiverend is dan instruerend, waarbij belangrijke kenmerken creativiteit en vernieuwing zijn.

Reynaarde (z.d.) omschrijft motiveren als het stimuleren van anderen tot actie en betrokkenheid om een bepaald resultaat te bereiken. De tweede competentie, creativiteit, wordt door Reynaarde (z.d.) omschreven als het komen met nieuwe, originele oplossingen voor problemen. Het gedrag wordt hierin vormgegeven als het hebben van nieuwe, originele ideeën, het benaderen van vraagstukken vanuit een andere invalshoek en het ontsnappen aan bestaande kaders.

3.2.2.1.2 DOELGROEP DEELVRAAG 4

De doelgroep bij deze deelvraag zijn de managers. Bij de gemeente Winterswijk werken momenteel vijf teammanagers en een algemeen directeur, zij zijn de leidinggevenden binnen de organisatie. In zijn totaliteit heeft de gemeente ongeveer 200 medewerkers. Het doel is alle leidinggevenden te

interviewen. Zo geeft het een zo duidelijk mogelijk beeld weer van waar de leidinggevenden de knelpunten ervaren en op welke manier zij proberen te stimuleren d.m.v. hun leidinggeven.

3.2.2.1.3 TOPICS DEELVRAAG 4

Deze deelvraag zal zich richten op de eigenschappen van transformationeel leiderschap. Het interview is opgebouwd zoals weergegeven in tabel 5. De eerste twee (dikgedrukte) vragen genoemd onder het topic leiderschap zullen leiden tot de antwoorden op deze deelvraag. Hierbij is doorvraag een belangrijk onderdeel om een goed beeld te hebben van de manier van leidinggeven. In de resultaten wordt dit weergegeven in de grafieken die de eigenschappen van transformationeel leiderschap weergeven (motivatie en creativiteit).

Tabel 5 *Opbouw interview leidinggevenden*

Introductie	Algemeen	Leiderschap	Afsluiting
- Het doel van het gesprek - De inhoud - Hoe lang gaat het duren - Verwachtingen peilen	- Opleiding - Ervaringen in leidinggevende functies	- **Op welke manier geef jij leiding aan jouw team?** - **Hoe breng je dat in de praktijk?** - *Hoe wordt je hierin ondersteund door de Gemeente Winterswijk?*	- Toevoegingen - Tips collega's m.b.t. verbeteren inzetbaarheid van medewerkers - Tips collega's m.b.t verbeteren stijl van leidinggeven.

3.2.2.2 DEELVRAAG 5 EN 6: HEBBEN MEDEWERKERS DE INDIVIDUELE WAARDEN OM AAN HUN EMPLOYABILITY TE WERKEN EN WAT IS ER, VOLGENS DE LEIDINGGEVENDEN EN MEDEWERKERS, NODIG OM DEZE TE STIMULEREN?

Deelvraag 5 en 6 worden gezamenlijk beantwoord. De individuele waarden van de medewerkers staan bij deze deelvraag centraal, hierbij wordt de informatie opgehaald bij zowel manager als medewerker.

3.2.2.2.1 METHODE DEELVRAAG 5 EN 6 - MANAGERS

De vragen voor de managers zijn gebaseerd op de vragenlijst Charismatisch Leiderschap in Organisaties door de Hoogh, den Hartog en Koopman (2004) en zullen worden omgeschreven om zo vanuit de leidinggevende te kijken in hoeverre zij individuele waarden stimuleren vanuit de eigenschappen van transformationeel leiderschap zoals omschreven in paragraaf 3.2.2.1.1. Individuele waarden zijn alle persoonlijke waarden en competenties die van invloed zijn op het werk en de mogelijkheid tot verandering hierin. De stellingen hangen direct samen met onderdelen van employability (Fugate et al. 2004). De vragen uit de vragenlijst van CLiO zullen als stelling worden gebracht waarbij de leidinggevende middels een situatie kan beschrijven waarom er wel of geen sprake van is.

3.2.2.2.2 DOELGROEP DEELVRAAG 5 EN 6 – MANAGERS

Dit onderdeel zal evenals deelvraag 4 worden opgehaald bij de managers. Voor de doelgroep zal ik dan ook terug verwijzen naar paragraaf 3.2.2.1.2.

3.2.2.2.3 TOPICS DEELVRAAG 5 EN 6 – MANAGERS

Hieronder is een splitsing weergegeven welke vragen verbonden zijn aan welke competentie (Tabel 6). Hierbij zal bij de codering echter, afhankelijk van het antwoord, nog kritisch worden bekeken en worden beoordeeld of daar ook sprake van is. In de resultaten zal dit zich voor deze deelvraag dan weergeven als creativiteit op individuele waarden en motivatie op individuele waarden. De vragen die onder individuele waarden vallen zijn in tabel 6 dikgedrukt.

Tabel 6 *Stellingen leidinggevenden*

Motivatie	Creativiteit
- Ik kan mijn medewerkers enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën. - **Ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan.** - *Ik geef mijn medewerkers het gevoel dat zij aan belangrijke, gemeenschappelijke opdrachten werken.* - *Ik heb een duidelijke visie en beeld over hoe de toekomst er voor mijn medewerkers uit ziet.* - **Ik ben overtuigd van mijn idealen, opvattingen en waarden en breng dat over op mijn medewerkers.**	- *Ik ben altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie.* - **Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken.** - Ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers te delegeren. - Ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.

3.2.2.2.4 METHODE DEELVRAAG 5 EN 6 – MEDEWERKERS

Om de medewerkers te bevragen is er gekozen voor het groepsinterview. Het groepsinterview zorgt ervoor dat er meer diepgang is dan wanneer er gebruik wordt gemaakt van een vragenlijst, maar heeft wel een groter bereik bij de medewerker dan wanneer er individuele interviews worden gehouden (Swaen, 2017). Daarnaast kunnen de medewerkers op elkaar reageren en kan er een beter beeld ontstaan van waar behoeften op diverse afdelingen liggen. Het groepsinterview zal structuur krijgen d.m.v. stellingen en topics waar medewerkers op kunnen reageren. Deze manier van interviewen in een groep wordt voornamelijk gebruikt wanneer er meerdere onderwerpen worden behandeld.

3.2.2.2.5 DOELGROEP DEELVRAAG 5 EN 6 – MEDEWERKERS

Om een beter beeld te krijgen van wat er bij de medewerker zelf speelt zal er aan diverse medewerkers worden gevraagd om deel te nemen aan het groepsinterview. De medewerkers worden gekozen aan de hand van hun leidinggevende, waarbij er maximaal medewerkers uit twee verschillende teams van leidinggevenden worden gehaald. Op deze manier kan er een koppeling worden gemaakt naar de leidinggevenden. De teams zullen worden bevraagd aan de hand van stellingen die van invloed zijn op de employability van de medewerker. Er wordt gekeken in hoeverre er op wordt gestimuleerd door de omgeving en doorgevraagd hoe de medewerker er wel toe kan worden aangespoord als er geen sprake is van stimulatie. Zo kan er beter worden bevraagd waar de verschillen liggen en wat de leidinggevende of de afdeling doet om ervoor te zorgen dat er wel al dan niet wordt gestimuleerd op de ontwikkeling van de medewerker. De groepsinterviews zullen bestaan uit medewerkers die onder de diverse managers vallen. Er worden drie groepsinterviews gehouden waarbij er een aantal van vier of vijf medewerkers per manager wordt meegenomen in het groepsinterview. Zo wordt getracht een zo breed mogelijke weergave van mogelijkheden onder de

diverse managers in kaart te brengen. In tabel 7 een weergave onder welke managers de medewerkers vallen.

Tabel 7 *Geïnterviewde medewerkers per manager*

Manager	Aantal geïnterviewde medwerkers
Manager A	**5**
Manager B	3
Manager C	3
Manager D	4

3.2.2.2.6 TOPICS DEELVRAAG 5 EN 6 – MEDEWERKERS

Om deze vraag te beantwoorden zal ik een aantal stellingen in de groep gooien waar de medewerkers die deelnemen vervolgens op kunnen antwoorden (Tabel 8). Deze stellingen zullen betrekking hebben op de in hoofdstuk 2 genoemde onderdelen van employability volgens Fugate et al. (2004). Daarnaast is bij het opstellen van deze stellingen rekening gehouden met wat een stelling goed maakt volgens Het Debat Bureau (z.d.). De uitspraken van de medewerker (quotes) worden gekoppeld aan de codering (Online bijlage 4-8) en vervolgens naar zwaarte beoordeeld. De drie vragen die voornamelijk betrekking hebben op de individuele waarden die in deze deelvraag zijn genoemd zijn in tabel 8 dikgedrukt.

Tabel 8 *Groepsinterview*

Inleiding	Inhoudelijk
- Doel van het gesprek - Inhoud - Duur - Verwachtingen	- **Mijn leidinggevende vraagt mij naar persoonlijke doelen, wensen of angsten omtrent mijn loopbaan.** - *Ik word gestimuleerd om taken buiten mijn primaire taken op te pakken.* - **Binnen onze teams wordt goed omgegaan met veranderingen in werkzaamheden en omgeving.** - **Ik ben bekend met de term netwerken en maak hier regelmatig gebruik van.** - *Onze leidinggevenden maken ons bewust van de ontwikkelingsmogelijkheden die er zijn.*

Door deze vragen in het groepsinterview te verwerken en te koppelen aan de leidinggevende waar zij onder vallen verwacht ik een goed beeld te krijgen welke verbeterpunten er zijn voor diverse leidinggevenden om zo een passend en gericht advies op te kunnen stellen. Om zowel de leidinggevende als de medewerker in anoniem te laten zullen de (teams van de) leidinggevenden in het verslag de letters 1 tot en met 3 meekrijgen.

3.2.2.3 DEELVRAAG 7: STELT DE HUIDIGE WERKOMGEVING DE MEDEWERKER VOLDOENDE IN STAAT OM ZICHZELF TE ONTWIKKELEN?

3.2.2.3.1 METHODE DEELVRAAG 7 – MEDEWERKERS

Bij deze deelvraag zal net als bij deelvraag 5 en 6 gebruik worden gemaakt van het groepsinterview. Voor verdere uitleg verwijs ik terug naar paragraaf 3.2.2.2.4.

3.2.2.3.2 DOELGROEP DEELVRAAG 7 – MEDEWERKERS

Deelvraag 7 zal net als deelvraag 5 en 6 deels worden opgehaald bij de medewerkers. De toelichting is hetzelfde als bij deelvraag 5 en 6. Voor de toelichting wil ik dan ook naar paragraaf 3.2.2.2.5 verwijzen.

3.2.2.3.3 TOPICS DEELVRAAG 7 – MEDEWERKERS

Deelvraag 7 zal met behulp van dezelfde tabel worden beantwoord als deelvraag 5 en 6 (Tabel 8). De stellingen die voor deelvraag 7 zijn bedoeld zijn schuingedrukt. De deelvraag heeft betrekking op het element werkomgeving. In het heuristische model is persoonlijke aanpassingsvermogen een van de vier elementen. In paragraaf 2.2.2.3 staat dat aanpassingsgedrag vanuit eigen initiatief wordt ondernomen, maar gericht is op externe elementen (bijv. taken en handelingen binnen het werk). In de resultaten zal dit worden opgenomen als verandergedrag.

3.2.2.3.4 METHODE DEELVRAAG 7 – DESKRESEARCH

Bij deskresearch wordt de deelvraag behandeld d.m.v. het onderzoeken van bestaande documenten (Krul, 2014). Deskresearch lijkt voor een deel op literatuuronderzoek. Echter wordt er in plaats van naar theorieën over bepaalde onderwerpen of begrippen, gezocht naar feiten en verzamelde gegevens.

Deze deelvraag zal zich vooral richten op de functies en de vormgeving hiervan. Wat zegt het huidige functiegebouw over de taken en in hoeverre zijn medewerkers vrij om eigen input te geven aan het uitvoeren hiervan?. Daarnaast wordt er gekeken hoe de werkplekken zijn ingedeeld en of er eventueel sprake is van functieroulatie.

3.2.2.4 DEELVRAAG 8: IN HOEVERRE IS HET HUIDIGE HR-BELEID VOLDOENDE FACILITEREND OM EMPLOYABILITY TE STIMULEREN?

3.2.2.4.1 METHODE DEELVRAAG 8 – MANAGERS

Deelvraag 8 zal bij de managers worden opgehaald d.m.v. kwalitatief onderzoek (paragraaf 3.2.2). Hierbij ligt de nadruk op het doorvragen aan de hand van de STAR-methode.

3.2.2.4.2 DOELGROEP DEELVRAAG 8 – MANAGERS

Dit onderdeel zal evenals deelvraag 4 worden opgehaald bij de managers. Voor de doelgroep zal ik dan ook terug verwijzen naar paragraaf 3.2.2.1.2.

3.2.2.4.3 TOPICS DEELVRAAG 8 – MANAGERS

De vraag die centraal staat in dit onderdeel is schuingedrukt terug te vinden in tabel 5 onder het kopje leiderschap. Het is belangrijk om op deze vraag door te vragen d.m.v. de STAR-methode. Zo ontstaat er een beeld van de mogelijkheden en ondersteuning die de gemeente Winterswijk bied om managers facilitair te ondersteunen.

3.2.2.4.5 METHODE DEELVRAAG 8 – DESKRESEARCH

Bij deskresearch wordt de deelvraag behandeld d.m.v. het onderzoeken van bestaande documenten (Krul, 2014). Deskresearch lijkt voor een deel op literatuuronderzoek. Echter wordt er in plaats van

naar theorieën over bepaalde onderwerpen of begrippen, gezocht naar feiten en verzamelde gegevens.

Deze deelvraag heeft betrekking op het huidige HR-beleid. De deskresearch zal zich richten op de huidige mogelijkheden voor de medewerker. Worden er diverse opleidingen of cursussen aangeboden en hoe wordt dit vormgegeven? Daarnaast is het van belang te kijken welke tools er aan de leidinggevenden wordt gegeven om medewerkers te kunnen stimuleren.

3.2.3 OPERATIONALISERING

Om een specifieker advies te kunnen geven zal er bij de resultaatverwerking specifieker worden gecodeerd. Bij de codering zal gebruikt worden gemaakt van de termen functieontwikkeling, loopbaanontwikkeling, verandergedrag en netwerken. In het theoretisch kader komt naar voren dat dit de pijlers zijn voor de individuele waarden. In de groepsinterviews zullen deze termen apart worden behandeld daar waar ze bij de deelvragen naar voren komen. Voor de managers zal er worden gekeken in hoeverre zij de kenmerken van transformationeel leiderschap (motivatie en creativiteit) op de individuele waarden (algemeen) en specifiek op functieontwikkeling en loopbaanontwikkeling van de medewerker richten. De vragen die hier betrekking op hebben zijn te vinden in tabel 6. Dikgedrukte stellingen zijn gericht op individuele waarden, schuingedrukte stellingen zijn gericht op loopbaanontwikkeling en onderstreepte stellingen op functieontwikkeling.

3.2.4 BETROUWBAARHEID

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt verhoogd d.m.v. gebruik van een recorder. Zo kunnen alle gesprekken worden nageluisterd en uitgeschreven. Het interview zal vervolgens worden ontleed door codering (Verhoeven, 2011). Er zal open, axiaal en selectief worden gecodeerd. Het doel is alle managers te interviewen, dit zal de betrouwbaarheid van die groep tevens vergroten, zodat er weinig vragen onbeantwoord blijven. Daarnaast zal er vanuit twee invalshoeken worden gekeken naar het onderwerp employability. Eerst vanuit de leidinggevende, dit zal d.m.v. een half gestructureerd interview gebeuren en vervolgens zal vanuit de medewerker hetzelfde onderwerp d.m.v. een groepsinterview worden bevraagd.

3.2.5 VALIDITEIT

De validiteit van het onderzoek kan worden aangetast doordat leidinggevenden worden gevraagd naar eigen handelingen en meningen. Om het toch zo objectief mogelijk te houden wordt er door middel van de STAR methode gevraagd naar omschrijving van situaties en voorbeelden. Zo wordt het handelen en de situatie zo uitgebreid mogelijk besproken. Daarnaast wordt geprobeerd om de objectiviteit te vergroten door ook medewerkers van de leidinggevende te interviewen. Hierbij kan worden gekeken of zij de manier van stimuleren en leidinggeven net zo ervaren als de leidinggevende. Op deze manier wordt er een zo breed mogelijke onderzoeksgroep benaderd waarbij er veel diepgang is. De interviews worden net als bij de leidinggevende in de STAR methode gehouden om zo weer een zo uitgebreid mogelijk beschrijving van de situatie te krijgen. De interviews zullen allemaal worden afgenomen binnen het tijdsbestek van een week zodat de omgevingsfactoren en situatie hetzelfde zal zijn. Ook de vragenlijsten zullen tussentijds niet worden aangepast om de validiteit niet aan te tasten. Om niet alleen een beeld omtrent employability te krijgen vanuit het oogpunt van de manager zal de selectie van proefpersonen daarnaast ook bestaan uit medewerkers.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de onderzoeken weergegeven. De resultaten bij de interviews en groepsinterviews zijn gekoppeld aan de codelijst in bijlage 7 en gebaseerd op de interviews in de online bijlagen 2-7. Om tot deze antwoorden te komen zijn de stellingen en topics gebruikt genoemd worden in de onderzoeksmethode. Er zijn in zijn totaliteit vier van de vijf managers geïnterviewd en drie groepsinterviews gehouden. Een van de managers is afgevallen vanwege andere verplichtingen. Er kon helaas niet op tijd ruimte kon worden gemaakt in de agenda.

In de resultaten zijn de waarden zwak, neutraal en sterk gebruikt. Er is voor deze waarden gekozen om aan te geven in welke mate er sprake is van de aanwezigheid van het onderdeel. Er wordt altijd aan gewerkt, de vraag is alleen hoe sterk de nadruk op de onderdelen ligt (zwak, neutraal of sterk). De antwoorden kregen de waarde sterk wanneer er bij het beantwoorden van de stelling duidelijk wordt aangegeven dat op regelmatige basis sprake van is, of hier goed aandacht aan wordt besteed. Neutraal wanneer er wel aandacht is maar dit niet regelmatig gebeurd of selectief. Zwak wanneer er niet of nauwelijks sprake is van het desbetreffende onderdeel. Een voorbeeld van een sterk antwoord kan zijn: ''geef je mensen de kans om hun eigen waarde op de arbeidsmarkt te verhogen''. Waarbij duidelijk wordt aangegeven dat dit een belangrijk aspect is voor de manager. Dit komt vooral naar voren door de woorden '' kans '' en '' verhogen ''. Een voorbeeld van een neutraal antwoord kan zijn: ''ik kijk altijd eerst naar mezelf, in hoeverre vraag je erom, daar begint het mee. Ik merk zelf dat ik niet altijd heel veel vraag van HR omdat ik weet dat ze erg druk zijn. En de 'ook'-kant niet altijd even stevig ontwikkelt is. Maar ik heb altijd wel goede contacten met mijn adviseur waar ik het wel mee kan bespreken. Maar de uitvoering ligt wel vaak bij mezelf''. Het antwoord wordt als neutraal beschouwd omdat er wordt aangegeven dat er wel vraag is, maar niet om wordt gevraagd. Dit komt naar voren door het stukje '' ik niet heel veel vraag ''. De behoefte is aanwezig maar er wordt nog niet de stap gezet om aan de behoefte te voldoen. Tot slot een voorbeeld voor een zwak antwoord: ''ik denk dat de wil er wel is, maar dat het niet georganiseerd is''. Antwoorden zoals deze zijn als zwak gekenmerkt omdat er geen stap is gezet om dat wat nodig is te bewerkstelligen. Dit komt tot uiting door het stuk '' dat het niet georganiseerd is ''.

Bij de groepsinterviews zijn in de resultaten de waarden zwak, neutraal en sterk gebruikt. Er is voor deze waarden gekozen om aan te geven in welke mate er sprake is van de aanwezigheid van het onderdeel. Voorbeeld van een zwak antwoord is: ''ik denk wel dat het een wankel evenwicht is''. Wanneer een antwoord als deze is gegeven is de waarde zwak meegegeven. Er is duidelijk twijfel bij medewerker omtrent het onderwerp. Een voorbeeld van een neutraal antwoord is: '' wel naar je ideeën en wensen gevraagd maar dat blijft het eigenlijk bij''. Hierbij is het duidelijk dat er wel aandacht is voor het onderwerp, maar dat er nog onvoldoende op wordt gehandeld. Antwoorden zoals deze worden aangemerkt als neutraal. Een duidelijk voorbeeld van een sterk antwoord is: ''ja ik wil me nog steeds ontwikkelen''. Er wordt een duidelijk behoefte of wens weergegeven, of duidelijk gesteld dat er aan gewerkt wordt. Deze antwoorden krijgen als waarde sterk.

4.1 DEELVRAAG 4: IN HOEVERRE BESCHIKKEN DE MANAGERS OVER DE EIGENSCHAPPEN DIE VALLEN ONDER TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP?

In paragraaf 2.5 word een transformationeel leider neergezet als leidinggevende die meer motiverend dan instruerend is. Transformationele leiders zorgen voor doelen, optimisme en enthousiasme wanneer er naar de toekomst van het werk wordt gekeken, de leiders zijn actief bezig met de ontwikkeling en potentie van de medewerker. In de interviews is gekeken in hoeverre de

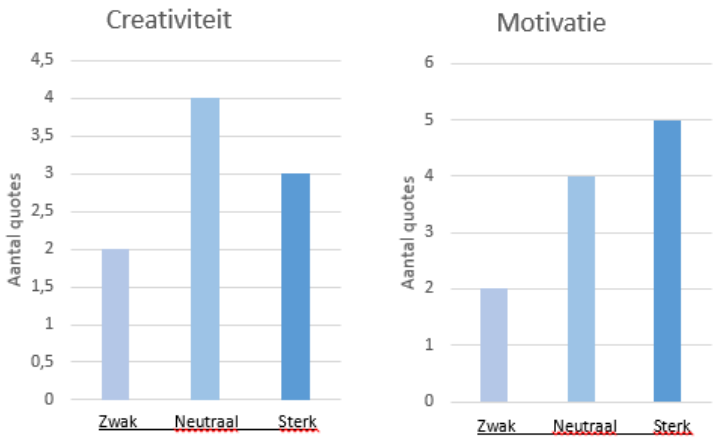
managers over eigenschappen beschikken die onder transformationeel leiderschap vallen (motivatie en creativiteit).

Uit de interviews komen op het gebied van transformationeel leiderschap diverse quotes naar voren waaruit blijkt dat de manager transformationeel ingesteld is (Tabel 9).

Tabel 9 *Transformationeel leiderschap*

	Quote
Manager A	‘’ Maar ik denk dat ik goed met iedereen kan omgaan, enthousiast kan overkomen en stimulerend kan overkomen. ‘’
Manager A	‘’ Ik denk dat het een uitdaging is eerst gezamenlijke doelen te bereiken. Draag ik genoeg bij aan wat wij belangrijk vinden voor Winterswijk. ‘’
Manager B	‘’ Ik probeer ze te stimuleren en vooral de dingen die goed gaan te belichten. ‘’
Manager C	‘’ Dus veel meer de passie ontwikkelen en de urgentie aan kunnen tonen met een club. En dan ook zoveel energie kunnen ontwikkelen met een team om tot een bepaald resultaat te komen. ‘’
Manager D	‘’ dat het gevoel hebt als medewerker dat je fouten mag maken, dat je niet afgestraft word. Dat je op een positieve manier bij elkaar bent en je werk kan doen . Dat je niet het gevoel hebt dat je je moet beschermen tegen collega’s, leidinggevende of organisatie. ‘’

Managers streven ernaar gezamenlijke doelen op te stellen en enthousiasme op te wekken bij de medewerker. Daarnaast geven ze aan te willen zorgen voor een veilige werkomgeving om de ontwikkeling van de medewerker te stimuleren Dit zorgt ervoor dat de eigenschappen van transformationeel leiderschap in zijn totaliteit voornamelijk neutraal tot sterk zijn. (Figuur 5).



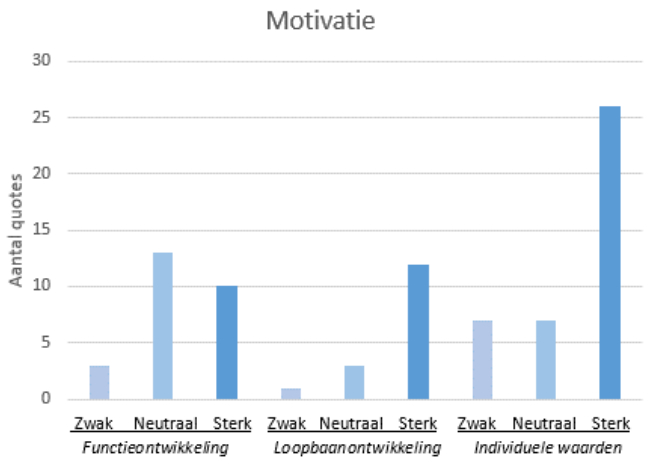
Figuur 5 *Eigenschappen transformationeel leiderschap*

4.2 DEELVRAAG 5 EN 6: HEBBEN MEDEWERKERS DE INDIVIDUELE WAARDEN OM AAN HUN EMPLOYABILITY TE WERKEN EN WAT IS ER, VOLGENS DE LEIDINGGEVENDEN EN MEDEWERKERS, NODIG OM DEZE TE STIMULEREN?

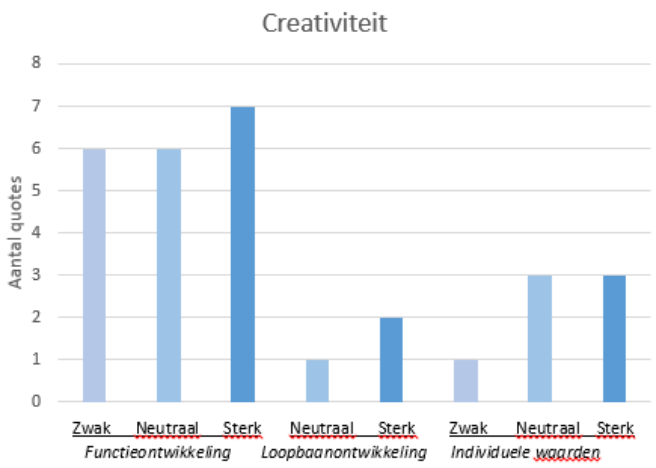
4.2.1 DEELVRAAG 5 EN 6 – MANAGERS

Individuele waarden zijn alle persoonlijke waarden en competenties die van invloed zijn op het werk en de mogelijkheid tot verandering hierin. Bij creativiteit op individuele waarden wordt gekeken in hoeverre managers creatieve manieren bedenken om met deze waarden aan de slag te gaan. Motivatie op individuele waarden kijkt in hoeverre de manager de medewerker stimuleert met deze eigenschappen bezig te gaan. Voor de managers zal er worden gekeken in hoeverre zij de kenmerken van transformationeel leiderschap (motivatie en creativiteit) op de individuele waarden (algemeen) en specifiek op functieontwikkeling en loopbaanontwikkeling van de medewerker richten (Figuur 6 en 7).

Bij motivatie wordt er voornamelijk op de individuele waarden van de werknemer gestuurd, zo blijkt uit de resultaten. Bij creativiteit wordt er veel aandacht besteed aan de functieontwikkeling. Onderstaand zullen de sub criteria apart worden besproken.



Figuur 6 *Motivatie individuele waarden*



Figuur 7 *Creativiteit individuele waarden*

4.2.1.1 FUNCTIEONTWIKKELING

Motivatie op functieontwikkeling is gericht op het aanmoedigen van de medewerker om taken buiten zijn huidige functie, of doorontwikkeling, te stimuleren. Het aannemen van een breder takenpakket of het door ontwikkelen binnen de functie zal leiden tot een bredere inzetbaarheid en groter aantal competenties van de medewerker.

In de interviews spreken de managers geregeld over het stimuleren of prikkelen van de medewerker op het gebied van zijn taken of functies, maar geven ze ook aan dat ze controle willen houden omdat ze niet altijd zeker zijn van het resultaat (Tabel 10). Daarnaast komt in de gesprekken naar voren dat het werken of verplaatsen naar andere afdelingen maar sporadisch voorkomt. Zo wordt o.a. aangekaart dat ambachtelijk personeel handiger is voor de gemeente omdat het gemakkelijker uitleggen aan de buitenwereld is wat er gaande is. Managers geven aan dat het ook niet altijd makkelijk is medewerkers aan te sturen op verandering.

Tabel 10 *Functieontwikkeling motivatie*

	Quote
Manager A	‘’ Niet per se het verlaten van de huidige functie maar dat kan ook zijn dat ze dus van waarde kunnen zijn voor de organisatie op een ander vlak. ‘’
Manager B	‘’ En wat een voortdurend spel of taak is van de leidinggevende is kijken wie ik de verantwoordelijkheid geef en hoeveel kan iemand aan. En bij wie hou ik bepaalde controles en bij wie hoeft dat niet. ‘’
Manager C	‘’ Je hebt voornamelijk ambachtelijk personeel nodig. Mensen die hun vak goed kunnen verstaan om een goede sparringpartner naar de buitenwereld te kunnen zijn. ‘’
Manager D	‘’ Ja het is al wel vaker geprobeerd maar mensen vallen vaak terug in het oude. Ik geloof veel meer in het proces dan in grote happeningen. ‘’

Creativiteit op functieontwikkeling is gericht op de creativiteit waarmee de medewerker wordt aangespoord om taken buiten zijn huidige functie aan te nemen of zichzelf door te ontwikkelen. Het aannemen van een breder takenpakket of door ontwikkelen binnen de functie zal leiden tot een bredere inzetbaarheid en groter aantal competenties van de medewerker.

Op het gebied van functieontwikkeling geven de managers veel verschillende antwoorden (Tabel 11). Zo wordt onder andere aangegeven dat het inbrengen van ideeën prima is, maar dat ze liever ervaren dat medewerkers zelf nadenken. Daarnaast geven ze aan dat het lastig is om mensen buiten hun huidige takenpakket aan het werk te krijgen, en dat ze niet goed weten hoe ze dit kunnen bewerkstelligen.

Tabel 11 *Functieontwikkeling creativiteit*

	Quote
Manager A	‘’ Ik zou meer moeten durven delegeren. ‘’
Manager B	‘’Dat past hier niet bij de ‘’ TBV ‘’ van de mensen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden .‘’
Manager C	‘’ Ik denk dat de wil er wel is, maar dat het niet georganiseerd is. ‘’
Manager D	‘’Dan trek ik dingen naar me toe. Die neiging heb ik dan.‘’

4.1.2.2 LOOPBAANONTWIKKELING

Loopbaanontwikkeling en het motiveren hiervan richt zich in het onderzoek op de mate waarin de medewerker wordt aangemoedigd zich dusdanig te ontwikkelen dat er een vervolgstap in zijn carrière kan worden gemaakt. Manager zijn actief bezig met de ontwikkeling en potentie van de medewerker en zorgen zo voor een hogere mate van employability (Figuur 6).

Uit de gesprekken komt naar voren dat de managers zelf graag willen dat de medewerkers zich blijven ontwikkelen, maar ondervinden dat er vanuit de medewerker niet altijd de behoefte is (Tabel 12). Dit kan o.a. door de werkzekerheid zijn, leeftijd of andere factoren die medewerkers niet aankaarten.

Tabel 12 *Loopbaanontwikkeling motivatie*

	Quote
Manager A	‘’ Laat mensen zich ontwikkelen, net als je wilt dat anderen zich bij andere organisaties ontwikkelen om de stap hierheen te zetten willen we dat hier ook stimuleren. . ‘’
Manager B	‘’ Ik heb in het verleden gezegd als je hier nog wilt werken wil ik wat ander gedrag zien, kijk maar eens wat je het beste kan doen. ‘’
Manager C	‘’ De nieuwe medewerkers verwacht ik dat ze na drie tot vijf jaar ergens anders gaan kijken en dat zal ik ook altijd stimuleren. ‘’
Manager D	‘’ Mensen die jong zijn en hier binnenkomen zeg ik ‘’ ga hier alsjeblieft ook weer weg ‘’. Het is een hele warme en veilige organisatie en voor je het weet ben je al weer met pensioen. En dat is zonde. Ik vind het goed als je je ontwikkelt en je vleugels uitslaat, en hier weer weg gaat. ‘’

Creativiteit op het gebied van loopbaanontwikkeling richt zich in het onderzoek op de mate waarin de medewerker wordt aangemoedigd zich dusdanig te ontwikkelen dat er een vervolgstap in zijn carrière kan worden gemaakt. Manager zijn op een creatieve manier bezig met de ontwikkeling en potentie van de medewerker en zorgen zo voor een hogere mate van employability.

In de gesprekken komen weinig creatieve manieren naar voren op het gebied van loopbaanontwikkeling. Managers zijn wel bewuster bezig met doorgroei van detacheerders of payrollers naar een vaste aanstelling. Ze kijken niet alleen naar competenties maar ook naar wat een team nodig heeft, om op deze manier teams complementair te maken aan elkaar. Een mooi voorbeeld van een creatieve oplossing die werd genoemd is het detacheren bij andere gemeenten of het plaatsten bij een andere organisatie, waar wel over is gesproken (Tabel 13).

Tabel 13 *Loopbaanontwikkeling creativiteit*

	Quote
Manager A	‘’ Een van die medewerkers was 40+ en jaren in dienst. En als je dan naar de beoordelingsgesprekken bekijkt was alles hartstikke goed, duim omhoog. Het analoge kon ze gewoon heel goed. Maar de computer was gewoon niet haar ding. En dat was uiteindelijk ook iemand die nog teveel jaren moest, en toen hebben we met haar gekeken naar andere mogelijkheden. Die kon de ontwikkeling van analoog naar digitaal niet bijhouden. En uiteindelijk hebben we een oplossing voor haar gevonden. En uiteindelijk is dit een win-win-win situatie geworden in samenwerking met een andere organisatie.‘’
Manager B	‘’Maar we kijken wat meer naar wat moet een mens nou eigenlijk hebben. Welke competenties, om zo’n functie te kunnen doen. Los van de kennis en ervaring. Want misschien lopen er in de organisatie wel mensen rond die wel de competenties hebben, in hun huidige functie niet helemaal tot recht komen of niet helemaal nodig zijn maar wel in potentie aanwezig zijn.‘’

4.1.2.3 INDIVIDUELE WAARDEN

Motivatie op individuele waarden kijkt in hoeverre de manager de medewerker stimuleert met deze eigenschappen bezig te gaan.

Uit figuur 6 blijkt dat managers veel aandacht geven aan de individuele waarden van de medewerkers. Zo proberen ze de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk bij de medewerkers neer te leggen en is ontwikkeling van competenties een belangrijk speerpunt voor de manager (Tabel 14).

Tabel 14 *Individuele waarden motivatie*

	Quote
Manager A	‘’ Niet dat je nu de keuze moet maken ik ga rechts of linksaf maar wel waar je staat in je eigenlijk ontwikkeling en moeten we dat niet gaan faciliteren. ‘’
Manager B	‘’Maar hoe we het gaan bereiken is met de mensen gedaan in verschillende sessies. Welke ideeën vinden we goed en wat gaan we als eerste doen . ‘’
Manager C	‘’ Ik zeg ze dat ze fit moeten blijven, nieuwe wet en regelgeving moeten bijhouden, kennis overdragen aan nieuwe collega’s. ‘’
Manager D	‘’ Maar ik heb er alle vertrouwen in dat ze dit goed doen. Maar we kijken nu ook, wat pakken zij op en wat pak ik op. ‘’

Bij creativiteit op individuele waarden wordt gekeken in hoeverre managers creatieve manieren bedenken om met deze waarden aan de slag te gaan.

Uit de gesprekken blijkt dat de managers er niet veel aandacht aan besteden, maar daar waar er aandacht wordt besteed er over het algemeen op een creatieve manier mee wordt omgegaan. Zo proberen de managers creatieve oplossingen te stimuleren, autonomie te bevorderen door o.a. veel aandacht besteden aan oplossingen en minder de problemen van de medewerker te benadrukken (Tabel 15).

Tabel 15 *Individuele waarden creativiteit*

	Quote
Manager C	'' Dit jaar al, en het is ook een avontuur. We weten niet waar het op uit gaat draaien en dat is juist het leuke ervan. Het is een experiment.''
Manager C	''Is het reëel datgene wat zij doen. Sommigen zullen het prima kunnen, maar kunnen we ze nog op een andere manier inzetten? .''
Manager D	'' ik zie meestal geen problemen maar oplossingen. Ik vind problemen niet zo interessant. Zie ook meestal de zonnige kant van dingen in. De reactie die ik terug krijg van medewerkers is dat ze het soms irritant vinden. Omdat ik problemen bagatelliseer en het kleiner maak. ''

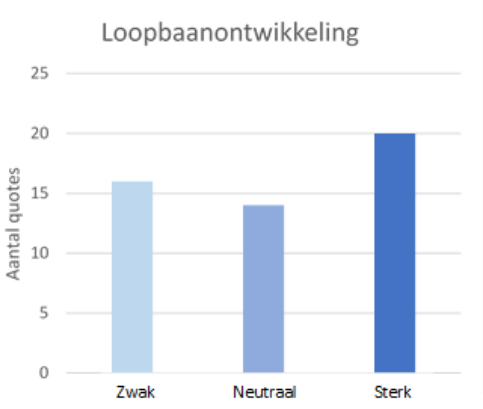
4.2.2 DEELVRAAG 5 EN 6 – MEDEWERKERS

In de groepsinterviews is er gekeken naar de verschillende individuele waarden. Loopbaanontwikkeling, functieontwikkeling, netwerken en de mogelijkheid tot verandering hierin. Deze laatste wordt in de beschreven als verandergedrag. Er is gekeken hoe de medewerkers stimulatie in deze factoren ervaren of dat zij hier zelf mee aan de slag moeten gaan.

4.2.2.1 LOOPBAANONTWIKKELING

Bij het onderwerp loopbaanontwikkeling is de mogelijkheid tot het zetten van stappen binnen de loopbaan bekeken. Er is hier gekeken naar de mogelijkheden die er worden geboden, en in welke mate hierover wordt gesproken met leidinggevenden.

Op het gebied van loopbaanontwikkeling zijn de antwoorden die door medewerkers worden gegeven zeer divers (Figuur 8). Zij geven onder andere aan dat het afhankelijk is van de leeftijd, eigen initiatief en het budget dat aanwezig is, of er mogelijkheid is voor loopbaanontwikkeling.



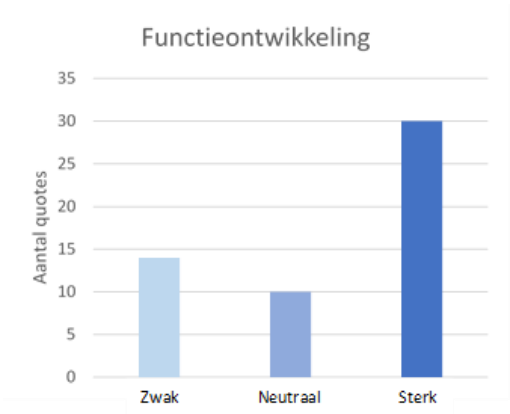
Figuur 8 *Loopbaanontwikkeling*

De loopbaanontwikkeling word met name besproken bij de resultaatgesprekken, zo geven de medewerkers aan. Zij ervaren dat hier soms slechts voor de formaliteit naar wordt gevraagd. Er zijn ook medewerkers met een positieve ervaring, zo wordt een enkeling bij indiensttreding een opleiding aangeboden. Ook is ontwikkeling op late leeftijd mogelijk, dit vraag echter vooral actie vanuit de medewerker zelf.

4.2.2.2 FUNCTIEONTWIKKELING

Bij functieontwikkeling staat de autonomie, diversiteit en uitdaging binnen de eigen functie centraal. Wordt de medewerker aangespoord om zichzelf binnen de functie te blijven ontwikkelen?

Medewerkers ervaren dat zij in hun eigen functie moeten blijven ontwikkelen. O.a. het bijwonen van symposia en het bijhouden van actuele ontwikkelingen zijn belangrijke speerpunten. Er wordt wel aangegeven dat hier verschillend op wordt gestuurd. Soms actief vanuit het management, maar vaak moet er veel zelfinitiatief worden getoond vanuit de medewerker. Een van de opmerkingen is: ‘’ de manager weet niet eens wat voor taken wij precies hebben, hij zegt dat hij de aandacht beter aan anderen kan besteden’’. Terwijl een andere medewerker aangeeft dat de leidinggevende actief aanspoort om naar andere functies, mogelijkheden of banen te kijken om jezelf zo te blijven ontwikkelen. Dit vertaalt zich in een verspreid beeld in aantal quotes, waarbij de waardering ‘Hoog’ het grootste aandeel heeft (Figuur 9).

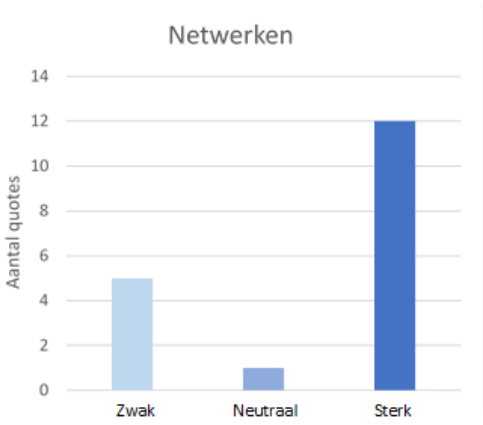


Figuur 9 *Functieontwikkeling*

4.2.2.3 NETWERKEN

Netwerken deel uit van de individuele waarden van de medewerker. Hierbij is de effectiviteit van het netwerk afhankelijk van de grootte en de invloed die de individuen binnen het netwerk uitoefenen op het werkveld. Het onderhouden van het netwerk is hierbij bepalend voor de mogelijkheden en voorspelling op toekomstige carrièremogelijkheden (Fugate et al., 2004).

Medewerkers geven in de groepsinterviews dat zij zonder het netwerken en het onderhouden van deze netwerken belemmerd worden in hun werkzaamheden. Daarnaast zeggen ze deze netwerken aan te kunnen spreken wanneer zij op zoek zijn naar nieuwe carrièremogelijkheden of bij ontwikkelingen binnen het werkveld. Dit zorgt er mede voor dat het aantal quotes dat met hoog wordt gewaardeerd het meeste aanwezig is (Figuur 10).

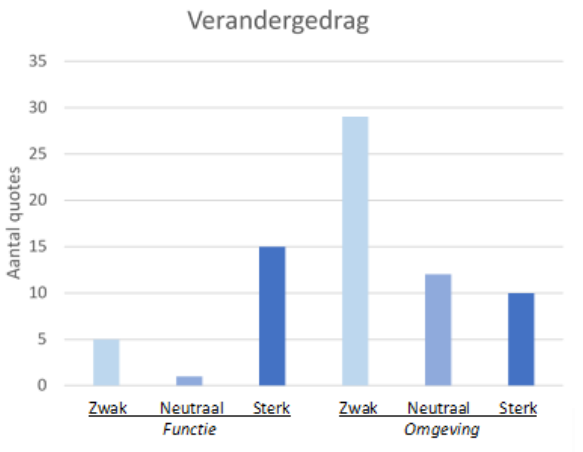


Figuur 10 *Netwerken*

4.3 DEELVRAAG 7: STELT DE HUIDIGE WERKOMGEVING DE MEDEWERKER VOLDOENDE IN STAAT OM ZICHZELF TE ONTWIKKELEN?

4.3.1 DEELVRAAG 7 – MEDEWERKERS

Het verandergedrag van de werknemer richt zich met name op de omgang met veranderingen in functie, werkomgeving of loopbaan. In het theoretisch kader wordt het omschreven als het persoonlijk aanpassingsvermogen. Om persoonlijk aanpassingsvermogen echter te kunnen laten bijdragen aan de employability van de werknemer is het wel van belang dat er actief word nagedacht over het eigen aanpassingsvermogen en acties worden ondernomen dit te verbeteren. Het is dan van belang dat dit aanpassingsgedrag vanuit eigen initiatief wordt ondernomen, maar gericht is op externe elementen (bijv. taken en handelingen binnen het werk). Wanneer verandering als uitdaging wordt gezien heeft dit onder andere een positieve invloed op de employability van de medewerker. Bij het verandergedrag is er gekeken naar twee factoren (Figuur 11). De eerste is verandergedrag binnen de functies, de tweede is omgang met verandering door de omgeving.



Figuur 11 *Verandergedrag*

4.3.1.1 VERANDERGEDRAG IN FUNCTIES

Verandergedrag in functie richt zich op de bereidheid van de medewerkers tot aanpassing aan de benodigdheden om het werk in de toekomst goed uit te kunnen blijven oefenen en de sturing hierop. In de groepsinterviews komt naar voren dat de medewerker zelf bereid is om mee te gaan in ontwikkeling (Tabel 16). Zo geven ze onder meer aan dat zij weten wat hun te wachten staat en wat ze daarbij moeten doen. Ook wordt verandering als uitdaging ervaren en de spanning over hoe alles gaat worden als leuk ervaren.

Tabel 16 *Verandergedrag in functies*

	Quote
Groepsinterview 1	‘’ Ik zie het als uitdaging die veranderingen, ik vind het leuk die uitdaging en spanning van hoe alles gaat worden. “

Groepsinterview 2	''Jij hebt mij een poos terug ook wat gevraagd, dat is een korte klus waarbij je even wat anders doet, andere energie op kan doen. Je bent er even mee bezig, ziet andere mensen. Zonder dat het je teveel uren kost.''
Groepsinterview 3	''Die kennis moet je zelf ophalen, uit je branche.''

4.3.1.2 VERANDERGEDRAG IN OMGEVING

In tegenstelling tot verandering in functie richt verandering in omgeving zich op de bereidheid van de omgeving, teams en managers om je aan te kunnen passen aan de veranderingen die nodig zijn om je werk in de toekomst goed te kunnen blijven. In de groepsinterviews wordt aangegeven dat er vanuit de omgeving meer gestuurd kan worden op de veranderingen. Veel medewerkers ervaren het als iets wat vanuit hunzelf moet komen. Zij moeten het hogerop neerleggen, terwijl zij van mening zijn dat deze weg andersom moet worden bewandeld (Tabel 17). Daarnaast wordt gezegd dat managers niet altijd goed op de hoogte zijn van de kennis en kunde van alle medewerkers.

Tabel 17 *Verandergedrag in omgeving*

	Quote
Groepsinterview 1	'' Want vanuit je eigen enthousiasme kun je veel bereiken maar als je vastloopt moet je wel door de managers gesteund worden. Je kan vanuit de bottom nog zo enthousiast zijn en veel willen veranderen maar als het niet word gedragen kun je er niks mee doen.“
Groepsinterview 2	''Je kan niet merken dat er op gestuurd word.''
Groepsinterview 3	''als er zich dan kleine ontwikkelen voor doen dan word er al snel afgevraagd of we dat aankunnen en uiteindelijk een externe voor ingehuurd .''

4.3.2 RESULTATEN DESKRESEARCH

De deskresearch richt zich op de werkomgeving van de medewerker, het functiegebouw en in hoeverre er doorgroei mogelijk is, de indeling van werkplekken en of dit bevorderend werkt voor de omgeving.

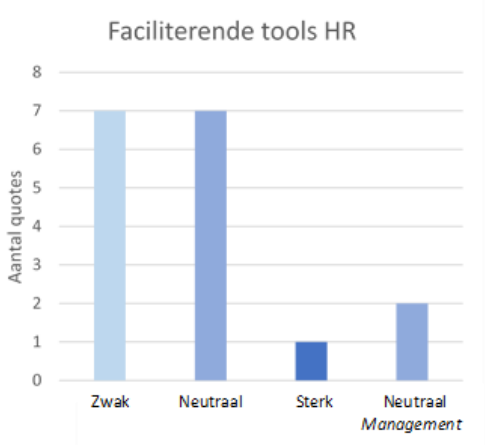
Het huidige functie- en loongebouw is opgezet in 2010 door Christian Smits. In het functiegebouw komt naar voren dat er een duidelijk opbouw zit in het functieniveau . Het functieniveau loopt van basisuitvoerend medewerker, uitvoerend medewerker, specialistisch medewerker, beleidsmedewerker en tot slot management (Online bijlage 9). Binnen elke functie wordt in de functieomschrijving beschreven wat de hoofdwerkzaamheden zijn waarop een onderdeel volgt dat speelruimte heet. In de speelruimte wordt aangegeven wat het vrije deel van de medewerker is waarbinnen hij kan werken (Online bijlage 9). Van functieroulatie wordt binnen het functie- en loongebouw niet gesproken.

Binnen de gemeente wordt gewerkt in 23 diverse teams. De teams zijn toebedeeld aan een vijftal managers. Alle teams zitten op een eigen afdeling met personeel uit een eigen team. Gemiddeld zitten er maximaal 5 personen binnen een werkruimte. Nagenoeg alle werkruimten zijn voorzien van glazen wanden en deuren, waardoor de ruimtes makkelijk toegankelijk en benaderbaar zijn voor andere medewerkers. Op intranet kan gezocht worden naar medewerkers van de gemeente, hierbij staat o.a. het team en de werkruimte vermeld. Uit een steekproef bij het afnemen van de interviews bij managers blijkt echter dat deze ruimten niet up to date zijn.

4.4 DEELVRAAG 8: IN HOEVERRE IS HET HUIDIGE HR-BELEID VOLDOENDE FACILITEREND OM EMPLOYABILITY TE STIMULEREN?

4.4.1 FACILITEREN VAN MANAGERS

Aanwezigheid van voldoende middelen om medewerkers te stimuleren bezig te gaan met employability kan de managers helpen. In het conceptueel model wordt dit genoemd onder het HR-beleid. In het kader daarvan is er gevraagd naar de mogelijkheden die de leidinggevende wordt geboden om te worden gefaciliteerd. In figuur 12 is te zien dat het aantal quotes voornamelijk de waardering ''zwak'' of 'neutraal'' hebben gekregen.



Figuur 12 *Faciliterende tools HR*

In de interviews komt naar voren dat de leidinggevenden niet goed weten welke faciliteiten er precies zijn (Tabel 18). Ze geven wel aan dat er waar nodig hulp wordt geboden, maar een precies overzicht van alle mogelijkheden hebben zij niet. Ook wordt aangegeven dat het de afgelopen jaren een moeilijke periode is geweest wat betreft de budgettering van de faciliteiten.

Tabel 18 *Faciliterende tools HR*

	Quote
Manager A	'' En het faciliteren klinkt allemaal mooi, maar de praktijkkwestie is wel moeilijk. En dat heeft ook met budgetten te maken. Daar kunnen we als gemeente nog een slag in maken. ''
Manager B	''Ik heb zelf het meeste aan praktische hulp. Als ik een gesprek heb met iemand en ik denk dat het lastig wordt is het fijn als iemand daarbij helpt, bij een ziekte geval bijvoorbeeld. En dat je het dan samen doet waardoor het soms iets beter staat. Dus dan vraag ik er gewoon om.''
Manager C	'' Ik denk dat de wil er wel is, maar dat het niet georganiseerd is. ''
Manager D	'' Als ik iets nodig heb vraag ik het en dan word ik daarin gefaciliteerd. En dan bedoel ik meer bij trajecten die niet goed lopen of dat mensen niet goed in hun vel zitten en ik ze niet kan bereiken. En dan krijg ik daar aan alle kanten ondersteuning bij.''

4.4.2 RESULTATEN DESKRESEARCH

De deskresearch richt zich op de werkomgeving van de medewerker, het functiegebouw en in hoeverre er doorgroei mogelijk is, de indeling van werkplekken en of dit bevorderend werkt voor de omgeving.

Het huidige HR-beleid is opgesteld in de periode 2016-2017. Het HR-beleid is voor alle medewerkers toegankelijk via intranet, mits er op word gezocht (Online bijlage 10). Hier wordt met doelstellingen benoemd welke acties moeten worden ondernomen. Onder andere duurzame inzetbaarheid, die bijdraagt aan de ontwikkeling van de medewerker, wordt hierin vermeld. Verdere zoektocht naar concrete handelingen omtrent duurzame inzetbaarheid zijn echter niet aanwezig.

Naast het HR-beleid kunnen gemeentelijke organisaties gebruik maken van het programma ''Meester in je Werk''. Deze site bied mogelijkheden tot online cursussen, zelfreflectie of actuele aanpassingen betreft de omgevingswet. De site is evenals het HR-plan te vinden wanneer er specifiek op word gezocht.

Een tool die managers kunnen gebruiken is het persoonlijk ontwikkel plan (Online bijlage 11). Het persoonlijk ontwikkel plan betreft een document van circa 5 pagina's waar medewerkers kunnen reflecteren op hun huidige werk, en gezamenlijk met de manager een ontwikkelplan kunnen bedenken om datgene te bereiken wat de medewerker wil bereiken. Het persoonlijk ontwikkel plan is op papier een driejarig terugkerende cyclus.

Naast het persoonlijk ontwikkel plan hebben managers ook formuleren voor de resultaat gesprekken (Online bijlage 12) en beoordelingsgesprekken (Online bijlage 13), die deel uitmaken van de jaarlijkse gesprekkencyclus.

5. CONCLUSIES

In dit hoofdstuk zullen aan de hand van de beschreven resultaten in hoofdstuk 4 conclusies worden getrokken aangaande de deelvragen. Er is gekeken naar het stimuleren van medewerkers vanuit het perspectief van het management en vanuit het perspectief van de medewerker.

5.1 BEANTWOORDING DEELVRAGEN

De eerste drie deelvragen zijn reeds beantwoord bij het literatuuronderzoek, de overige deelvragen zullen worden beantwoord n.a.v. de resultaten in het vorige hoofdstuk.

5.1.1 DEELVRAAG 4: IN HOEVERRE BESCHIKKEN DE MANAGERS OVER EIGENSCHAPPEN DIE VALLEN ONDER TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP?

In de gesprekken met leidinggevenden is gevraagd om hun huidige leiderschapsstijl te omschrijven. In hoofdstuk 2 is aangegeven dat dit idealiter, wanneer het om het stimuleren van de medewerker gaat, transformationeel leiderschap betreft. Bij transformationeel leiderschap staat het enthousiasmeren, doelen stellen en zijn actief bezig met het ontwikkelen van de medewerker (Van der Heijden & Bakker, 2011).

In de interviews komt naar voren dat managers zich bewust zijn van de ontwikkeling van de medewerker en hier op verschillende manier op proberen te sturen (Grafiek 7). Vooral jonge medewerkers wordt getracht actief te stimuleren om met de loopbaan aan de slag te gaan en zich door te ontwikkelen. Dit uit zich onder andere in veel gesprekken met jonge medewerkers omtrent loopbaanontwikkeling en functie. Daarnaast wordt ze nadrukkelijk naar hun eigen toekomst gevraagd om ze bewust te houden van de eigen ontwikkeling (Tabel 9).

Bij de oudere medewerker daarentegen wordt er veel minder aandacht geschonken aan ontwikkeling. Er wordt bij wijze van verplichting gevraagd naar de ontwikkelwens, maar de praktijk leert dat er weinig actie op wordt ondernomen. Aandacht gaat vooral uit naar het niet laten uitvallen van deze oudere medewerker terwijl het actief stimuleren hiervan kan bijdragen aan het niet laten uitvallen.

Wat managers wel als een belangrijk onderdeel ervaren, en door medewerkers (in grote mate) wordt erkend, is het gezamenlijk opstellen van doelen en het enthousiasmeren hiervan. Dit komt ook naar voren in tabel 9. Waar in het verleden grote projecten hier nog wel eens te kort schoten blijkt dit de laatste periode vooruitgang te boeken. O.a. de omgevingswet en de aanpak hiervan is hier een goed voorbeeld van.

Eindconclusie wat betreft transformationeel leiderschap is dat de managers de eigenschappen motivatie en creativiteit wel bezitten. Er word geprobeerd de medewerkers te stimuleren en enthousiasmeren en dit wordt op verschillende manieren geprobeerd te bereiken. Transformationele leiders zorgen voor doelen, optimisme en enthousiasme wanneer er naar de toekomst van het werk wordt gekeken (Van der Heijden & Bakker, 2011). In het theoretisch kader komt naar voren dat een transformationeel leider ervoor kan zorgen dat de medewerker beter gemotiveerd is om aan de eigen employability te werken.

5.1.2 DEELVRAAG 5 EN 6: HEBBEN MEDEWERKERS DE INDIVIDUELE WAARDEN OM AAN HUN EMPLOYABILITY TE WERKEN EN WAT IS ER, VOLGENS DE LEIDINGGEVENDEN EN MEDEWERKERS, NODIG OM DEZE TE STIMULEREN?

Individuele waarden zijn alle persoonlijke waarden en competenties die van invloed zijn op het werk en de mogelijkheid tot verandering hierin. Dit kan gaan dan om competenties, netwerken, ervaring, taakafwisseling, mogelijkheid tot creativiteit en autonomie. Een grote aanwezigheid van individuele waarden heeft een positief verband op de employability van de medewerker, zoals omschreven in het conceptueel model in hoofdstuk 2.7.

In de interviews met de managers en medewerkers zijn de individuele waarden besproken. Vanuit de manager hoe hierop wordt gestuurd en getracht wordt dit te ontwikkelen, vanuit de medewerker in hoeverre er mogelijkheid is tot loopbaanontwikkeling en functieontwikkeling.

De managers geven in de interviews aan dat zij de individuele waarden van de medewerkers op diverse manieren proberen te stimuleren (Tabel 14). Dit kan zijn door het samen opstellen van doelen, door het gesprek met de medewerkers aan te gaan en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk weg te leggen binnen de teams. Op het gebied van creativiteit geven zij een variëteit aan oplossingen (Tabel 15). Een manager geeft aan teams aan opdrachten te werken om zo haar doelen te behalen (een creatieve opdracht). Of er word gekeken hoe competenties en kwaliteiten van medewerkers die zij buiten hun werkzaamheden om gebruiken, kunnen worden gebruikt binnen de organisatie.

Vanuit het perspectief van de medewerker is er gekeken naar functieontwikkeling, netwerken en loopbaanontwikkeling als onderdeel van individuele waarden (Fugate et al, 2004). Daarnaast werd het zien van veranderingen in de carrière als uitdaging omschreven als een belangrijke toevoeging omtrent de ontwikkeling van je eigen employability.

Medewerkers ervaren in verschillende mate een positieve stimulans op de eigen loopbaanontwikkeling zoals omschreven in hoofdstuk 4.2. Er wordt naar gekeken, maar vooral bij de jongere medewerkers. Met de jongere medewerker is het regelmatig onderwerp van gesprek, al vanaf de instroom in de organisatie. Ze geven hierbij aan dat er wel naar wordt gevraagd bij de oudere werknemer maar dat het in hun ogen vaak ook slechts een formaliteit betreft. Wanneer je echt iets wilt ondernemen moet het vanuit eigen initiatief komen. Een veel voorkomend probleem was de laatste jaren het budget, wat niet toereikend genoeg was om alle medewerkers in de ontwikkelbehoeften te voorzien. Dit zorgt ervoor dat medewerkers niet altijd aan hun individuele waarden kunnen werken. Wat betreft functieontwikkeling zijn de medewerkers het erover eens dat er positief wordt gestimuleerd om kennis en kunde bij te houden omtrent de functie (Hoofdstuk 4.2). De managers erkennen dat de gemeentelijke omgeving waarin wordt gewerkt snel veranderd en dit ook van invloed is op de invulling van de functies. Er wordt dan ook met regelmaat gesproken over aankomende veranderingen en acties die daarbij moeten worden ondernomen. Dit strookt in enige mate met de manier waarop door de omgeving met verandering wordt omgegaan. Daar waar het management dus erkend dat verandering noodzaak is laat handelen te wensen over (Tabel 17). Medewerkers geven aan dat er onvoldoende word aangestuurd van bovenuit. Daarnaast worden problemen die vanuit de medewerker aan de kaart worden gesteld niet altijd erkend als noodzaak. Dit terwijl de medewerker de veranderingen in functies, wetten en werkomgeving graag als uitdaging ziet.

Tot slot maakt netwerken deel uit van de individuele waarden van de medewerker. Hierbij zijn alle medewerkers het eens; netwerken is van belang voor het goed kunnen uitvoeren van de functie (Figuur 12). Bij vergunningen, evenementen en alle acties waarbij contact met de burger van belang is, is het zelfs noodzakelijk. Er wordt dan ook in grote mate gebruik gemaakt van het netwerk op de werkvloer.

De conclusie is dat de medewerkers de individuele waarden hebben om aan hun employability te werken, ze zijn zich bewust van verandering in functie en de ontwikkeling die daarbij nodig is. Waar de medewerker momenteel nog behoefte aan heeft is het besef vanuit het management dat verandering noodzakelijk is. Het veranderingsmodel House of Control door Kurt Lewin richt zich op de processen die doorlopen worden bij verandering (House of Control, z.d.). Kurt Lewin stelt dat verandering volgt door een verstoring in het krachtenveld wat eerder voor een stabiele situatie zorgde. Om verandering te bewerkstelligen koppelde hij hier een drietal activiteiten aan: losmaken, veranderen en stabiliseren. Managers kunnen zich in het huidige model nog niet losmaken van oude gewoontes of functie inrichtingen. Bewustwording en verandering zal ontstaan wanneer managers de drie stappen kunnen doorlopen.

Vanuit het management wordt ervaren dat de medewerker bereid is om te werken aan de individuele waarden, maar dat er niet altijd wordt open gestaan voor feedback op ontwikkeling of functioneren in positieve zin. En om persoonlijk aanpassingsvermogen te kunnen laten bijdragen aan de employability van de werknemer is het wel van belang dat er actief wordt nagedacht over het eigen aanpassingsvermogen en acties worden ondernomen dit te verbeteren (Fugate et al, 2004). Het wordt snel als kritiek en bedreiging ervaren. Wanneer de medewerker zich openstelt voor feedback kan het de manager helpen bij de ontwikkeling van de medewerker. De individuele waarden zijn dus aanwezig, maar hier moet wel beter op worden gestuurd d.m.v. bijvoorbeeld feedback. In de huidige omgeving willen zowel medewerker als managers meewerken aan ontwikkeling, maar blijven zij beiden naar elkaar kijken wanneer het gaat om oplossingen. Hierbij neemt geen van beide partijen het voortouw en wordt de bal bij de ander neergelegd. Het zal voor het verder ontwikkelen van de employability van de medewerker dus eerst duidelijk moeten zijn waar de verantwoordelijkheid ligt. De voorwaarden zijn er maar niemand weet wie de verantwoordelijkheid moet nemen.

5.1.3 DEELVRAAG 7: STELT DE HUIDIGE WERKOMGEVING DE MEDEWERKER VOLDOENDE IN STAAT OM ZICHZELF TE ONTWIKKELEN?

Deze deelvraag betreft de werkomgeving van de medewerker. Bij het kijken naar de werkomgeving wordt rekening gehouden met een aantal verschillende factoren. De eerste is de omgeving, oftewel het management en in hoeverre zij mee denken met verandering en ze medewerkers in staat stellen om mee te gaan in de noodzakelijke veranderingen. Daarnaast wordt er gekeken naar de werkplekken, het functiegebouw en de functieomschrijving, of deze voorwaarden je de mogelijkheid bieden om je als medewerker zo optimaal mogelijk te kunnen ontwikkelen.

Kijkend naar de werkomgeving en het management kan je concluderen dat er verbetering mogelijk is in de werkomgeving. Verschillende medewerkers constateren dat er binnen de teams medewerkers vastgeroest zitten in de functie en niet de behoefte hebben zich te ontwikkelen, maar daarnaast ook niet vanuit hogere hand de steun is om te kunnen ontwikkelen. Er wordt opgemerkt dat veranderingen op de werkvloer beginnen bij de medewerkers, terwijl deze lijn volgens de medewerker andersom zou moeten lopen. Zo zou de medewerker meer sturing ontvangen en zich

beter kunnen voorbereiden op de aankomende ontwikkeling. Daarnaast is het hebben van een fouten vermijdend klimaat bevorderend voor het leren op de werkvloer (Nikolova et al., 2009). Dit wordt door een van de managers gewaarborgd en gestimuleerd. Feedback wordt als een belangrijk aspect ervaren om te kunnen ontwikkelen.

Het huidige functiegebouw bij de gemeente is relatief afgebakend, er zijn functies op een vijftal niveaus. Behoudens deze niveaus zal er met name ontwikkeling in de breedte mogelijk zijn. Wel is bij elke functie in kaart gebracht welke speelruimte er is en in hoeverre je dus buiten je vaste werkzaamheden mag uitwijken. Daarnaast zitten teams in vaste ruimtes waar alleen collega's uit eenzelfde team werkzaam zijn.

Hieruit kan ik concluderen dat er ruimte is voor ontwikkeling, maar er meer ruimte kan zijn. De verticale groei binnen de organisatie staat vast, in tegenstelling tot de groei in de breedte waar het lastig is voor de medewerker zich oriënteren op andere functies binnen de gemeente. De huidige werkomgeving stelt de medewerker dus nog niet voldoende in staat zich te ontwikkelen.

5.1.4 DEELVRAAG 8: IN HOEVERRE IS HET HUIDIGE HR-BELEID VOLDOENDE FACILITEREND OM EMPLOYABILITY TE STIMULEREN?

Om employability te kunnen stimuleren is niet alleen gespreksvoering een methode, maar is het ook handig om hier als leidinggevende ondersteunende tools te hebben als leidraad voor de gespreksvoering. Hiervoor heeft de HR-afdeling formulieren voor persoonlijke ontwikkel plannen, resultaatgesprekken en beoordelingsgesprekken (Hoofdstuk 4.3). De beoordelingsgesprekken en resultaatgesprekken zijn een jaarlijkse verplichting, het persoonlijke ontwikkel plan wordt bij voorkeur eens per drie jaar opgesteld met het management. Daarnaast zijn er mogelijkheden om je als ambtenaar via 'Meester in je Werk', bij te scholen. Dit online platform biedt cursussen aan en houd je op de hoogte van actuele ontwikkelingen binnen de gemeentelijke organisaties. De site wordt echter niet benadrukt door de gemeente, hierbij moet je op de hoogte zijn van deze mogelijkheid.

In de interviews komt naar voren dat de leidinggevenden niet goed weten welke faciliteiten er precies zijn. Ze geven wel aan dat er waar nodig hulp wordt geboden, maar een precies overzicht van alle mogelijkheden hebben zij niet.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat het huidige HR-beleid tools en mogelijkheden tot ontwikkeling biedt, echter is de bereikbaarheid van deze tools een struikelblok voor zowel managers als medewerkers. Het faciliterende leerklimaat gaat uit van voldoende mogelijkheid tot ontwikkeling, met eindverantwoordelijkheid bij de medewerker (Nikolova et al., 2009). Zij zijn, zo blijkt uit de interviews, echter niet goed op de hoogte van mogelijkheden en het aankaarten hiervan kan een belangrijk speerpunt zijn in de toekomst. Het huidige HR-beleid kan dan als niet afdoende faciliterend worden beschouwd en is dus voor verbetering vatbaar.

5.2 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

De hoofdvraag van het onderzoek is ''Hoe kan de medewerker van de gemeente Winterswijk worden gestimuleerd om actief bezig te gaan met zijn employability?''. De vorige vijf deelvragen zijn de inleiding op deze overkoepelende vraag.

Allereerst transformationeel leiderschap. Uit de theoretische verantwoording bleek dat transformationeel leiderschap een positief verband heeft met employability en de ontwikkeling hiervan (Van der Heijden & Bakker, 2011). In de gesprekken kwam naar voren dat de leidinggevenden de eigenschappen voor transformationeel leiderschap grotendeels bezitten. Ze proberen medewerkers op diverse manieren te motiveren en stimuleren. Ze stellen graag gezamenlijke doelen op en willen medewerkers enthousiast maken deze te behalen en zichzelf te ontwikkelen. Echter blijkt uit gesprekken met medewerkers ook dat de focus op ontwikkeling beter kan worden verdeeld. Door geen onderscheid te maken in ontwikkelingskansen zal de medewerker, waar behoefte, actiever aan de slag gaan met zijn employability.

Een belangrijk onderdeel van employability, zoals weergegeven in het conceptueel model, zijn de individuele waarden van de medewerker. Medewerkers hebben de individuele waarden om aan hun employability te werken, ze zijn zich bewust van verandering in functie en de ontwikkeling die daarbij nodig is. Waar de medewerker momenteel nog behoefte aan heeft is het besef vanuit het management dat verandering noodzakelijk is. Daar moet tijd, en waar nodig budget, vrij worden gemaakt. Vanuit het management wordt ervaren dat de medewerker bereid is om te werken aan de individuele waarden, maar dat er niet altijd wordt open gestaan voor feedback op ontwikkeling of functioneren in positieve zien. Het wordt snel als kritiek en bedreiging ervaren. Dat betekend dat de organisatie op het gebied van feedback betere handvaten zou kunnen bieden. Wanneer de medewerker zich openstelt voor feedback kan het de manager helpen bij de ontwikkeling van de medewerker. En om persoonlijk aanpassingsvermogen te kunnen laten bijdragen aan de employability van de werknemer is het wel van belang dat er actief wordt nagedacht over het eigen aanpassingsvermogen en acties worden ondernomen dit te verbeteren (Fugate et al, 2004). In de huidige werkomgeving is er daarnaast sprake van een mismatch in verantwoordelijkheid. Ook dit zal eerst aan moeten worden gekaart. Zowel manager als medewerker legt de verantwoordelijkheid in de huidige situatie bij de andere partij.

Het huidige HR-beleid biedt tools en mogelijkheden tot ontwikkeling, echter is de bereikbaarheid van deze tools een struikelblok voor zowel managers als medewerkers. Het faciliterende leerklimaat gaat uit van voldoende mogelijkheid tot ontwikkeling, met eindverantwoordelijkheid bij de medewerker (Nikolova et al., 2009). Zij zijn echter niet goed op de hoogte van mogelijkheden en het aankaarten hiervan kan een belangrijk speerpunt zijn in de toekomst.

Uit bovenstaande analyses kunnen de volgende conclusies worden getrokken. Allereerst stimulatie van individuele ontwikkeling over de gehele breedte van de organisatie, niet alleen specifieke groepen. Daarnaast heeft het feedbackmechanisme binnen de gemeente behoefte aan ontwikkeling om zo een stimulans te vormen voor de ontwikkeling van de individuele waarden. Dit zal er tevens voor zorgen dat er een duidelijker beeld ontstaat over de verantwoordelijkheid van de ontwikkeling. Naast het geven van feedback kan het openstellen van de scheidslijn tussen de diverse afdelingen een manier zijn om ontwikkeling in de breedte bij de medewerker te stimuleren. Medewerkers staan niet altijd open voor kritiek en voelen zich snel bedreigd in de werkzaamheden. Management dient

het belang van ontwikkelingen aangedragen door medewerkers te erkennen en hierop te sturen zodat de medewerker beter weet welke vaardigheden of kennis moeten worden ontwikkeld. Om deze aanpassingen goed door te kunnen voeren is het belangrijk dat alle tools en mogelijkheden tot ontwikkeling beter in kaart gebracht worden zodat zowel medewerker, als manager, zich beter kan oriënteren op de mogelijkheden.

6. KRITISCHE TERUGBLIK

In dit hoofdstuk zullen punten worden meegegeven waar rekening mee kan worden gehouden bij een herhaling van eenzelfde onderzoek.

Bij een herhaling van het onderzoek kan er naar worden gestreefd een grotere populatie van het personeel te interviewen. Een groter personeelsbestand zal een nog beter afweging geven van hoe het personeel denkt over ontwikkeling en stimulatie. Daarnaast zou in het vervolgonderzoek meer rekening kunnen worden gehouden met objectiviteit van de manager zelf. De managers kunnen voor hun wenselijke antwoorden en voorbeelden geven. Door in een vervolgonderzoek zowel kwalitatief als kwantitatief te onderzoeken kan de betrouwbaarheid van het onderzoek worden vergroot.

De vragen in het onderzoek zijn gebaseerd op de connectie tussen transformationeel leiderschap en employability. In het theoretisch kader komt duidelijk naar voren dat transformationeel leiderschap de medewerker stimuleert tot het ontwikkelen van haar employability. Een herhaalonderzoek kan worden nagegaan of dezelfde factoren opnieuw aan de orde komen en eenzelfde soort resultaten geven.

Tot slot wordt er in het onderzoek van uitgegaan dat er al transformationeel leiderschap aanwezig is bij de medewerker. Er is niet onderbouwd dat er mogelijk een andere leiderschapsstijl aanwezig is. Een onderzoek naar de meest ideale leiderschapsstijl binnen de gemeente zou daarom ook een mogelijkheid kunnen zijn om beter in kaart te brengen of de transformationele stijl passend is

7. AANBEVELINGEN

De onderstaande aanbevelingen zullen gericht zijn op het stimuleren van de ontwikkeling van employability bij de medewerker van de gemeente Winterswijk. De verbeterpunten genoemd in de conclusie bij de hoofdvraag zullen hierbij de houvast van de aanbeveling zijn.

7.1 HET PERSOONLIJK ONTWIKKEL PLAN

Het persoonlijk ontwikkel plan is een tool om de ontwikkeling en ontwikkelwens van de medewerker in kaart te brengen. In de huidige omgeving wordt deze, zo blijkt uit gesprekken met medewerkers, slechts sporadisch gebruikt. Een enkeling geeft zelfs aan al in jaren geen ontwikkelgesprek te hebben gehad. Dit terwijl de medewerkers in de interviews aangeven nadrukkelijk de behoefte te hebben om over de eigen loopbaan in gesprek te gaan. Om bij medewerkers het besef van mogelijkheid tot ontwikkeling in kaart te houden is het advies deze gesprekken minimaal éénmaal per jaar met alle medewerkers te houden, waarbij het niet alleen maar op aanvraag gebeurd. Vanuit het management dient er dan te worden doorgevraagd op ontwikkelwensen en bij afwezigheid hiervan waarom er geen behoefte is.

Door het persoonlijk ontwikkel plan vaker aan te halen, medewerkers bewuster te maken van de ontwikkeling en te stimuleren tot ontwikkeling zal dit het human capital van de medewerker vergroten. Dit zal de gewenste verhoging van de employability van medewerker tot gevolg hebben. Een andere factor die directe betrekking heeft op de persoonlijke ontwikkel plannen is de loopbaanidentiteit. Fugate et al. (2004) geven aan dat de loopbaanidentiteit word bepaald door vragen te stellen over je eigen loopbaan. Denk hierbij de doelen, wensen of angsten die je in je loopbaan kan hebben. Door deze te koppelen aan je persoonlijke kenmerken, zoals normen en waarden, creëer je een loopbaanidentiteit. Het hebben van de loopbaanidentiteit kan je, samen met individuele eigenschappen zoals kennis en vaardigheden, helpen bij het verduidelijken van je mogelijkheden. Het geeft je een richting in je loopbaan wat kan motiveren je employability te verhogen, een richting waar het persoonlijke ontwikkelplan aan kan bijdragen.

In de praktijk zal het persoonlijk ontwikkel plan dan worden opgenomen in de jaarlijkse gesprekkencyclus. Om de medewerker meer houvast te bieden is het van belang om met de medewerker goed in kaart te brengen hoe bepaalde doelen kunnen worden bereikt.

- Wie gaat mij daarbij helpen en wat verwacht ik van die hulp?
- Hoe ga ik het plannen?
- Waarom heb ik voor deze doelen gekozen?

Behalve het in kaart brengen van doelen is het belangrijk dat hier concrete afspraken over worden gemaakt. Dit zijn o.a. afspraken over tijd, kostprijs, opvolging of evaluatie. Daarnaast dienen ook ontwikkeldoelen aan het einde helder te zijn. Aan het einde van het persoonlijke ontwikkelgesprek dient er een vervolgafspraak vast te staan om de ontwikkeling te waarborgen. Mocht dit niet gebeuren kan er een valkuil ontstaan in de evaluatie van de persoonlijke ontwikkeling.

Het waarborgen van de ontwikkeling en het houden van feedback hierop kan onder meer worden gedaan met behulp van het GEGA-model op feedback. Dit feedback model zal dan moeten worden ingevoegd in de huidige POP-formulieren. In de interviews met leidinggevenden kwam naar voren dat medewerkers niet vaak genoeg open waren en zeiden wat ze daadwerkelijk dachten. Het GEGA-

model leert feedback te geven in vier stappen. Het is een model gericht op gebeurtenis, effect, gevoel en afspraak (ICM, z.d.). Het gevoel richt zich op het hier en nu, zeg wat je denkt en geef geen interpretaties. Haal ook geen dingen uit het verleden aan, dit is ook een veel voorkomend probleem. Het effect richt zich op de gevolgen van het gedrag voor anderen. Het gevoel laat zien wat het gedrag met jouzelf doet, door het niet over het gevoel of gedrag van een ander te hebben maar aan te tonen wat het met jou doet hou je het bij jezelf. Het laatste onderdeel in het GEGA-model is het maken van afspraken. Wat zou je anders willen zien en op welke manier zou je een (haalbaar) alternatief gezamenlijk kunnen bedenken. Onderdelen waar een hoop winst in valt de behalen volgens de managers.

7.2 STAGEWEEK BIJ ANDERE TEAMS

Een aanbeveling die direct verband heeft met de ontwikkeling van de medewerker en breed is gedragen door medewerkers die hier al eerdere ervaring mee hebben is het invoeren van stageweken op andere afdelingen. Uit de interviews met medewerkers bleek dat het in het verleden mogelijk was om jezelf te verbreden door mee te lopen binnen een andere afdeling. Zo kon de medewerker in beeld krijgen er ontwikkelbehoeften zijn in bepaalde richtingen en of deze functies bij hem/haar pasten. Deze regelingen zijn afgeschaft ten tijde van de bezuinigingen. De huidige huishouding zou echter weer ruimte kunnen bieden voor de herinvoering van deze regeling.

De stageweek zou bijdragen aan verschillende factoren van employability. De eerste is persoonlijke aanpassingsvermogen. Fugate et al. (2004) omschrijft het persoonlijke aanpassingsvermogen als de bereidwilligheid tot aanpassen gericht op externe elementen zoals taken en handelingen binnen het werk. De stageweek laat medewerkers met taken, handelingen en competenties werken waar zij normaliter misschien niet aan werken. Daarnaast kan het meelopen op andere functies ervoor zorgen dat de medewerker vragen gaat stellen over de eigen loopbaan. De loopbaanidentiteit zoals Fugate et al. (2004) het omschrijft wordt bepaald door vragen te stellen over de eigen loopbaan. Persoonlijk aanpassingsvermogen en loopbaanidentiteit zijn twee belangrijke factoren in het heuristische model van Fugate et al. (2004).

Om de regeling te waarborgen en ervoor te zorgen dat medewerkers actief bezig zijn met de breedteontwikkeling zou het een optie kunnen zijn om de stageweek een verplichting te maken. Een gewenst interval zou dan eens in de twee jaar zijn. Behalve individuele ontwikkeling zal dit ook voor een beter begrip voor elkaars functie kunnen zorgen. De regeling zal door managers worden uitgevoerd, waarbij zij de gesprekken zullen voeren met de medewerker.

7.3 JAARLIJKSE OPLEIDINGSBUDGET

Een eerdergenoemd advies binnen de gemeente zelf is het invoeren van een individueel opleidingsbudget. Problemen waren o.a. het niet goed laten keuren van cursussen vanwege onvoldoende budget. Nu de cao-spaarpot binnen de gemeente aangebroken mag worden moet er budget vrij worden gemaakt voor het ontwikkelen van de medewerker. Binnen het individueel opleidingsbudget zal elke medewerker dan op jaarbasis €500,- beschikbaar hebben voor individuele ontwikkeling. Dit bedrag zal je drie jaar behouden, en kunnen opbouwen tot €1500,-, waarna dit komt te vervallen. Het vervallen moet ervoor zorgen dat de medewerker zijn individuele budget binnen de drie jaar zal gebruiken om zichzelf te blijven ontwikkelen.

Werkervaring en opleiding worden door Fugate et al. (2004) als grootste voorspellers van carrière progressie genoemd. Door medewerkers actief te stimuleren met een beschikbaar budget zullen zij kennis en vaardigheden actief blijven ontwikkelen. Door te investeren in het human capital vergroot je eigenschappen als kennis en vaardigheden waardoor de medewerker aantrekkelijker blijft op de arbeidsmarkt, de employability van de medewerker wordt verhoogd.

Het jaarlijkse opleidingsbudget kan goed worden gecombineerd met het persoonlijke ontwikkel plan. Het beschikbare budget kan bespreekbaar worden gemaakt en er kan worden geconcretiseerd wat de medewerker met zijn aanwezige budget wil doen. De manager maakt dus de eerste aanzet tot behoefte aan ontwikkeling. Waarna de medewerker kan kijken wat er met het beschikbare budget voor acties kunnen worden ondernomen.

7.4 TRAINING MANAGEMENT GERICHT OP MOTIVEREN

De praktijk laat zien dat alle managers met meerdere teams te maken hebben, wat er voor zorgt dat de aandacht over alle teams moet worden verdeeld. Dit blijkt onder andere uit de interviews met de medewerkers. In de optiek van de medewerker wordt er vaak meer aandacht besteed aan teams waar nodig, en wordt de eigen afdelingen vergeten. Dit komt o.a. door het toenemende aantal ZZP'ers, detacheerders en payrollers binnen de organisatie. Het advies is om d.m.v. een training manager beter bewust te maken van stimulatie en aandachtverdeling onder medewerkers. Dit kan door bijvoorbeeld ''De Steven''. Zij kijken gezamenlijk naar een traject waarbij managers beter leren de aandacht te verdelen over de teams en de managers medewerkers beter leren motiveren. De training richt zich op managers die onder andere:

1. Hun medewerkers meer willen enthousiasmeren en motiveren.
2. Tijdelijke krachten beter willen aansturen: oproepkrachten, uitzendkrachten of ZZP-ers.
3. Soms meerdere vestigingen moeten aansturen wat invloed kan hebben op de motivatie van medewerkers.
4. Inzicht willen hebben hoe eigen gedrag van de leidinggevende motivatie kan bevorderen of belemmeren.
5. Inzicht willen hebben in hoe motivatie nu écht werkt bij mensen.
6. Inzicht willen in welke leiderschapskwaliteiten ontwikkeld moeten worden om medewerkers te motiveren.

Een training gericht op het management en dan met name gericht op het motiveren van medewerkers kan bijdragen aan het transformationele leiderschap van de manager. Transformationele leiders zorgen voor optimisme en enthousiasme bij de medewerkers (Van der Heijden & Bakker, 2011). Een training gericht op motivatie van de medewerker kan hier goed aan bijdragen. Behalve het transformationele leiderschap kan ook de Golden Circle van Simon Sinek (TED Talks, 2009) hier goed op worden toegepast. De Golden Circle gaat uit van inspirerend leiderschap. Door het in kaart brengen van het wat, hoe en waarom wordt er gekeken waar je je als organisatie kan onderscheiden. De meeste interpreteren de cirkel van binnen naar buiten. Zij vragen zich eerst af wat de klant wilt, vervolgens bekijken ze hoe ze dit willen bewerkstelligen en waarom ze dat zouden doen. Geïnspireerde bedrijven vragen zich echter eerst af waarom. Met het waarom word bedoeld wat je doelstelling is, je drijfveer of geloof. Vragen waar managers nadruk op kunnen leren leggen d.m.v. een aanvullende training. Het goed in kaart brengen van de drijfveren en doelstellingen van medewerker sluit daarnaast goed aan op het transformationele leiderschap van de managers.

Een trainingstraject bij De Steven gericht op motivatie zal bestaan uit vier sessies van 1,5 uur (De Steven, z.d.). Bij een kandidatenaantal van meer dan vijf kan deze cursus intern worden gehouden. De cursussen dragen bij aan de in dit advies genoemde competenties, motiverend en inspirerend leiderschap ten behoeve van de manager.

7.5 INTERNE OF REGIONALE EMPLOYABILITYCOACH

Wanneer in de praktijk blijkt dat managers onvoldoende tijd hebben om met alle medewerkers persoonlijke ontwikkel plannen en budgetten bespreekbaar te maken is de interne employabilitycoach een oplossing. Het aanstellen van een interne of regionale employabilitycoach kan de gemeente helpen bij het behalen van de doelen omtrent employability. De employabilitycoach kan een interne medewerker zijn voor wie een cursus wordt gefinancierd om deze taken op zich te nemen.. De interne employabilitycoach is een oplossing aangedragen door Compagnon (2018). Zij stellen dat door interne mensen op deze functie te zetten de drempel in gespreksvoering kan worden verlaagd. Medewerkers worden gevraagd naar innerlijke drijfveren door vragen als ''Waarom werk jij hier?'' en ''Wat kun je bijdragen?''. Medewerkers worden geconfronteerd met hun huidige situatie en gedwongen om na te denken over hun toekomst. In de huidige situatie komt naar voren dat de medewerker hier niet of nauwelijks toe wordt gedwongen. Er zijn geen verplichte gesprekken omtrent de ontwikkeling en medewerkers ervaren vragen omtrent ontwikkeling soms zelfs als verplichte vragen.

Het aanstellen van de employabilitycoach dwingt de medewerker om nadrukkelijk over zijn loopbaanidentiteit na te denken, wat de employability van de medewerker zal verhogen. De loopbaanidentiteit krijgt volgens Fugate et al. (2004) vorm door vragen te stellen over je eigen loopbaan door middel van het in beeld brengen van doelen, wensen of angsten omtrent je loopbaan. Daarnaast zal ook het AMO-model hierin verder vormgegeven kunnen worden. Het AMO-model van Appelbaum (Boselie, P., 2014) gaat ervan uit de prestatie van de medewerker afhankelijk is van een drietal factoren: ability, motivation en opportunities oftewel capaciteiten, motivatie en mogelijkheden. De employabilitycoach kan de medewerker op deze vlakken helpen te ontwikkelen. Actief bezig zijn met drijfveren en kansen voor de medewerker kunnen worden gekoppeld aan het AMO-model, en de prestatie van de medewerker positief beïnvloeden.

Bij toepassing van het advies omtrent een employabilitycoach kan er intern worden gekeken naar een geschikte kandidaat. Hierbij moet in overweging worden genomen hoeveel uren hiervoor zullen staan. Mocht er geen geschikte kandidaat zijn kan er in samenwerking met andere gemeenten worden gekeken naar de behoefte voor een regionale (parttime) employabilitycoach. Bij een interne kandidaat zal de employabilitycoach eerst opgeleid moeten worden (3-daagse cursus) waarbij diverse vraagstukken aanbod komen. Denk hierbij aan:

- Rol en functie van talentmanagement en employability
- Ontwikkelingen en trends op de arbeidsmarkt
- Aantrekken, binden, b(l)oeien en stimuleren van talent
- Talentgedreven omgeving en organisatie creëren en borgen
- Interventies om bevlogenheid bij medewerkers te stimuleren
- Employabilitystrategieën en de rol van de medewerker en het management

Mocht er sprake zijn van een externe kandidaat zal deze aan vooraf opgestelde eisen moeten voldoen middels functieprofiel (Online bijlage 14).

7.6 IMPLEMENTATIE AANBEVELINGEN

Onderstaand zal in tabel 18 toelichting worden gegeven op de implementatie van de aanbevelingen. Welke partijen zijn er nodig en wat zijn de kosten en baten van de aanbevelingen.

Tabel 18 *Implementatie aanbevelingen*

Actie	Door	Rol HR	Kosten	Baten
Het persoonlijke ontwikkel plan	Employability-coach of management-team	Verplichten van het ontwikkelplan. Aanpassen van formats en vaststellen met managers van het te voeren beleid omtrent het persoonlijke ontwikkelplan.	Opleiding van employabilitycoach intern (circa €1500,-), intern werven of externe vacature uitzetten met bijbehorende salariskosten	Gespecialiseerd in behoeften op het gebied van loopbaanontwikkeling, richt alle aandacht op de medewerkers zonder bijkomende agenda's.
Stageweek bij andere teams	Management-team in samenwerking met HR	In kaart brengen behoeften van stageweek en het implementeren in huidige beleid.	Week geen productiviteit op eigen werkplek.	Ten behoeve van verbreding eigen kennis, kennismaking met andere afdelingen en peilen van behoefte naar ontwikkeling in de richting van andere functies.
Jaarlijks opleidings-budget	HR	Implementatie van het opleidingsbudget in het huidige beleid alsmede goedkeuring hiervoor.	Wanneer alle medewerkers gebruik maken van het budget circa €95.000,- per jaar.	Actieve ontwikkeling en kennisvergroting van de medewerkers. Daarnaast zal de cao-spaarpot welke dreigt te vervallen kunnen worden aangebroken ten behoeve van het opleidingsbudget.
Training management gericht op motiveren	HR en management-team	In kaart brengen van de training, kosten hiervan en goedkeuring hiervoor regelen.	De kosten zijn vier keer 1,5 uur cursus. Deze zullen op locatie zijn.	Actieve ontwikkeling van managers gericht op het stimuleren en motiveren van al zijn medewerkers, met de steeds groter worden groep externen (detacheerders, payrollers en zzp'ers) een belangrijk onderdeel.
Interne of regionale employabilitycoach	HR	Behoefte van een interne employabilitycoach in kaart brengen, en het eventueel opleiden hiervan. Indien gekozen wordt voor een regionale employabilitycoach een gezamenlijke vacature uitzetten met buurtgemeenten die hier behoefte aan hebben	Het opleiding van een interne medewerker met de kosten van circa €1500,- (ICM, 2018) en de extra loonkosten of het te betalen salaris van een externe kandidaat.	De employabilitycoach richt zich alleen op de ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en stimulatie van de medewerkers. De medewerkers zullen het gevoel hebben dat er iemand is die zich alleen bezighoud met de ontwikkeling van de medewerker.

.

LITERATUURLIJST

Boselie, P. (2014). *High performance work practices in the health care sector.* Geraadpleegd op 26 januari 2018 van, https://www.researchgate.net/publication/46545623_High_Performance_Work_Practices_in_the_Health_Care_Sector_A_Dutch_Case_Study, 45-46

Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., Witte, H. de, Lens, W. & Andriessen, M.. (2009). *De zelf-determinatie theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer.* Geraadpleegd op 6 december 2017 van, https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/264198/3/Van+den+Broeck+et+al+ZDT+G%26O-2009-4.pdf

Burns, A.C., & Bush, R.F. (2011). *Principes van marktonderzoek*. Toepassingen met SPSS. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *Pensioenleeftijd voor negende jaar omhoog.* Geraadpleegd op 7 april 2017 van, https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/09/pensioenleeftijd- voor-negende-jaar-omhoog

Compagnon. (2018). *HR & employability, 10 succesfactoren.* Geraadpleegd op 18 februari 2018 van, https://www.compagnon.com/CmsData/Documents/Whitepapers/2018/WhitePaperEmployability.pdf

de Graaf, S., Peeters, M. & van der Heijden, B. (2011). *De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken.* Geraadpleegd op 5 oktober 2017 van, https://www.researchgate.net/profile/Judith_H_Semeijn/publication/236007971_Van_Vuur en_T_Caniels_M_Semeijn_JH_2011Duurzame_inzetbaarheid_en_een_leven_lang_leren_Ged rag_Organisatie_24_4_356-373/links/54059d730cf2bba34c1d612d.pdf

de Hoogh, A. H. B., den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). *De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties*. Gedrag en Organisatie, 100, 354-382.

De Steven. (z.d.). *Training motiveren en enthousiasmeren van de medewerkers.* Geraadpleegd op 21 maart 2018 van, https://www.desteven.nl/leiderschapsontwikkeling/motiveren-en-enthousiasmeren

Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications.* Geraadpleegd op 10 januari 2018 van, http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879103001611

Gemeente Winterswijk. (2013). *Organisatiedocument Gemeente Winterswijk 2013-2018.* Geraadpleegd op 6 april 2017 van, http://intranet2-winterswijk.digimeentemidoffice.nl/Organisatie/Organisatiedocument_2013_2018_WIJ

Gemeente Winterswijk. (2016). *HR-Plan 2016-2017.* Geraadpleegd op 3 april 2017 van, http://intranet2-winterswijk.digimeentemidoffice.nl/Personeel/HR_plan

Heijde, C.M. van der & Heijden, B.I.J.M. van der,. (2006) *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability.* Human Resource Management, 45(3), 449-476.

Heijden, I.J.M. van der & Bakker, A.B. (2011). *Towards a mediation model of employability enhancemant.* Geraadpleegd op 11 januari 2018 van, https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_242.pdf

Het Debat Bureau. (z.d.). *Stelling maken en bedenken.* Geraadpleegd op 16 februari 2018 van, http://hetdebatbureau.nl/gespreksleiding/een-stelling-maken/

House of Control. (z.d.). *Lewins model van Organisatieverandering.* Geraadpleegd op 1 mei 2018 van, http://www.house-of-control.nl/onderwerpen/verandermanagement/theorie-9/veranderbereidheid-weerstand/lewins-model-van-organisatieverandering.html

ICM. (z.d.). *Feedback geven – ik wil er wat van zeggen, maar hoe doe ik dat?* https://www.icm.nl/extra/feedback-geven-ik-wil-er-wat-van-zeggen-maar-hoe-doe-ik-dat/

ICM. (z.d.). *Talentmanagement en employability.* Geraadpleegd op 21 maart 2018 van, https://www.icm.nl/opleidingen-en-trainingen/personeelsmanagement/talentmanagement-employability/?gclid=CjwKCAjwhcjVBRBHEiwAoDe5x9JT8ZtnVJnhpd_VcG8QoGwQoOUWKVpkCGfdWFh4FVnMMMJhQBTk9xoCeboQAvD_BwE

Krul, A. (2017). *Hoe doe je deskresearch?* Geraadpleegd op 20 februari 2018 van, https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/hoe-doe-je-deskresearch/

Management platform. (2013). *Het AMO-model van Appelbaum.* Geraadpleegd op 26 januari 2018 van, http://managementplatform.nl/het-model-van-apelbaum/27/12/2013

Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties. (2014). *Trends en ontwikkelingen voor de gemeenten van de toekomst.* Geraadpleegd op 6 april 2017 van, http://www.bebright.eu/wp-content/uploads/2015/02/140721-e-publicatie-trends-en-ontwikkelingen-gvdt.pdf

Nauta, A., Vianen, A. van, Heijden, B. van der, Dam, K. van, Willemsen, M..(2009). *Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy.* Geraadpleegd op 3 januari 2018 van, https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41672802/Understanding_the_factors_that_promote_e20160128-8413-3liwap.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1515576746&Signature=SrXh%2B87xulV0X0N8%2FOJaaKv3vcU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUnderstanding_the_factors_that_promote_e.pdf

Nikolova, I., Ruysseveldt, J. van, Witte, H. de & Dam, K. van,. (2009). *Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence.* Geraadpleegd op 5 januari 2018 van, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879114000943

Nu.nl. (2016). *Kabinet compenseert stijging premie ambtenaren met 330 miljoen euro.* Geraadpleegd op 13 april 2017 van, http://www.nu.nl/pensioen/4356286/kabinet-compenseert-stijging-premie-ambtenaren-met-330-miljoen-euro.html

Reynaarde. (z.d.). *Competenetiegebied management en leidinggeven.* Geraadpleegd op *16 februari 2018 van,* https://www.reynaarde.nl/competenties/motiveren/

Rijksoverheid. (z.d.). *Nieuwe rechtspositie ambtenaren.* Geraadpleegd op 30 november 2017 van, https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/werknemer-bij-de-overheid/nieuwe-rechtspositie-ambtenaren

Sinek, S. [Ted Talks]. (2009). *Hoe grote leiders tot actie inspireren.* Geraadpleegd op 22 maart 2018, van https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=nl

Swaen, B. (2017). *Focusgroep, wat is het precies?* Geraadpleegd op 15 februari 2018 van, https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/focusgroep/

Tijdschrift voor HRM. (2013). *Vitaliteitsmanagement; HR-activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid.* Geraadpleegd op 14 augustus 2017 van, http://www.tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=486

Tijdschrift voor HRM. (2015). *Effectiviteit van HRM-implementatie.* Geraadpleegd op 23 mei 2018 van, https://tijdschriftvoorhrm.nl/effectiviteit-van-de-hrm-implementatie/

Tijdschrift voor HRM. (2016). *Vergrijzing en loopbaanverwachting bij de politie*. Geraadpleegd op 6 december 2017 van, http://tijdschriftvoorhrm.nl/newhrm/downloaddocument.php?document=607

Treur, L. (2017). *Vergrijzing Nederlandse beroepsbevolking is (g)een probleem.* Geraadpleegd op 26 januari 2018 van, https://economie.rabobank.com/publicaties/2017/september/vergrijzing-nederlandse-beroepsbevolking-geen-probleem/

UWV. (2015). *UWV Arbeidsmarktprognose 2015-2016.* Geraadpleegd op 15 januari 2018 van, https://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV_Arbeidsmarktprognose%202015-2016.pdf

van Dam, K., Van der Heijden, B.I.J.M., Schyns, B. (2006). *Employability en individuele ontwikkeling op het werk.* Geraadpleegd op 26 januari 2018 van, https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/6614705

van der Heijden, B. (2005). *No one has ever promised you a rose garden; On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers*. Inaugurale rede, Open Universiteit Heerlen. Assen: Van Gorcum.

van der Heijden, B. & van Ooijen, L. (2008). *Inzetbaar blijven, daar draait het om.* Geraadpleegd op 9 oktober 2017 van, https://duurzameinzetbaarheid.transvorm.org/system/files/Inzetbaarblijven.pdf

van Vuuren, T., Caniëls, M.C.J. & Semeijn, J.H. (2011). *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren.* Geraadpleegd op 17 augustus 2017 van, https://www.researchgate.net/profile/Judith_H_Semeijn/publication/236007971_Van_Vuur en_T_Caniels_M_Semeijn_JH_2011Duurzame_inzetbaarheid_en_een_leven_lang_leren_Ged rag_Organisatie_24_4_356-373/links/54059d730cf2bba34c1d612d.pdf

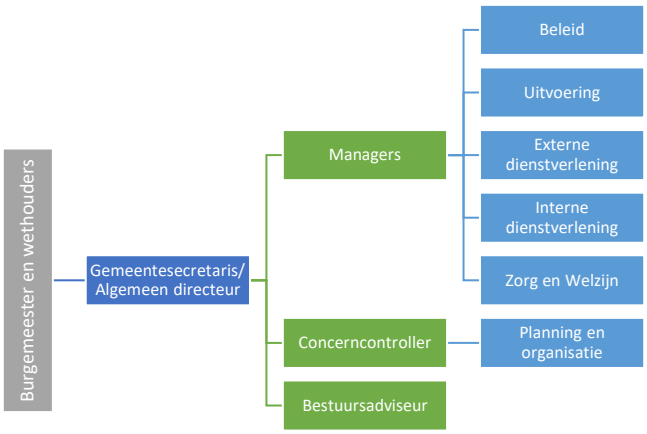
VDDP. (2008). *Toekomstverkenning gemeentelijke dienstverlening 2020.* Geraadpleegd op 7 april 2017 van, https://www.kinggemeenten.nl/sites/king/files/toekomstverkenning-gemeentelijke- dienstverlening-VDP.pdf

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Warr, P.(2001). *Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives*. International Review of Industrial and Organizational psychology, 16, 1-36.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 ORGANOGRAM



BIJLAGE 2 INTERVIEWS LEIDINGGEVENDEN

INTERVIEW MANAGER A

P: Allereerst dank voor de komst en de moeite. Net kort over de inhoud gehad, m.b.t. employability. Hoe verhoud zich dat in leidinggeven en naar de medewerker toe, hoe proberen we die te stimuleren en wat kunnen we daaraan doen. Het gaat ongeveer een half uur duren. Heb je daar zelf vooraf verwachtingen van?

A: Nee, maar ik denk dat het een heel interessant onderwerp is. Want ja, je staat er zelf eigenlijk nooit zo bij stil. Terwijl het denk ik een heel belangrijk deel is van hoe je mensen aanstuurt maar ook laat ontwikkelen, dus ja.

P: Oké, eerst wat over jezelf. Wat is je achtergrond, welke opleiding heb je eerst gedaan en heb je meer ervaring in leidinggevende functies?

A: Mijn naam is [naam] en ik ben leidinggevende sinds 2013 bij de gemeente. Ik heb sociaal juridische dienstverlening gestudeerd op hbo niveau in de tijd dat het een nieuwe opleiding was. Wij waren de tweede lichting. Het was afwachten hoe het in de markt zou liggen, maar ik denk dat het zich de afgelopen jaren wel bewezen heeft. Ik ben daarna gaan werken bij de gemeente Lichtenvoorde op de afdeling sociale zaken als bijstand maatschappelijk werker en van daaruit ben ik beleid gaan doen op dezelfde afdeling. Dit volgde op een opleiding op de bestuur academie. Daarna ben ik integraal jeugdbeleid, sociaal cultureel werk en sport gaan doen bij dezelfde gemeente wat heel breed was. Daar kwam ik een collega tegen en die vroeg mij of ik er ooit had gedacht om in Winterswijk te werken. Van daaruit ben ik in Winterswijk terecht gekomen en via omzwervingen veel dingen in de organisatie gedaan. Door de crisis werd in 2013 intern geworven naar een manager en ben ik naar voren gekomen.

P: Eigenlijk al een mooi voorbeeld van employability. Oké, een beetje een achtergrond. En als je dan kijkt naar je huidige team. Wat is dan je ideaalbeeld kijkend naar leidinggeven?

A: Mijn ideaalbeeld in leidinggeven is echt wel stimuleren, komt wel een beetje in het gebied van employability. Ehm, ik denk namelijk dat er heel veel kracht in de mensen individueel zit en heel veel kracht dan gezamenlijk in de teams. En gezamenlijk ben je beter in staat mooie dingen te doen. Daarom denk ik dat het belangrijk is dat je als werkgever goed in kaart hebt dat je aan een doel werkt. Maar daarnaast wordt een team gevormd door het individu die het maximale uit zichzelf moeten halen. Op het moment dat ze daartoe in staat worden gesteld of daartoe worden gefaciliteerd of gestimuleerd denk ik dat ze samen tot mooie dingen voor hun team en voor Winterswijk kunnen komen.

P: Ja, en je zegt het liefst stimuleer ik mijn medewerkers om met zichzelf bezig te gaan. Maar ook met organisatie of team doelen. Kun je daar misschien een voorbeeld van noemen?

A: Ja weet je, ik heb altijd zoiets, de tijd dat mensen 40 jaar bij dezelfde baas zitten die is voorbij. We hebben het in een andere context wel eens over duurzame inzetbaarheid gehad. De tijd dat je op je 50^{e} al uit kon zwaaien en aan een nieuwe fase in je leven kon beginnen moet je nu gewoon 10 jaar langer doorwerken. Dat is een enorme lange blessuretijd, om het zo maar even te zeggen, vergeleken met 10/20 jaar geleden. Dat betekent dat mensen zich continu moeten blijven ontwikkelen. Als je ziet dat iemand vast loopt in z'n ontwikkeling of z'n werk en ze moeten nog 10-15 jaar tot te finish, dat is echt een hele lange tijd. Daarom vind ik het belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen. Niet alle ontwikkelingen dragen bij op de lange termijn aan de organisatie zelf, maar ik vind het belangrijk dat mensen zichzelf ontwikkelen en de jaren dat ze dan hier werken, nou duim omhoog.

Dan heb je ook geïnvesteerd in mensen. Maar je moet dan ook het risico lopen dat de investering mensen in staat stelt een andere uitdaging uit te zoeken.

P: Dus niet alleen in het belang van de organisatie denken maar ook in het belang van de individu?

A: Ja en dat klinkt heel tegenstrijdig, want plat gezegd geef je mensen de kans om hun eigen waarde op de arbeidsmarkt te verhogen.

P: Met de kans dat ze weglopen?

A: Ja maar ik zou het mooi vinden dat je als gemeente kan zeggen dat je daar aan hebt bijgedragen. Niet alleen maar om mensen naar een mensen naar een andere werkgever te laten gaan, want als ze hier zitten moet je er ook gebruik van maken. Maar wat zou het gaaf zijn dat mensen terugkijken op hun carrière bij de gemeente Winterswijk en ik heb kansen en mogelijkheden gehad om me bij de organisatie te ontwikkelen. Wellicht dat het anderen eens stimuleert om te reageren op onze vacatures. En dat klinkt heel zwaar, maar dat is denk ik de uitdaging die we moeten hebben als organisatie. Laat mensen zich ontwikkelen, net als je wilt dat anderen zich bij andere organisaties ontwikkelen om de stap hierheen te zetten willen we dat hier ook stimuleren.

P: Ja, en als je daar als gemeente voor staat en mensen weten dat heb je natuurlijk meer aantrekkingskracht. Eigenlijk heb je nu de twee vragen al een beetje beantwoord. Hoe breng je dat in de praktijk? Dus eigenlijk het stimuleren zelf of bied je daar tools voor aan. Ga je daar met mensen over in gesprek.

A: Uhm, ja dat sowieso. We hebben met mensen de gesprekkencyclus zoals we dat noemen. Beoordelingsgesprekken, voortgangsgesprekken, resultaatgesprekken nou geef er allemaal maar een naam aan. Maar dat zijn wel de momenten waarop je af en toe eens even met de mensen gaat zitten. Tuurlijk spreek je de mensen wel door het jaar heen wel. Maar ik heb vrij grote teams. Ik denk dat ik wel tussen de 45-50 mensen heb dus je ook nog niet altijd iedere week dezelfde aandacht voor de mensen. Maar goed in die gesprekkencyclus dat zijn wel de momenten om even bij te zitten. Ik probeer ook altijd bij mensen te kijken en te zeggen ‘’ Joh, kijk eens vijf jaar vooruit, waar staan we dan en waar gaan we heen? ‘’. Niet dat je nu de keuze moet maken ik ga rechts of linksaf maar wel waar je staat in je eigenlijk ontwikkeling en moeten we dat niet gaan faciliteren. Het instrument wat we hier in de organisatie daarvoor hebben is het POP. Het persoonlijk ontwikkel plan. Het wordt niet zo gek veel ingevuld maar op dit moment ook met een aantal collega’s bezig met het toekomstplan. Niet per se het verlaten van de huidige functie maar dat kan ook zijn dat ze dus van waarde kunnen zijn voor de organisatie op een ander vlak.

P: In die zin, dus niet alleen verticaal maar ook horizontaal ontwikkelen?

A: Ja absoluut. Dat heb ik zelf ook gedaan. Ik denk dat het me ook geen windeieren heeft gelegd. En het faciliteren klinkt allemaal mooi, maar de praktijkkwestie is wel moeilijk. En dat heeft ook met budgetten te maken. Daar kunnen we als gemeente nog een slag in maken. De bezuinigingsjaren hebben daar invloed op gehad. Bij de strategische personeelsplanning proberen we dit een beetje goed in te zetten. Maar het was altijd schipperen. Maar de schaal van Winterswijk, we zijn niet heel groot, moeten we daar wel reëel in blijven.

P: Een van de voorbeelden net was het POP, die misschien door de gemeente of HR wordt aangereikt. Zijn er nog meer tools die worden aangereikt? Of zou je er meer willen zien?

A: Uhm naja, strategische personeelsplanning is zo’n tool. Waarbij je mensen veel meer dan alleen in hun huidige functie ziet. Dat je eens kijkt welke competenties iemand heeft. Op papier is het mooi maar in de praktijk kunnen we daar ook nog een slag slaan. Dat betekent in de praktijk als we een vacature hebben en je gaat wat minder kijken naar ‘vakgebied A’ en we willen iemand die daar vier

jaar ervaring in heeft. Maar we kijken wat meer naar wat moet een mens nou eigenlijk hebben. Welke competenties, om zo'n functie te kunnen doen. Los van de kennis en ervaring. Want misschien lopen er in de organisatie wel mensen rond die wel de competenties hebben, in hun huidige functie niet helemaal tot recht komen of niet helemaal nodig zijn maar wel in potentie aanwezig zijn. En dan gaat het erom kun je je veroorloven in kennis en kunde of heb je die kennis en ervaring meteen nodig. En die afweging zou je dan kunnen maken. Hier zou je nog een slag in kunnen maken. En iets wat binnen de organisatie nog niet helemaal goed is weggezet en wat ik noemde is de duurzame inzetbaarheid. Waar we als organisatie oog moeten hebben voor het risico dat als je niet goed aan je personeelsbeleid gaat werken en voldoende uitdaging en geprikkeld worden om ontwikkelingen op het vakgebied bij te houden. Dat mensen een aantal jaren voor hun pensioengerechtigde leeftijd problemen gaan krijgen. Ook dat instrument moeten we de komende jaren bij de kop pakken. En ze haken allemaal, de instrumenten, redelijk in elkaar en streven ze een soortgelijk doel naar.

P: Ja dat klopt. Oké, dan hebben we de eerste delen, gericht op leiderschap en teams gehad. De volgende zijn op tienstal stellingen. De eerste is '' Ik kan mijn medewerker enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën ".

A: Ja dat denk ik wel.

P: En hoe de je dat?

A: Dat klinkt arrogant maar dat is iets wat ik niet wil uitstralen. Maar ik denk dat ik goed met iedereen kan omgaan, enthousiast kan overkomen en stimulerend kan overkomen. En we hebben een, ik zit heel veel in de ondersteunende hoek. Dat betekent dat wij ervoor zorgen dat de organisatie het werk kan doen of het dan op archief vlak is, catering, schoonmaak, facilitair of ICT vlak. Dat soort clubs, en uhm ik denk dat ik met de teams de koers voor de organisatie kan uitstippelen en dat ik voldoende draagvlak heb ze daarin mee te krijgen. Klinkt arrogant maar klinkt wel dat dat lukt.

P: Heb je daarbij misschien een voorbeeld van een bepaald project of een situatie waarbij dat is gelukt?

A: Nou als je kijkt naar afgelopen weekend hebben we hier in de hal bijvoorbeeld een ''Hallo Europa'' event gehad. Daar hebben we de deur open gesteld om eigenlijk samen met de provincie, Duitse gemeente en noem maar wat een grensoverschrijdend evenementje te organiseren om op die manier de grensoverschrijdende samenwerking te uiten en daar hebben we ook qua ondersteuning zelf in gedaan. Dat was ook zoiets waarbij we zeiden. '' Ok wij zijn gastheer dus we willen zorgen dat alles goed gefaciliteerd wordt '' en toevallig waren de reacties dus achteraf ook heel goed.

P: Het had in de Gelderlander gestaan of niet?

A: Ja ja, en is maar een recent voorbeeld. Maar het zijn dus niet dingen die bij je werk horen, buiten werktijd om in de weekend. We hadden ook kunnen zegen tegen de organisatie of provincie ''Jullie hebben vast wel geld om een cateraar te huren '' of noem maar op. Maar dat hebben we inderdaad niet gedaan. En dat is ook enorm gewaardeerd.

P: En het succes dat zo'n project met zich meebrengt. Is dat iets wat je je medewerkers meegeeft. Van ''Joh dat hebben we goed gedaan''. Toon je dat aan bij hun.

A: Ja, toevallig sprak de burgemeester mij gisteren aan. Die had links en rechts wat complimenten gekregen, ook vanuit de provincie. In het faciliteren en dat het allemaal geslaagd was. En dat ik inderdaad dan ook zeg '' Ik zou het fijn vinden als je dat soort complimenten ook doorzet naar de mensen die er druk mee zijn geweest''. Ik denk dat veel mensen een hartstikke leuk evenement

hebben gehad en dat is ook goed. We hadden het niet hoeven doen maar we doen het wel, een visite kaartje voor de gemeente.

P: Oké, de volgende is ‘’ ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan ‘’.

A: Ja, nouja. Eigenlijk al wat ik straks een beetje zei. Als ik de aantallen pop-gesprekken en trajecten de afgelopen, die zag je tot nul reduceren. Maar nu ben ik met minimaal drie mensen aan de gang. En nou, ik sluit niet uit dat er nog een aantal zullen volgen. Want er zijn ook gesprekken waarbij duidelijk wordt dat we toch een keer willen kijken naar de toekomst. Soms zijn er mensen die zeggen ‘’ joh ik heb de kinderen nog te klein dus nu nog niet ‘’ of dat er andere redenen zijn. Maar er zijn ook mensen die zeggen ‘’ja het wordt nu tijd om aan mezelf te werken ‘’ en dan kunnen we dat formaliseren. Want dan heb ik ook een basis om vervolgens op te kunnen zeggen. Als er dan een keer een cursus of opleiding dan kunnen we het vanuit die achtergrond faciliteren.

P: Oké, de volgende stelling is ‘’ ik geef mijn medewerkers het gevoel dat ze aan belangrijke gemeenschappelijke opdrachten werken ‘’.

A: Uhm, ja. Is wel lastig, je hoort ook de twijfeling in mijn antwoord. Maar dat heeft meer met het vakgebied te maken. Wat ik heel vaak hoor is als projectleiders iets prachtigs buiten realiseren en uhm de politiek vind dat geweldig straalt dat iets positiefs af op de beleidsmedewerker. En in het werkveld waar ik de grootste deels van mijn teams heb zitten daar is dat niet. Want op het moment als het licht brand zal niemand ’s ochtends denken ‘’ hé, wat gaaf, het licht brand ‘’. Nee dat wordt als een vanzelfsprekendheid gezien. Als de computer wordt aangezet doet hij het. Dat het soms bloed zweet en tranen kost om die systemen up en running te houden dat zien mensen niet. Want je wil vanuit dienstverlenend oogpunt zeggen ‘’ De kachel brand, het ligt doet het, de computer doet het’’. En vaak als mensen voor werktijd komen of na werktijd weggaan zorgen we dat de toiletten worden schoongemaakt. De koffieautomaten worden bijgevuld. Heel veel van die werkzaamheden worden als vanzelfsprekend gezien. Het gemopper is dan wanneer het toilet verstopt is, de koffiebonen op zijn of het koffiefilter vol zit. Of als een keer de schermen wel op zwart gaan als er ergens iets aan de hand is. Op dat soort momenten zien mensen vaak de negatieve kanten van het werk, terwijl de teams waar ik vaak mee zit. Die scoren niet met resultaten, want als zij de resultaten halen die ze moeten halen vinden mensen dat gewoon. Dus als je dan de stelling erbij pakt, nee ik ben niet zozeer bezig met een gemeenschappelijk doel. Dan is het niet zo dat ik zeg ‘’ jongens we hebben het geweldig gedaan want de temperatuur was gemiddeld 21,4 ‘’ ofzo. Het is wat minder tastbaar. Maar aan de andere kant het voorbeeld van Hallo Europa is dan wel weer iets tastbaars.

P: Oké, de volgende stelling is ‘’ Ik heb een duidelijke visie en beeld over hoe de toekomst er voor mijn medewerkers uit ziet ‘’.

A: Dat is natuurlijk vrij algemeen geformuleerd. Uhm, ik denk dat ik wel en vrij goed beeld heb van hoe het werkveld van al mijn teams zich ontwikkeld. Hè, bijvoorbeeld bij documentaire en informatievoorziening het hele archiefgebeuren wat langzaam van een analoog papieren archief de omslag maakt naar een digitaal archief. Daar kan ik de komende vijf jaar de toekomst wel redelijk van uitstippelen. En ik kan dan ook inderdaad wel aangeven wat iemand moet kunnen. Heel simpel gezegd vroeger in de papieren versie kon je wanneer je gaatjes kon maken en tabbladen kon maken wat waar in zat, dan kon je redelijk in het werkveld mee. Nu absoluut niet meer. Nu is de digitale kennis en computer kennis een wezenlijk onderdeel van je werkveld geworden. Dus ook die ontwikkeling binnen zo’n team, die kan ik redelijk uitstippen. Daar koersen we dan ook op. Daar proberen we als team ook de ontwikkeling mee te maken, en wie heeft daar welke rol in straks.

Hebben we voldoende bagage als team om de slag te kunnen maken. Want uiteindelijk wil je daar de organisatie weer een dienst mee bewijzen. Dus zowel op team als individueel niveau werken we aan een stukje toekomstvisie.

P: En stel dat een van de medewerkers moeite heeft met de omslag, van bijvoorbeeld analoog naar digitaal, wat doe je hier dan mee? Ga je daarover in gesprek?

A: Ja, dat heeft zich een paar jaar geleden voor gedaan. Een van die medewerkers was 40+ en jaren in dienst. En als je dan naar de beoordelingsgesprekken bekijkt was alles hartstikke goed, duim omhoog. Het analoge kon ze gewoon heel goed. Maar de computer was gewoon niet haar ding. En dat was uiteindelijk ook iemand die nog teveel jaren moest, en toen hebben we met haar gekeken naar andere mogelijkheden. Die kon de ontwikkelen van analoog naar digitaal niet bijhouden. En uiteindelijk hebben we een oplossing voor haar gevonden. En uiteindelijk is dit een win-win-win situatie geworden in samenwerking met een andere organisatie. Een andere situatie was geweest dat we haar na vele dienstjaren naar het, zeg maar, rangeerterrein hadden moeten doen. En daar staan we niet voor dus ik ben ook wel een beetje trots op de uiteindelijke uitkomst. Dus op zich inderdaad heeft het ze zich al wel voor gedaan en als we er niet alert op blijven kan zich zoiets nog een keer voorkomen. De markt ontwikkelt zich die en die kant op, ga jij dat trekken. En voor je het laat gebeuren en iemand helemaal vast loopt en nog vijf jaar moet.

P: Mooi voorbeeld omtrent de omgang met zulke ontwikkelingen. De volgende stelling is ‘’ Ik ben overtuigd van mijn opvattingen idealen en waarden en breng dat over op mijn medewerkers ‘’.

A: Ja, ja, ja.

P: En hoe verhoud zich dat tot de medewerkers?

A: Ja laat ik het zo zeggen, ik denk dat je als je het aan de medewerkers zou vragen dat ze inderdaad zouden zeggen ‘’ dat is niet zo gek ‘’. Weet je ik ben altijd een beetje idealistisch ingesteld. Ik ben geboren en getogen in Winterswijk, woon nog in Winterswijk en Winterswijk is mijn plaats. Ben hartstikke actief in het verenigingsleven op allerlei vlakken. Ik ben trots inderdaad. En uhm, al mijn teams dragen bij aan het verder mooi maken en vervolmaken van Winterswijk. Ik heb ook een team van Projecten. Veel interne dienstverlening maar ook een team als Projecten die wel alle grote zichtbare dingen buiten realiseren. Ik heb gewoon een heel sterk gevoel op welke punten Winterswijk verbeterpunten kan hebben en dat het politiek ook breed gedragen wordt. En dan stuur ik mijn team daar ook op aan. En is het omdat ik een bepaald iets goed vind, nee. Maar het beeld dat ik heb sluit redelijk aan op wat de politiek wil. En dan denk ik van, dan is het maar meer met liefde en trots voor Winterswijk dat ik mensen probeer te stimuleren. Want als we dat voor elkaar krijgen bewijzen we daar de politiek en Winterswijk een dienst mee.

P: Heb je een voorbeeld van zo’n project?

A: Uhm, ja bijvoorbeeld stedelijke herverkaveling is een project dat nu speelt. Waar we aan het begin wel hebben gezegd dat we ontwikkelingen in de binnenstad niet allemaal alleen aankunnen. En daar hebben we veel partijen voor nodig, een vastgoedbedrijf zei dat ze een pilot wilden draaien waar ze vastgoedeigenaren bij elkaar brengen om ruilverkaveling in panden voor elkaar te krijgen. En toen diende zich de vraag of we niet twee panden in de Winterswijkse binnenstad die leeg staan gaan aankopen. Dat hebben we het eerst ambtelijk over gehad, en toen hebben we gezegd dat we het moeten gaan wagen. Dit was wel het moment om het te doen. Er poppen af en toe wat ideeën op van ‘’ goh zou het wat zijn om erop te anticiperen ‘’. Voor de centrum of verkeersontwikkeling en daar probeer ik dan als Winterswijker en leidinggevende in mee te denken.

P: Oké, de volgende heeft wat meer betrekking op creativiteit van jezelf als leidinggevende. ‘’ Ik ben altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie. ‘’ De projecten die je daar noemde is daar wel een leuk voorbeeld van.

A: Ja en nee. Ik denk dat je als organisatie wel altijd naar kansen moet kijken en zoeken, want anders slib je als organisatie een beetje dicht. En stilstand is achteruitgang. En nee, je moet wel relativeren. We moeten wel duidelijk blijven houden dat we een kleine organisatie zijn waar niet altijd alles kan. We hebben enorme ambities als organisatie en politiek. Maar af en toe moeten we de beperkingen durven erkennen en dat betekend dat de bomen ook niet tot in de hemel groeien zowel financieel als capaciteit van de organisatie niet. Dat betekent dat als de verkiezingen straks zijn geweest we keuzes moeten maken. Waar gaan we geld en tijd instoppen terwijl er misschien ook wel een rijtje is met dingen waarvan we zeggen ‘’ dat zou ook top zijn als we daaraan kunnen werken ‘’. Dus op zich moet je altijd de creativiteit willen zoeken maar je moet het wel relativeren naar de schaal van Winterswijk. En ook inderdaad het prioriteren met wat echt belangrijk gevonden wordt.

P: Oké. “ Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken ‘’.

A: Uhm, ja. Alleen dan komt weer de vraag ‘’ Noem daar eens een voorbeeld van ‘’. Maar weet je, onafhankelijk denken is eigenlijk het tegenovergestelde van vooringenomen denken. En dat ze je bij mijn teams eigenlijk niet terug. Ik moet ook zeggen dat ik in mijn teams geen mensen tref die al zo lang bij de gemeente zitten dat ze bij alle ontwikkelingen die er zijn al een beetje verzuurd reageren. Dat maak ik niet mee. Tuurlijk is er af en toe scepsis en worden de veranderingen niet altijd 100% positief ontvangen. Maar aan de andere kant denk ik als je 160 mensen hebt waar je mee werkt dan zijn er altijd een paar van wie het niet zo nodig hoeft. Maar als je zegt, moet ik mensen actief aansporen om onafhankelijk te denken. Nee dat niet, maar aan de andere kant het tegenovergestelde vind ik ook niet aan de orde. Mensen redeneren ook niet vanuit een bepaalde vooringenomenheid of scepsis.

P: Oké, en stel bijvoorbeeld een van de projecten die je onder je hoede hebt. Moedig je die mensen wel eens aan om met out of the box ideeën te komen?

A: Ja, we hebben daar wel eens creatieve denksessies en die noemen we wel eens charrettes. En hierin zoeken we de kracht in Winterswijk zelf ook om met ons mee te denken. Het is een werkvorm die nog steeds heel in trek is. We noemen het ook wel eens de Winterswijkse aanpak. En die heeft links en rechts ook wel eens wat successen gehad. En in de voorbereidende fase zoek je wel een stukje consensus in de gemeenschap. Van ja, welke kant zou het dan op moeten. Stedelijke herverkaveling is ook op deze manier bedacht. Het gaat er niet om wat wij vinden maar om wat de vastgoedhouders denken dat de juiste ontwikkelingen zijn.

P: Ok, ‘’ Ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers te delegeren. ‘’

A: Uhm, ik durf het wel, maar ik weet niet of ik dat altijd doe. Maar dat ligt een beetje meer aan mijzelf. Ik zou denk, maar dat ligt meer aan mij als persoon. Ik zou meer moeten durven delegeren. Wat je toch ziet is dat mensen toch druk zijn in de organisatie en als mensen dan ook maar even nee zeggen trek ik het werk wel eens naar me toe. Terwijl ik af en toe zou moeten zeggen ‘’ succes ermee ‘’. Dit moet er gebeuren en kom maar met een resultaat. Dus dat zou ook een stukje zelfbescherming voor mezelf zijn en zo kan ik mijn tijd dan efficiënter besteden. Dus daar is voor mijzelf nog wel een slag te maken. Ik durf het wel maar of ik het altijd doe is een tweede.

P: Oké! ‘’ Ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken’’. Dus stel ze lopen vast bijvoorbeeld..

A: Nou goed. Ik wil altijd graag dat mensen zelf nadenken. Niet dat ik al bedenk ‘’ zo zou je het ook kunnen doen ‘’, maar dan zou je zelf met mensen aan de gang kunnen gaan. Vragen wat het met je doet, waar je nou toe wil en hoe je dat zou kunnen doen. Bepalen waar je staat en welke wegen er bewandeld kunnen worden. Kijk en als ik dan af en toe eigen ideeën moet inbrengen vind ik dat prima. Maar ik zout het fijn vinden dat mensen zelf gewoon, nouja nadenken over hoe het ook zou kunnen. Ik kan alleen maar mensen stimuleren om zelf na te denken om anders te denken.

P: Ja dat is duidelijk. Komen we nu bij de afsluiting. Hoe ziet je ideaalbeeld eruit voor leidinggeven en heb je misschien tips voor mede collega’s.

A: Ja wat ik ook wel eens gezegd heb in het management team en wat ik zelf een beetje mis is het gezamenlijk 'wij' gevoel. Wat ik straks inderdaad heb gezegd. Waarom is een schoonmaakster niet net zo trots als een beleidsmedewerker of projectmedewerker realiseert. Er zitten wat schotjes tussen de verschillende teams. Terwijl ik denk. Kunnen we niet naar een werkvorm of werkwijze toe waarin we veel meer dat gezamenlijk wij gevoel hebben. Want als we een project hebben moet er een bestemmingsplan worden gedraaid, moet er een vergunning worden verleend, moet er dit dat dit. Er moet een riolering komen, verkeersbesluit worden genomen. Ah fijn, veel verschillende teams die erbij moeten zijn. Maar vaak is er 1 iemand die de kar trekt en regelt de dingen. Terwijl die ook zou kunnen zeggen. We zitten met verschillende disciplines en verdeel de vergunningen bijvoorbeeld. Dat zou wat meer mogen.

P: Oké, de volgende en de laatste is ‘’ wat is de meest ideale manier om leiding te geven aan de teams ‘’.

A: Het meest ideale is achterover leunen en zien dat het goed is, dan heb je het goed gedaan. Dan is de vraag wanneer kom je daar, misschien wel nooit. Ik denk dat je rust moet uitstralen. Als je je teams ziet dat je maximaal samen met de teams aan de gang bent geweest om ze enthousiast te houden en in hun kracht te laten. En waar nodig alleen bij sturen. De praktijk is wat lastiger natuurlijk.

P: Wat voor competentie of doelgerichtheid heb je dan als leidinggevende nodig om dat te bereiken denk je ?

A: Dat is een lastige, ik weet niet of dat een competentie is. Ik denk dat het met name neerkomt op het hebben van een goede visie. Ik denk dat het een uitdaging is eerst gezamenlijke doelen te bereiken. Draag ik genoeg bij aan wat wij belangrijk vinden voor Winterswijk. Af en toe mag er wel kritisch gekeken worden naar wat wij doen en waarom wij bepaalde dingen doen. Die visie en stip op de horizon eerst bepalen en vervolgens met de teams aan de gang gaan om de gezamenlijk bijdrage aan deze doelen te bereiken. Dus misschien een proces i.p.v. competentie.

INTERVIEW MANAGER B

P: Goed allereerst dank voor je tijd. En zoals ik net als zei, kort het doel: Inzicht krijgen in de manier van leidinggeven, het stimuleren van de medewerkers en de koppeling naar employability. Het zal ongeveer een half uurtje duren en daarin hoop ik alles te kunnen beantwoorden. Allereerst kort iets over jezelf? Wat is je achtergrond en opleiding, ervaring in andere leidinggevende functies.

B: Uhm ja, ik heb bouwfysica gestudeerd op de TU en bouwtechnische bedrijfskunde op de HTS. Daar zit dus ook een beetje bedrijfskundige en management kant aan. Ik heb hiervoor twee andere leidinggevende functies gehad. Eentje in Oost-Gelre en een leidinggevende functie bij een woningcorporatie. Ik heb ook nog wat projectleiders ervaring en bestuurservaring en een korte periode als wethouder.

P: Wel een ruime ervaring dus. Op welke manier zou je omschrijven hoe jij leiding geeft aan je teams?

B: Ik ben niet heel sturend. Dus ik probeer ze de gelegenheid te geven om zelf te bepalen hoe ze de doelen bereiken. Maar probeer wel in gesprek te gaan over wat die doelen zijn. Ik probeer ze te stimuleren en vooral de dingen die goed gaan te belichten, in theorie ook wel de waarderende aanpak. Dus ik geloof ook dat je professionals met name, dat je die ruimte moet bieden. En de gestandaardiseerde teams zijn ook aanwezig, waarbij overname van elkaars werk belangrijk is. En dat ze samen in gesprek gaan hoe we daarvoor zorgen. Denk hierbij aan het callcenter of de receptie. Dus daar moet je wat meer op toezien hoe we met elkaar aan de slag gaan.

P: Het verschil dus ook per team hoe je leidinggeeft of moet sturen?

B: Ja ik vind er wel verschil in zitten tussen leidinggeven in teams, de scheidslijn zit ook een beetje in de scheidslijn tussen hoger en lager opgeleiden. Dat is ook wel logisch dat je dan andere rollen inneemt. Zelf vind ik het ook belangrijk, en ook wel moeilijk, om de verbinding te houden tussen de bestuurlijk en management kant en de teams. Zodat ze wel het gevoel hebben dat het bestuur ook belangstelling heeft voor ons werk. En wat ik zelf ook probeer te doen, maar dat is meer in samenwerking met de teamcoördinator, dat is goed in de gaten houden omtrent het gevoel van de mensen. Zitten ze goed in hun vel. Als je meer dan dertig mensen in je team hebt kan het niet altijd goed gaan.

P: Zodat ze weten dat niet alleen op werkvlak interesse in ze word getoond maar ook op persoonlijk vlak. Denk je dat dat ten goede komt van de binding met de organisatie. Of vind je het zelf gewoon belangrijk?

B: Het is meer de menselijke kant van mijzelf. En daar vind ik mijzelf nog niet de beste in hoor. Ik ben niet degene die heel diep doorvraagt. Maar, maar dat is een klein beetje afhankelijk van de band die ik met de medewerkers heb. Ik vind dat contact houden en weten hoe het met mensen gaat zowel met werk als hoe ze in hun vel zitten vind ik belangrijk.

P: Je zei net al dat het belangrijk is dat er waardering is voor de dingen die ze doen, en dat je bepaalde doelen met hun opstelt. Kun je daar misschien een voorbeeld van noemen?

B: Nou ja, ik heb bijvoorbeeld een LEAN project gedaan bij het KCC, onderdeel callcenter. Daarin was het doel, het halen van het service level. 75% van de telefoontjes binnen 30 seconden opnemen. Maar hoe we het gaan bereiken is met de mensen gedaan in verschillende sessies. Welke ideeën vinden we goed en wat gaan we als eerste doen.

P: En het proces van leidinggeven en gezamenlijk dingen doen. Hoe word je daarin ondersteund door de gemeente ?

B: Ik word daarin ondersteund door de algemeen directeur. En dan weet ik ook wat is mijn speelruimte en dat vind ik belangrijk. En ik heb ook veel aan de teamcoördinatoren die heel dicht bij de mensen en de werkverdeling staan. Maar ik wel ja, misschien soms heel onbedoeld, een stuk leiding overpakken. Wat wij nog niet zo veel doen, en dat heb ik wel meer meegemaakt. Dat is een soort deskundigheidsbevordering. Dat doen we niet zo heel veel.

P: Denk je dat de organisatie daar wel behoefte aan heeft?

B: Dat weet ik eerlijk gezegd niet, ik denk dat het af en toe goed is om af en toe te kijken op welke manier we de organisatie aansturen. Tegelijkertijd zijn managers wel vaak degenen die het het beste weten. Maar hoe er in de praktijk leiding gegeven word is toch heel anders dan wat er in theorie opgeschreven is. Managers blinken niet zo uit in het boeken lezen en zijn dus niet altijd up to date omtrent de nieuwste trends op hun vakgebied.

P: De algemeen directeur of teamcoördinatoren kunnen je daarin ondersteunen. Is er vanuit HR nog iets wat je zou kunnen gebruiken aan tools die van pas komen op de werkvloer?

B: Nou uhm, als ik ergens behoefte aan heb vraag ik daar om. Ik heb zelf het meeste aan praktische hulp. Als ik een gesprek heb met iemand en ik denk dat het lastig wordt is het fijn als iemand daarbij helpt, bij een ziekte geval bijvoorbeeld. En dat je het dan samen doet waardoor het soms iets beter staat. Dus dan vraag ik er gewoon om.

P: Oké, ja in theorie heb ik leiderschap onderverdeeld aan competenties waar ik stellingen aan heb gekoppeld. Dit zijn een tiental stellingen waar ik graag jou reactie op heb. De eerste is ‘’ Ik kan mijn medewerkers enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën. ‘’

B: Uhm, ja, maar wat heel uhm, ik heb niet over al mijn ideeën contact met iedereen. En dat zal lang niet iedereen zo ervaren. We hebben ook een MTO gehad waar ook uit bleek dat lang niet iedereen even geïnspireerd raakt door mij als leidinggevende of Management Team in zijn geheel.

P: Oké, en als je dan tegen komt dat mensen niet geïnspireerd worden, hoe pak je dat dan aan?

B: Uhm, nou, wat ik wel belangrijk vind. En de stap die ik nog wel eens oversla. Is dat ik uitleg waarom dingen belangrijk zijn om te doen. En als je dat overslaat snappen ze soms niet waarom ze bepaalde dingen moeten doen. En dat is belangrijk om te weten waarom ze bepaalde dingen anders moeten doen.

P: De tweede stelling is ‘’ Ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan ‘’.

B: Ja dat doe ik wel, bijvoorbeeld bij een resultaatgesprek of voortgangsgesprek. Dat ik vraag van ‘’ Goh, je doet dit werk nu al 10 jaar, zie je jezelf dit over 10 of 20 jaar nog steeds doen? Of vind je het leuk om nog een stap te zetten?’’ Dan loop ik een beetje het carrière-pad af anders kom je in zo’n fuik terecht. Een andere mogelijkheid is tijdelijk gedetacheerd worden naar een andere gemeente met een mogelijke overstap maken.

P: En stel dat je het hier dan in een gesprek met de medewerkers hierover hebt. Stel je hier dan ook een plan voor op of stuur je ze in een bepaalde richting? Of is dat aan hunzelf om daar wat mee te doen?

B: In de casus die ik voor ogen had was het aan de persoon zelf. Maar het kan ook voorkomen, ja dat weet ik eigenlijk niet. Ik heb in het verleden gezegd als je hier nog wilt werken wil ik wat ander gedrag zien, kijk maar eens wat je het beste kan doen. Kan voorkomen.

P: Uhm, volgende stelling is ‘’ Ik geef mijn medewerkers het gevoel dat zij aan belangrijke gemeenschappelijke opdrachten werken ‘’.

B: Ik probeer het wel, maar ook dat lukt niet altijd.

P: Wat probeer je dan?

B: Ja ik probeer dan wel eens het grotere belang te laten zien. Als je bijvoorbeeld verkiezingen organiseert ben je als ambtenaar heel erg bezig met de verkiezingen. Maar eigenlijk ben je van grote waarde voor de democratie en verloop van de verkiezingen. Of als je bij geboorteaangiftes, medewerkers zijn dan heel dicht bij belangrijke gebeurtenissen van mensen. En dat probeer ik wel eens zichtbaar te maken. Voor ons is het routine maar voor de andere kant is het een hoogtepunt, een huwelijk bijvoorbeeld. En wat ik probeer, ook bij ons callcenter duidelijk te maken, als wij heel snel de telefoon oppakken dat je dan al een hele vrolijke klant aan de andere kant van de lijn hebt. Zij zijn toch het visitekaartje van onze organisatie. Als het daar goed gaat heb je al heel veel gewonnen. Ik probeer wel regelmatig werk waarvan mensen zeggen ‘’ ik doe maar gewoon mijn werk ‘’ dat ze niet vergeten dat het belangrijk is.

P: De volgende stelling ‘’ Ik heb een duidelijke visie en beeld over hoe de toekomst er voor mijn medewerkers uit ziet ‘’.

B: Ja dat heb ik wel, maar die toekomst zitten wel verschillende tijdshorizonnen in. Bijvoorbeeld hoe gaan we het over een jaar doen met terugloop van aanvraag in paspoorten en ID-kaarten. Ik heb ook wel een beeld van lager geschoold administratief werk. Dat zijn medewerkers die erg hun best moeten doen om bij te blijven en bij te scholen. Ze worden bedreigd door automatisering en robotisering. Ook andere ontwikkelingen kunnen zich voor gaan doen. Bij burgerzaken zie je ook centralisering en automatisering, bijvoorbeeld rijbewijzen die ergens anders heen gaan. Callcenter die bellen op het moment .Vorig jaar bij een heel groot callcenter geweest en die hebben het punt bereikt dat sociale media een groter aanspreekpunt is dan telefonie. Dat gaan wij hier ook krijgen. Wat ze nu al doen is WhatsAppen en ze gaan nu ook de simpele sociale media doen.

P: Bijvoorbeeld de gemeente via facebook een bericht sturen?

B: Ja bijvoorbeeld, want wij willen zijn waar onze klanten zijn.

P: Je hebt daar wel een beeld over, zijn er ook bepaalde manieren waarop jullie op die veranderingen in spelen?

B: Ja ik heb het daarover met de medewerkers. Kan zijn dat het iets gaat betekenen voor de openingstijden. Ik zorg voor wat flexibiliteit in het personeelsbestand. Als ik minder werk heb dat ik geen mensen hoef te ontslaan maar een detacheerder of payroller kan laten aflopen.

P: Oké, de volgende stelling is ‘’ Ik ben overtuigd van mijn waarden en idealen en breng dat over op mijn medewerkers ‘’.

B: Ja ik ben heel erg overtuigd van idealen, maar ik ben geen preker. Dus ik ben ook gewoon heel praktisch:

P: In die zin dat niet alles volgens jouw normen en waarden hoeft te zijn, maar je staat open voor hoe anderen er tegenaan kijken?

B: Ja maar ook wel heel praktisch, het is leuk om tegen Joyce te zeggen ‘’ Verkiezingen zijn belangrijk, feest van de democratie! ‘’. Maar uiteindelijk gaat het om of alles goed geregeld is. Zijn de stembureaus klaar, kieslijsten binnen etc. , daar komen niet zoveel idealen bij en gaat het erom dat het werk goed gedaan word.

P: Oké, de volgende stelling is ‘’ ik ben altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie ‘’.

B: Het woord altijd zorgt dat ik nee moet zeggen. En uhm, daarnaast ben ik ook iemand die heel zorgvuldige implementatie van nieuwe dingen belangrijk vind. Ik doe liever één of twee dingen goed dan vijf dingen half. Het implementeren van nieuwe dingen, van een nieuw systeem of gedrag of werkwijzen daar word heel makkelijk over gedaan. We denken altijd dat als we mensen zeggen vandaag doe je A, morgen doe je B. Dat werkt niet. Dat betekent dat je als manager daarin voor moet gaan. Dat je middelen moet leveren en in gesprek moet gaan over wat het gaat betekenen. Dus dat je soms ook wat meer in de controlesfeer moet doen. Als ik een voorbeeld moet noemen bijvoorbeeld het registeren van bezoekers in het registratiesysteem. Je kunt dat bedenken, het systeem aanschaffen en het op intranet zetten. Maar je moet dan niet de illusie hebben dat mensen dat meteen gaan doen. Dat gebeurd gewoon niet, ze hebben daar niet altijd even veel zin in of baat bij.

P: Wat is er dan nodig om ervoor te zorgen dat ze zich bewust zijn om het altijd te doen?

B: Ja, dus waar ik dan mee bezig ben is goed kijken wat wel en wat kan geen succes hebben. Wat is er het belangrijkst van ons. Dus spreid ik ook de nieuwe dingen uit, want daar ligt nu geen prioriteit.

P: ‘’ Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken. ‘’ Misschien is dat in lijn van doelen opstellen en daar op een eigen manier naartoe werken.

B: Ik ben even aan het zoeken naar voorbeelden. Het ligt er net aan waar je mee bezig bent. Ik ben heel erg van het methodische werken. Als je in een project zit heb je in de beginfase soms het moment waarin je wat vrijer wilt denken. Los komen van de oplossing die ik of een ander in ons hoofd hebben. Maar als je in de uitvoerende fase zit moet je niet onafhankelijk denken maar gewoon doelgericht denken en gewoon wat meer uitvoerend denken. Dus ligt aan de fase waarin je aan het werk bent. Maar als het gaat om mensen die met mij meepraten of het hebben van tegengeluiden. Dan heb ik liever tegengeluiden. Ik kan niet op alle terreinen expert zijn, zij moeten expert zijn en daarmee bij mij komen.

P: Oké, de volgende is ‘’ ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan mijn medewerkers te delegeren’’.

B: Ja dat durf ik wel. En wat een voortdurend spel of taak is van de leidinggevende is kijken wie ik de verantwoordelijkheid geef en hoeveel kan iemand aan. En bij wie hou ik bepaalde controles en bij wie hoeft dat niet. Dus daar zit het verschil in. Sommigen kunnen gewoon heel veel aan en komen vanzelf bij je als het vast loopt. En sommigen modderen te lang door en dat is zonde van de tijd.

P: Bij de mensen die aanmodderen wat meer controle?

B: Ja en dat ze dan gewoon binnenkomen als ze vastlopen. Of sommigen kunnen gewoon iets niet, daar kan je je ook in vergissen.

P: Oké, de laatste stelling is ‘’ ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken. ‘’

B: Ja dat probeer ik wel.

P: En op welke manier probeer je dat?

B: Ja daar kan ik soms wel een beetje in provoceren. Je kunt bijvoorbeeld uhm. Een van onze ambtelijke reflexen is als er iets is of een aanvraag is, is het schrijven van een brief. En dan zeg ik wel eens van ‘’ Goh waarom maak je een brief, kun je hem niet bellen? ‘’. Als er iets speelt buiten de deur heb ik heel graag dat mensen dingen ter plaatse bekijken en dan weet je hoe het zit.

P: Ter afsluiting, heb je zelf toevoegingen of dingen die in het kader van stimuleren van medewerker of stimuleren van employability nodig zijn ?

B: Uhm, wat ik mij wel eens afvraag. Misschien is dat ook iets waar HR eens over na kan denken. Wat je ziet is dat het aantal contractvormen van mensen die bij ons in dienst zijn dat dat alleen maar meer word. Ongeveer 30 jaar geleden had je alleen mensen die een vaste dienst of tijdelijke aanstelling hadden. Nu hebben wij detacheringen, payroll, uitzend, werkervaringsplaats, studenten, garantiebanen, zzp'ers, mensen uit andere gemeentes en noem maar op. Dus daar kan je eigenlijk al bijna tien vormen op noemen die erbij gekomen zijn naast de normale contracten. En dan vraag ik mij af, is dat een rijkdom, dat je ruimt kan bieden aan de persoonlijke situatie of vormen. Is dit een betere match dan de vaste contracten?

P: Denk je dat zoveel verschillende contracten het moeilijker maakt om een richting in ontwikkeling van medewerker op te stellen?

B: Dat weet ik eigenlijk niet, soms is het een soort carrièreopbouw. Als payroller, dan tijdelijke aanstelling en vervolgens in vaste dienst. Of je komt binnen als stagiaire, vervolgens solliciteer je en word je in dienst genomen. Dus het kan goed zijn. Maar tegelijkertijd vraag ik me af of het nog te managen is. Wordt het niet te ingewikkeld voor ons, omdat elke uitzondering zijn eigen spelregels heeft. Dan hebben we wel heel veel contractvormen. Als je kijkt wat er gebeurd als iemand in de generatiepactregeling ziek word. Hoeveel handelingen dat wel niet teweeg brengt bij bijvoorbeeld HR.

P: Wegen de voordelen dan wel op tegen de nadelen?

B: Ja precies. We willen zo goed mogelijke voorwaarden voor bijvoorbeeld pensioen bieden en ze een beetje relaxed hun pensioen te laten halen. Je kan ook zeggen '' als je minder wilt werken, ga je minder werken. Maar dan krijg je wel minder pensioen. '' En dan de een doet het de ander niet. Ik trek daar niet meteen een conclusie in. Voor je het weet maken we een belangrijke regel belachelijk. Maar je mag je wel afvragen hoe het werkt.

P: Je mag er wel een kritische blik op werpen?

B: Ja precies.

P: Oké, de volgende is: Heb je nog tips aan collega's waar zij nog naar kunnen kijken m.b.t. inzetbaarheid van medewerker/duurzame inzetbaarheid van de medewerker?

B: Nou ik vind dat wij hier in Winterswijk nog wel redelijk traditioneel naar medewerkers kijken. We hebben nog wel de behoefte om ze in vakjes te stoppen.

P: Wat bedoel je daarmee?

B: Nou als je hier werkzaam bent werk je in een bepaald team. Daar hoort dan een opdracht bij en een bepaald aantal uren. En als iemand van een ander team zegt '' Ik heb een heel leuke klus, kun je dat niet een dag in de week doen gedurende twee maanden? '' dan moet je al heel wat optuigen hier inde organisatie. Dat past hier niet bij de '' TBV '' van de mensen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dat was bij de vorige gemeente waar ik werkzaam was anders. De organisatie was daar iets losser in en dan kunnen de mensen ook makkelijker leerervaring in een ander domein.

P: Er zaten niet echt vaste grenzen en kun je mensen makkelijker tijdelijk bij andere afdeling inzetten?

B: Ja daar was de organisatie iets losser in.

P: Denk je dat er een manier is om daar als organisatie aan te werken. Dat je mensen stimuleert op andere afdelingen of aan andere projecten mee te werken.

B: Ja ik denk dat dat heel goed kan zijn. En ik vind het belangrijk dat mensen op de goede plek zitten. We hebben ook wel wat verloop bij bijvoorbeeld het callcenter. Dus ik vind het belangrijk dat we nu ook kijken bijvoorbeeld duidelijk hebben dat als er 20 uur beschikbaar zijn, dat dat ook genoeg is. En ik wil dan ook weten of ze tevreden zijn met de 20 uur die ze krijgen of dat ze meer willen. We hebben een aantal mensen gehad die zijn aangenomen die vervolgens zeggen dat ze meer uren willen. Zo probeer ik excessief verloop te voorkomen. Ik vind verloop goed maar de optimale arbeidsduur is in mijn ogen 5 tot 10 jaar en niet 2 jaar. Maar dat is een beetje functie afhankelijk.

P: Oké, de laatste is eigenlijk. Heb je zelf nog tips of opmerkingen waar collega leidinggevenden nog op kunnen letten. Kijkend naar je eigen teams bijvoorbeeld.

B: Wat uhm, ik zie het eigenlijk beetje als een driehoek van leidinggeven. Aan de ene kant je eigen persoonlijkheid als leidinggevende, welk gedrag kun je vertonen en wat heb je in huis en is geloofwaardig. Aan de andere kant de persoon, wat voor soort leidinggevende heeft de medewerker nodig. En aan de laatste kant wat vraagt de situatie en de baan. Wat ik heel belangrijk vind en kan, kan een andere niet belangrijk vinden of niet kunnen. Dat kan andersom net zo zijn. Maar ondertussen heb je wel een soort gemeenschappelijkheid nodig als management team. En daar zie ik wel een soort zoektocht, wat ik dan noem de waarderende aanpak of ontwikkel gerichte benadering en een beetje wat meer de sturende benadering. ‘’ Als je mensen maar aanspreekt op hun gedrag gaan ze dat wel noem ‘’ en de focus die ik wil leggen, wat gaat er goed en waar ben je goed in. En dan probeer dat te ontwikkelen of de focus van goed kijken naar wat er een mis gaat. We zijn nog snel ontevreden. We doen ons stinkende best en bereiken goede resultaten. En toch steken we dan meer tijd in de dertig verbeterpunten dan in de dingen die wel goed gaan. Dus daarin moeten we goed uitkijken en is het goed dat je dat als management team regelmatig bespreken wat onze stijl is en hoe wij naar mensen kijken.

P: Yes, dat was eigenlijk de laatste, dus ik denk ik alles heb wat ik nodig heb. Bedankt.

INTERVIEW MANAGER C

P: Allereerst dank voor je komst en voor de moeite die je hebt genomen om met mij in gesprek te gaan. Doel van het gesprek is om te kijken wat we voor de medewerkers kunnen doen met employability. Het zal ongeveer een half uurtje duren. Heb je vooraf zelf verwachtingen van dit gesprek?

C: Nee eigenlijk niet.

P: Je gaat het gewoon open in, en dan zullen we zien wat het wordt?

C: Ja, precies, en hopen dat er genoeg tips uit komen waar we mee aan de slag kunnen.

P: Oké, kun je in het kort misschien eerst iets vertellen over jezelf? Wat voor opleidingen heb je gedaan, wat zijn je vorige ervaringen als leidinggevenden of andere functies?

C: Mijn achtergrond zit bij de politie en marechaussee. Hier heb ik bijna twintig jaar gewerkt, daarna heb ik de overstap naar de gemeente gemaakt. Uhm, ik ben HBO+ opgeleid, ruim 25 jaar ervaring in leidinggeven. In eerste instantie vooral veel militair, veel klussen gedaan waarbij je teams aanstuurt om een bepaalde klus te klaren met elkaar.

P: Oké

C: Daar heb ik heel veel van geleerd, heel veel van meegenomen en heel veel aan gehad in deze organisatie. Dus veel meer de passie ontwikkelen en de urgentie aan kunnen tonen met een club. En dan ook zoveel energie kunnen ontwikkelen met een team om tot een bepaald resultaat te komen.

P:Een beetje de gezichten dezelfde kant op sturen?

C: Ja en dat iedereen zich ook bewust is, en daar steek ik altijd veel energie in, van wat zijn rol is en welke taak ze moeten doen om tot een bepaald resultaat te komen.

P: En de volgende vraag is dan ook ‘’ op welke manier geef je leiding aan jouw team? ‘’ is dat deze kant ook op, zorgen dat er dezelfde doelen zijn?

C: Dat is wisselend, ik heb best wel veel teams, wisselend van aard. Van heel uitvoerend tot heel beleidsmatig. Ik merk zelf dat ik bij de uitvoerende teams, denk aan team handhaving of openbare ruimte, dat ik bijna wel op detail-niveau soms moet sturen. Of urgentie aan moet tonen dat ergens de focus moet liggen. Dat men dat wat moeilijker vind dan om dat zelf te doen. Dan met teams bijvoorbeeld zoals ruimtelijke ontwikkeling. Die zijn daar veel professioneler in.

P: Ligt dat aan de teams, of aan het personeel dat daar zit? Of hoe denk jij dat dit kan komen?

C: Ja ik denk dat het te maken heeft met opleidingsniveau, dat heeft daar echt uitdrukkelijk meet te maken.

P: Uitvoerende teams zijn dat lagere functieschalen?

C: Ja het zit er wel iets onder, één of twee schalen. Maar het heeft ook te maken met historie. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de mensen van openbare ruimte, zijn allemaal hbo opgeleid en ingenieus. Zijn allemaal vanuit de techniek opgeleid. Maar wat ik merk wat de samenleving tegenwoordig vraagt is veel meer op communicatie, betrokkenheid, participatie en noem maar op. En die jongens zijn techneuten, dat zijn geen jongens die hebben geleerd om samen te werken met de burger om samen iets te creëren. Dat is allemaal onzin, zij zijn expert. En de burger, die met alle respect, op kantoor zit. Ja die van toeteren en blazen weet. Zij zeggen maar wat.

P: Ja het moet inhoudelijk ook wat betekenen.

C: Ja precies, die fase zitten we nu, hoe zorgen we dat we de verbinding met de buitenwereld beter tot stand brengen.

P: Ja, oké, en dus hoe breng je dit in de praktijk? Is dat kijken naar de samenstelling van de teams en welke behoefte zij hebben?

C: Ja dat doen we nu met strategische personeelsplanning, waar we als management team ook mee bezig zijn. Wat hebben we nodig, wat hebben we zitten, kunnen we dit met de bestaande mensen doen. Of als we nieuwe medewerkers aan gaan namen, nemen we dan iemand die goed is in verbinding leggen & inhoudelijk iets minder want dat kun je vaak wel bijleren. We gaan een kanteling maken de komende jaren, dat is de inschatting.

P: En de gemeente als organisatie, helpen ze je hierbij, zijn er bepaalde tools die je aangereikt krijgt om daar jezelf in te kunnen faciliteren?

C: Ik denk dat de wil er wel is, maar dat het net georganiseerd is.

P: Waar zou dat aan kunnen liggen denk je?

C: Ik kijk altijd eerst naar mezelf, in hoeverre vraag je erom, daar begint het mee. Ik merk zelf dat ik niet altijd heel veel vraag van HR omdat ik weet dat ze erg druk zijn. En de 'ook'-kant niet altijd even stevig ontwikkelt is. Maar ik heb altijd wel goede contacten met mijn adviseur waar ik het wel mee kan bespreken. Maar de uitvoering ligt wel vaak bij mezelf.

P: Dus het ligt deels bij jezelf, maar deels ook in hoeverre wordt er naar gevraagd, dus meerdere afhankelijke factoren, en hoe je er gefaciliteerd in wordt.

C: Ja dat, en wat ze kunnen, ik weet wat ik heb in m'n gereedschapskist of dat alle gereedschappen zijn dat weet ik niet.

P: Precies, en je weet natuurlijk niet wat een ander in zijn gereedschapskist heeft.

C: Ja precies, en daar ben ik wel nieuwsgierig naar. Zou ik het ook op die manier, of op die manier aan kunnen pakken.

P: Ja goed, maar als je het niet weet is het lastig om die tools te gebruiken.

C: Ja het is wel handig om elkaar daar in te helpen en over te informeren.

P: Dan heb ik een beeld van hoe kijk je zelf tegen het leidinggeven van je team en welke factoren hou je zelf rekening mee en hoe kan de HR daar dan aan bijdragen. Ik heb ongeveer een tiental stellingen die betrekking hebben op motivatie en creativiteit van zowel de medewerker als leidinggevende zelf. Graag zou ik een reactie op elke stelling en hoe je daarin staat en over denkt. De eerste stelling is '' ik kan mijn medewerkers enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën. ''

C: Ja dat lukt mij wel, daar ben ik wel van overtuigd.

P: Waar blijkt dat uit?

C: Uhm, op het moment dat je met plannen komt dat ze allemaal uitgevoerd worden door mensen.

P: Wat doe je dan om ervoor te zorgen dat deze uitgevoerd worden?

C: In de eerste plaats door de urgentie aan te tonen en de kansen die het bied. En ik kom met dit plan omdat we daar te kort schieten.

P: Heb je een concreet voorbeeld van zo'n plan?

C: Nou bijvoorbeeld een paar weken geleden, hadden we het over burgerparticipatie. Hebben we met het hele team aan tafel gezeten en ik wil graag een pilot doen met burgerparticipatie. We gaan een complete woonwijk aanpakken waar de mannen van openbare ruimte verantwoordelijk voor zijn. Maar we gaan de totale problematiek aanpakken. We pakken sociale problematiek en duurzaamheid er ook bij, en we gaan samen met de inwoners gaan we nu ook gewoon met een wit vel de straten tekenen, de inhoud tekenen en alles maken met elkaar. Nou er was discussie aan tafel, geweldig, de ene groep zei dat het mooi was en wilde ervoor gaan. Maar de andere groep zei dat we

kaders hadden, en wat gebeurd er als we deze los laten.. Maar uiteindelijk hebben we unaniem besloten dat we met die pilot gaan beginnen.

P: Wanneer verwacht je hier iets van terug te zien?

C: Dit jaar al, en het is ook een avontuur. We weten niet waar het op uit gaat draaien en dat is juist het leuke ervan. Het is een experiment.

P: Oké, de volgende stelling is '' ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan. ''

C: Ja, en nee.

P: Hoe verhoud zich dat?

C: Met de jonge collega's heel erg veel, met de oude collega's die hier al twintig of dertig jaar werken, heb ik gemerkt dat die in een andere fase zitten.

P: Waar merk je dat aan?

C: Dat merk ik aan het feit dat ze goed zijn in datgene wat zij doen. En ik met name bezig ben om ze te behouden voor de komende vijf jaar, dat ze niet uitvallen. Beetje duurzame inzetbaarheid. Ik zeg ze dat ze fit moeten blijven, nieuwe wet en regelgeving moeten bijhouden, kennis overdragen aan nieuwe collega's.

P: En op welke manier verwacht je dat ze dit doen, bijv. bij kennis en regelgeving?

C: Dit ondersteunen wij met opleidingsplannen. Ze kunnen overal heen waar ze heen willen om dat maar te doen. Ik zou alleen af en toe wel de vinger aan de pols moeten houden. Dit doe ik dan in de resultatengesprekken of voortgangsgesprekken. Om te vragen hoe het ermee staat en dat ze dat ook doen.

P: Je zegt dat je dit bij jongere medewerkers specifieker doet, heb je daar een voorbeeld van?

C: Ik heb de laatste jaren veel jonge collega's aangetrokken die super enthousiast zijn. Waar je bij op moet passen is het conditioneren, waarbij ze iets gaan doen wat ze heel leuk vinden en dat blijven ze doen. Maar ze moeten de 'scope' breder maken.

P: Dat ze niet alleen datgene doen dat ze leuk vinden?

C: Precies. Ze moeten ook uit hun comfort-zone komen. Kijk 'dit kun je nu' maar ik vind dat je dit en dit ook moet kunnen.

P: En hoe stimuleer je ze om die onderdelen ook aan te pakken?

C: Door ze te faciliteren. Door ze te zeggen waar ze verantwoordelijk zijn, deze klus ga je nu doen. We kunnen sparren. We kunnen er iemand naast zetten die je er bij kan helpen. Dat soort klussen doen we nu dus wel, daar worden ze enthousiast van en pakken ze dingen buiten de comfort zone.

P: Oké. De volgende stelling is '' ik geef mijn medewerkers het gevoel dat ze aan belangrijke gemeenschappelijke opdrachten werken. ''

C: Uhm, dat is iets waar ik in te kort schiet.

P: In welke zin is dat?

C: Omdat ik merk dat ik erg in de uitvoerende teams zit. En dat zijn allemaal fragmenten van een groter geheel. Als ik bijvoorbeeld kijk naar vergunningen, je geeft een vergunning af en welke belangrijke bijdrage heb je dan geleverd? Dat is iets wat we veel meer aan het voetlicht kunnen brengen. Het einddoel, waarom doen we bepaalde dingen.

P: Hoe zou je dat dan kunnen vormgeven?

C: Je zou wat mij betreft als je effect gerelateerd gaat werken. Bijvoorbeeld veiligheid is een thema, als je dan een vergunning verleend draagt dit bij aan de veiligheid. Dus veel meer de verbinding leggen tussen de hogere doelen.

P: Dus eigenlijke de kleine opdracht en dingen die gedaan worden zijn wel in kaart maar het grote wat minder?

C: Ja het is wel in kaart, we hebben organisatiedoelstellingen, teamdoelstellingen, visie, persoonlijke doelstellingen. Is helemaal uitgewerkt. Maar het gevoel van het grote geheel is er niet echt. Het leeft meer bij het management dan bij de mensen.

P: Het leefbaar maken bij de mensen is dus voorbetering vatbaar?

C: Ja daar zijn we met zijn allen niet zo goed in geslaagd.

P: Oké, volgende is ‘’ Ik heb een duidelijke visie en beeld over hoe de toekomst er voor mijn medewerkers uitziet ‘’.

C: Ja hier heb ik wel beelden bij. Mijn vermoeden is dat zijn steeds multifunctioneler inzetbaar worden en veel meer in verbinding met de buitenwereld.

P: Zie je ze dat dan ook binnen dezelfde organisatie doen?

C: Nee dat zie ik ze niet doen. De nieuwe medewerkers verwacht ik dat ze na drie tot vijf jaar ergens anders gaan kijken en dat zal ik ook altijd stimuleren.

P: En ook in de zin van voor hun persoonlijk?

C: Ja persoonlijke ontwikkeling, dat ook.

P: Zou je ze dan niet kunnen stimuleren om binnen de eigen, gemeentelijke, organisatie door te groeien?

C: Dan is de definitie van doorgroeien belangrijk, en wat je daarmee bedoelt. Wat ik bijvoorbeeld bij ons medewerkers tevredenheid onderzoek heel erg veel zie is dat we bij doorgroei altijd over verticale doorgroei spreken. En die zijn redelijk beperkt bij de gemeente. Je hebt in principe medewerker, beleidsmedewerker en manager. Dat is een beetje de groei. Maar horizontaal valt er van alles te verbreden.

P: Op een andere functie of andere taken erbij?

C: Ja precies, maar je ziet toch omdat mensen voor een bepaalde studie hebben gekozen dat ze kiezen voor een bepaalde tak van sport.

P: En dat ze alleen daarin vastzitten?

C: Ja en dat vinden ze fantastisch. En als ze dan wat anders doen zijn ze dood ongelukkig. Dat hebben we natuurlijk een tijdje geleden gehad met bezuinigingen, dat mensen andere taken erbij moesten doen. Ja dat was wel een dingetje.

P: Merk je dan toch wel bij medewerkers dat ze op die manier ontwikkelen, dat zelf niet als prettig ervaren?

C: Nee maar ik ben zelf inmiddels ook wel de mening toegedaan dat je net zoveel generalisten nodig hebt binnen de gemeente. Je hebt voornamelijk ambachtelijk personeel nodig. Mensen die hun vak goed kunnen verstaan om een goede sparringpartner naar de buitenwereld te kunnen zijn.

P: Oké, de volgende is ‘’ ik ben overtuigd van mijn idealen, opvattingen en idealen en breng dat over op mijn medewerkers ‘’.

C: Nee, dat ben ik helemaal niet. Ik leer nog elke dag hier en vind het leuk om daar met elkaar over in gesprek te zijn. Jongeren hebben hele andere normen en waarden dan de ouderen en ik vind dat dat

juist in balans moet zijn. Er moet respect voor elkaars normen en waarden zijn. Maar er moeten wel wat gemeenschappelijke richtlijnen in zijn, anders word het echt een bende.

P: Een beetje structuur?

C: Ja, maar minimaal. Want ik vind alle soorten opvattingen prachtig.

P: Oké, dan nu '' ik ben altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie. ''

C: Ja dat heb ik wel.

P: En hoe vertaalt zich dat?

C: Veel in het land kijken, regionaal kijken en kijken hoe ze dingen aanpakken. Waar valt er winst te behalen en wat moeten we vooral niet doen. Welke mensen heb je in je organisatie die veel meer kunnen. Vaak zie je dat mensen in hun privéomgeving heel veel doen maar op het werk heel terughoudend zijn. Dan gaat er ergens iets niet goed. En die kansen zien bij je eigen medewerkers.

P: Heb je daar misschien een voorbeeld van?

C: Nou als je bijvoorbeeld kijkt naar creativiteit. Ik heb wel eens bij bepaalde klussen creativiteit nodig en nodig je een aantal mensen uit die privé heel erg creatief zijn en die niet in mijn afdeling zitten. Die zetten we om tafel en daar proberen we goeie dingen uit te krijgen.

P: Oké, dat is een mooi voorbeeld. '' Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken. ''

C: Ja, altijd.

P: En hoe doe je dat?

C: Door daar gesprekken over te hebben, niet alleen maar napraten, maar ook doorvragen en de diepte zoeken. Dan weet je pas wat iemand zijn drijfveren zijn en daar ben ik altijd naar op zoek.

P: De drijfveren van een persoon, hoe verhoud zich dat dan tot het onafhankelijk denken?

C: Ja waar ik altijd een hekel aan heb is dat mensen die er langere tijd zitten gaan ze conditioneren in de omgeving waar ze zitten. En op een gegeven moment tast dat ook hun onafhankelijk denken en. En ik hou juist van mensen die af en toe een luis in de pels kunnen zijn. Die zeggen joh waarom zou je dat nou eigenlijk doen.

P: Niet altijd maar ja zeggen en doen?

C: Ja om er vanaf te zijn, ik stimuleer altijd de scherpte. En ik wil ook graag dat er goede discussies zijn op de werkvloer om de scherpte op te zoeken. Daar krijg je goede producten van.

P: Ja het is niet erg om het oneens te zijn met elkaar.

C: Dat is wel het beetje het mak van de organisatie dat 60-80% van de organisatie dat harmoniemodel is. Die vinden het ontzettend moeilijk om 'ruzie' te maken of discussie aan te gaan.

P: Denk je dat dat een bepaalde oorzaak heeft?

C: Ja dat is hoe ze aangenomen zijn. Wij nemen vaak mensen aan die niet uit zijn op conflicten.

P: De gemoedelijke mensen?

C: Ja, die vooral het allemaal goed en gezellig willen hebben. Terwijl ik juist denk we moeten veel meer mensen binnen halen die inhoudelijk met elkaar kunnen vechten en daarna gewoon 'bier kunnen drinken'.

P: Oké, nu 'ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan mijn medewerkers te delegeren'.

C: Ja, anders red ik het ook niet met al die teams. Dus ik leg de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie.

P: Heb je daar een voorbeeld van?
C: Ja de hele omgevingswet wordt door een medewerker alleen gedaan. Woonwijken opknappen ligt gewoon bij de teamleden.

P: Heb je hier op een bepaalde manier zelf het overzicht over?

C: Ja hier heb ik veel gesprekken over, ik ben ambtelijk opdrachtgever. Dus waarmee kan ik ze faciliteren, wat heb je nog nodig. Dus dat is meer een ondersteunende rol.

P: Staat de deur dan open als ze vragen hebben of vast lopen?

C: Ja dan komen ze hier gewoon binnen, en dat is vaak eerder hoor, dan er een gesprek is. Ik vraag altijd wel dat ze met een voorstel komen. Het is niet ‘’ Ik heb een probleem, los het even op ‘’. Nee, kom met scenario’s en een voorstel en dan bespreken we dat.

P: Dan heb je al wat meer inhoudelijke gesprekken?

C: Ja.

P: Ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken. Stel je loopt ergens vast en ze hebben een voorstel, geef je dan zelf een richting aan of een oplossing. Of zeg je , kijk eens die kant op.

C: Dat is wisselend, bij het ene team moet ik vrij directief zijn, dit zou de oplossing zijn. Bij andere teams kan ik alleen vragen stellen zodat ze zelf denken ‘’ O ja, die kant kan ik op ‘’. Afhankelijk van het team. Die gesprekken heb ik vaak wanneer het spaak loopt tussen medewerker en burger. Vanwege tegengestelde belangen vragen ze dan hoe ze het aan moeten pakken.

P:Oké, yes. Heb je zelf nog toevoegingen waarbij je zelf denkt ‘’ Dit vind ik belangrijk wanneer ik naar mijn medewerkers kijk omtrent je manier van leidinggeven of stimuleren? ‘’.

C: Ik zou het prettig vinden dat wanneer de feedbackloop beter wordt ingericht. Zowel naar mij toe, alhoewel mensen mij vaak wel durven te zeggen wat ze vinden, maar ook naar elkaar toe. Ik merk dat men nog wel redelijk lief is naar elkaar. En ik zou het prettiger vinden ‘’ Ik zie je dit doen, is dit wel handig. ‘’ of ‘’ Dit zeg je nu wel, maar hier heb ik gewoon last van.’’ Of dit heb je goed gedaan, elkaar complimenteren. We mogen elkaar wel eens steviger zijn.

P: Denk je dat medewerkers hier wel eens bewust van kunnen worden gemaakt? Door training of ?

C: Ze moeten hiertoe uitgedaagd worden. Er is zoveel winst op te behalen. Als je eerlijk naar elkaar toe bent, moet je eens kijken wat je dan leert.

P: Je moet dingen gewoon durven, kritisch durven zijn?

C: Precies daar leer je van, wat me opvalt als er feestjes zijn. Iedereen is er, want we zijn zo een familie. Maar dat zijn we niet, want we vinden allemaal wat van elkaar, maar dat zeggen we niet. Ik denk dat we hier nog een grote slag te slaan hebben. En het ligt ook een beetje aan het personeelsbestand, veel mensen die misschien een andere manier van leidinggeven gewend zijn. Waarbij er gewoon wordt gedaan wat er word gezegd. En nu verwachten we steeds meer zelf initiatief. Veel doen het ook, maar sommigen worden er gewoon heel onrustig van. Sommigen zeggen ook dat ze liever hebben dat we ernaast zitten en zeggen wat er gedaan moet worden. Maar dat is niet meer van deze tijd. Laat staan dat je dan ook nog eens feedback gaan geven.

P: Als je dan organisatie breed kijkt naar de duurzame inzetbaarheid, zou je dan nog tips hebben naar andere teams, collega’s of heb je hier een visie op ?

C: Uhm, op meerdere fronten wel. Ik denk dat we goed moeten nadenken over de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers ook met het oog op de medewerker die tot hun 67^{e} moet

werken. Is het reëel datgene wat zij doen. Sommigen zullen het prima kunnen, maar kunnen we ze nog op een andere manier inzetten?

P: Is dat dan een stukje Strategische Personeelsplanning?

C: Ja deels wel, en het is ook belangrijk dat we de kennis van deze medewerkers behouden. Hoe borg je die als organisatie?

P: Ik hoorde dat het een veel meer voorkomend probleem is. Veel ervaren mensen binnen huidig werkend Nederland maar hoe zorg je ervoor dat de kennis van de toekomstige pensionara behouden blijft, is dit hier ook een probleem?

C: Ja ook het historisch besef is dan weg, en de contacten die zijn opgebouwd. Ik hou mijn hart nog wel een beetje vast.

P: Denk je dat er dan een manier is dat beter te waarborgen ?

C: Ja dat denk ik wel, eerder jonge mensen aantrekken om samen op te trekken. Ik denk dat we veel data ook digitaal kunnen vastleggen. En ik denk dat de nieuwe vormen van contacten met burgers na verloop van tijd veel meer digitaal gaat i.p.v. menselijk contact. Ik denk dat je andere sporen moet bewandelen.

P: Zoals eerder jonge mensen aannemen, is daar nu geen ruimte voor. Of moet daar ruimte voor worden gemaakt?

C: Daar moet ruimte voor worden gemaakt. Ik denk dat je weet wanneer een andere collega vertrekt, dat je dat bijvoorbeeld twee jaar van te voren al op moet pakken.

P: Oké, zou je nog tips hebben voor andere collega's omtrent '' Hoe stuur ik mijn team aan of denk je, iedereen op zijn eigen manier, afhankelijk van hoe de teams in elkaar steken? ''

C: Ik zou iedereen wensen dat we echt sturen. We leggen de verantwoordelijkheid laag in de organisatie, dat is op zich ook goed. Maar tegelijkertijd vind ik dat je als manager wel moet sturen. Dat betekend dat we wat afspreken, focus aanbrengen en dat dat uiteindelijk wat oplevert.

P: Dus eigenlijk leg je de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk, maar wel gezamenlijke doelen opstellen?

C: Je de wat vraag vind ik dat we samen moeten bespreken, en die verantwoordelijkheid ligt bij de manager. Maar de hoe vraag ligt bij de medewerker. Ik ga niet vertellen hoe je het moet doen, dat mag je zelf uitzoeken. Ik wil je best helpen, je team wil je erbij helpen. Maar de verantwoordelijkheid ligt bij jou. Daarmee geef je ook regelvrijheid.

P: Maar we gaan uiteindelijk 'daarheen'.

C: Ja en als we zeggen binnen een half jaar, of jaar is het klaar. Dan werken we daar naar toe. En ik merk dat dat, mwah.

P: Voor verbetering vatbaar is?

C: Ja, er komt van alles tussendoor. We zijn een dynamische organisatie. En dan is men snel geneigd om veel prikkels op te pakken. En dan wordt er vergeten wat het uiteindelijke doel is. Niks is goed of fout, maar je ziet dan dat de medewerker de prioriteit stelt. En dat ligt denk ik bij het management.

P: Oké, dat is helder. Ik denk dat ik hiermee alles heb. Dank voor je tijd.

INTERVIEW MANAGER D

P: Allereerst dank voor de moeite en tijd. Het gaat over employability, hoe probeer je medewerkers te stimuleren of te prikkelen om met hunzelf bezig te gaan. Het gaat ongeveer een half uurtje duren. Vooraf een stukje over jezelf. Wat is je achtergrond, heb je eerdere leidinggevende functies gehad?

D: Ik ben maatschappelijk werker en groepsleider van achtergrond en werk nu 9 jaar bij de gemeente Winterswijk. Uhm, ik ben hiervoor heb ik van alles gedaan. Ik ben teamcoördinator geweest en van daaruit ben ik manager geworden.

P: Oké, en uhm. Als je jouw ideaalbeeld zou schetsen. Op wat voor manier geef jij dan leiding aan jouw team?

D: Ik denk heel betrokken en coachend. Dat is wat ik denk.

P: En hoe uit zich dat, kun je daar een voorbeeld van noemen.

D: Het coachende is denk ik dat ik altijd bezig ben met hoe mensen in hun vel zitten, zeg maar. En dat als het nodig is we ook kijken naar hoe we verder kunnen komen of waar loop je tegenaan. Dus niet alleen maar om scholing maar ook met hoe mensen in hun vel zitten. Ik zie ook vaak, werkplezier heef er ook mee te maken dat de werkplek veilig is. Dat vind ik een heel belangrijke basis. Maar ik zie ook dat privé heel belangrijk is. Op het moment dat het privé niet goed gaat heeft het zijn weerslag op het werk, of als die verhouding niet goed is. Ik zie het ook vaak bij stressklachten, als mensen werkdruk benoemen. En als je daar individueel voor gaat zitten zie je dat eigenlijk iedereen een verhaal heeft. Er zit een verhaal achter, niet het is zoveel werk. Er zit altijd wat achter. Bijvoorbeeld ‘’ Oh ik heb 4 vriendinnen die aan het scheiden zijn en ben er heel betrokken bij, ik lig er van wakker ’s nachts’’ of de volgende zegt ‘’ mijn moeder is ziek en ik geef heel veel zorg ‘’. Vaak zit er een privé element bij waardoor je niet in evenwicht bent. Wat ik altijd probeer is opzoeken naar datgene wat weer evenwicht brengt.

P: En dat brengt dan ook betere prestaties bij je teams?

D: Ja dat denk ik, maar veiligheid is wel de basis bij mij.

P: En wat betekent dat voor jou, veiligheid op de werkvloer?

D: Dat je het gevoel hebt als medewerker dat je fouten mag maken, dat je niet afgestraft word. Dat je op een positieve manier bij elkaar bent en je werk kan doen. Dat je niet het gevoel hebt dat je je moet beschermen tegen collega’s, leidinggevende of organisatie. En dat je uhm, weet dat er geen dubbele agenda’s zijn.

P: Oké, en hoe breng je dat in de praktijk? Is dat door gewoon het gesprek aan te gaan met medewerkers?

D: Ja zeker, maar ook door mezelf kwetsbaar op te stellen. Dat doe ik zeker ook, als ik dingen lastig vind zal ik dat ook zeggen. Maar als ik dingen bij mensen zie noem ik dat ook. Dus dan zou het als het goed is niet als verassing komen. Ik ben vrij open dus ja.

P: In die zin dat de medewerker dan ook sneller open naar jou is?

D: Ja!

P: Word je daar dan ook in geholpen door de gemeente, door tools of ? Of moet dat vanuit jezelf komen?

D: Nee dat komt wel uit mezelf. Ik heb wel een opleiding gehad vanuit de gemeente voor mediation en verandermanagement. En ik kom wel vanuit maatschappelijk werk dus dat helpt daar ook bij. En ik geloof echt dat zorgen voor veiligheid, leuk werk, uitdagingen en met elkaar ontwikkelen. En dat soort elementen dragen bij aan dat je het leukt hebt en veilig hebt.

P: Oké, en zijn er dan nog dingen waarvan je denkt dat die handig zijn om daarbij te hebben?

D: Nee, weet je ik vind het faciliteren heel goed. Als ik iets nodig heb vraag ik het en dan word ik daarin gefaciliteerd. En dan bedoel ik meer bij trajecten die niet goed lopen of dat mensen niet goed in hun vel zitten en ik ze niet kan bereiken. En dan krijg ik daar aan alle kanten ondersteuning bij.

P: Oké, dit was een beetje de introductie tot leidinggeven en hoe ga je daar mee om. Ik heb voor de managers leiderschap een beetje genomen als leidraad tot employability van de medewerker. Ik heb hier een tiental stellingen voor en hoor ik graag van jou hoe je er tegenaan kijkt. De eerste is '' ik kan mijn medewerkers enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën ''.

D: Ja, niet voor allemaal. Er zijn er een paar en dan lukt het me niet. En dan puzzel ik echt wat ik anders kan doen om het voor elkaar te krijgen.

P: En als je dan puzzelt, wat doe je dan om het wel zover te krijgen?

D: Oh, van alles. Uhm, bijvoorbeeld bij een van de teams is dat zij absoluut niet van het stukken lezen zijn. Als ik ze vraag om dingen te lezen die belangrijk zijn gebeurd het vaak niet. Uhm, dit ging bijvoorbeeld over doelstellingen en waarom zijn we er, wat is onze taak. Dat staat allemaal in beleidsstukken. Wat ik toen heb gedaan, ik heb allemaal paraplu's laten maken van hout, en die zijn we gaan versieren met schroefjes daaraan. En in de paraplu kwamen de doelstellingen en die moesten ze uit de stukken halen en daaronder allemaal subdoelstellingen. Nou daar zijn we een middag mee bezig geweest waardoor mensen opeens zeiden: '' nu weet ik wel wat het doel is ''.

P: Dat is wel een creatieve manier om er mee bezig te gaan. De volgende stelling is '' ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan ''.

D: Ja, en dat verschilt heel erg per levensfase. Mensen die jong zijn en hier binnenkomen zeg ik '' ga hier alsjeblieft ook weer weg ''. Het is een hele warme en veilige organisatie en voor je het weet ben je al weer met pensioen. En dat is zonde. Ik vind het goed als je je ontwikkelt en je vleugels uitslaat, en hier weer weg gaat. Ik denk graag met mensen mee en wat ze leuk vinden. Als je naar oudere medewerkers kijkt denk ik mee met hoe je productief blijft en van waarde. Ik merkte wel dat dat in het begin als bedreiging zagen. Bijvoorbeeld het generatiepact, het is er is dat niet iets voor je. Mensen reageerden dan '' vind je dat ik het niet goed doe? ''. Zo bedoelde ik het niet, maar het ouder worden komt met dingen minder snel doorhebben. Dus wat past daarbij en hoe krijg ik evenwicht.

P: Wat kan ik nog aan en hoe kan ik datgene wat ik aan kan zo goed mogelijk bevatten?

D: Ja.

P: Zit daar dan, bij jongere medewerkers, zeg je ik wil niet dat ze blijven hangen en zich blijven ontwikkelen. Ga je dan nadrukkelijk het gesprek met ze aan? Of spreek je dat van tevoor aan?

D: Ja dat benoem ik heel duidelijk. Ook wat zij willen. Weet je de meeste mensen doen dit werk omdat ze deze capaciteit hebben. Maar daar kun je ook andere dingen mee doen.

P: En dan het stimuleren daarvan zodat ze daar ook andere dingen mee doen, daar help je ze mee?

D: Ja daar praten we dan over. Met sommigen heb ik aparte gesprekken, je hebt voortgang en resultaatgesprekken en dan hebben we het hier ook duidelijk over. En dat vind ik ook mooi. Er zijn ook mensen die zeggen '' ik wil me niet verder ontwikkelen ''. Heel expliciet, ik ben blij met het werk zoals het er is. Het heeft voor mij de functie dat ik gewoon werk heb en naar mijn zin heb. Het is goed zo.

P: Oké, '' ik geef mijn medewerkers het gevoel dat zij aan belangrijke gemeenschappelijke opdrachten werken ''.

D: Uhm, nou ik hoop dat ik dat doe. Maar ik vind het moeilijk te zeggen of mij dat lukt. Ik hoop dat uhm, dat dat op zich wel lukt. Maar vind dat lastig.

P: Waar zit het dan in?

D: Ja. De andere vraag, of ik mensen erop wijs, dat is een handeling. Maar of ze een gevoel hebben dat is het gevoel in de mens. Of dat zo is dat weet ik dan niet helemaal. Ik heb wel het idee dat er veel verbondenheid en trots is. Uhm, en ik heb wel het gevoel dat deze mensen voor het welzijn voor mensen staan.

P: Oké. '' Ik heb een duidelijke visie en beeld hoe de toekomst voor mijn medewerker er uit ziet ''. Dat kan dan persoonlijke of organisatie ontwikkelingen zijn.

D: Nou, nee, weet je dat heb ik eigenlijk nooit. Ik ben wel altijd heel erg bezig met doorontwikkeling, maar ik zie dat meer als proces. En ik heb altijd het gevoel, we gaan wel ergens heen. Het sociaal domein is erg in beweging dus je bent je constant aan het door ontwikkelen. Maar ik heb bijvoorbeeld laatst met de teams gezeten en toen heb ik gezegd '' Jongens, eigenlijk heb ik een droom. '' En toen heb ik ze gezegd wat ik zag, het was tien jaar later en het hoeft niet per se het doel te zijn van hoe het moet worden. Maar we zijn nu wel met die stappen bezig. En op die manier zijn we een beetje aan de slag te gaan. En dat gaat binnenkort lopen. Kan best zijn dat we ergens anders komen maar het gaat om het proces en ontwikkeling. Ik heb eerder het doel met medewerkers maar daar zie ik het ook als een open eind. Ontwikkeling is belangrijker dan het doel waar het heen moet gaan.

P: '' Ik ben overtuigd van mijn idealen, opvattingen en waarden en breng dat over op mijn medewerkers ''.

D: Ja, bijvoorbeeld een van mijn waarden is is dat het belangrijk is om open te zijn. Dat je dat moet kunnen zonder dat je daar last van krijgt. En hier is een cultuur, hoort ook wel bij de Achterhoek en organisatie. Om niet te zeggen wat je voelt. En op een gegeven moment heb ik gedacht '' dat wordt mijn mantra hier ''. Ik blijf het de hele tijd herhaal, zeg wat je voelt en zeg wat je denkt.

P: Maakt dat het ook makkelijker om rekening te houden met elkaar, als collega's ?

D: Ja ik merk echt dat we daar wel stappen in maken. Mensen komen vragen nu om een gesprek omdat ze echt even wat willen zeggen. En het zijn maar kleine stapjes maar ik vind het belangrijk dat ze het doen. Als ze het niet doen blijven er onderhuids misschien dingen zitten of ontwikkel je je niet met elkaar. Of is er eentje brommerig omdat die het anders wil en daar heb je niks aan.

P: Ik hoor vanuit andere teams ook wel eens dat er sprake is van een redelijk 'gesloten' organisatie in de zin dat ze niet altijd zeggen wat denken.

D: Ja en dat is heel logisch, mensen zijn hier super aardig weet je. Heel veel aardige mensen, een hele veilige organisatie. En toch zeggen mensen niet echt wat ze voelen.

P: Maakt die veiligheid dat ze soms bang zijn elkaar te zeggen wat ze vinden

D: Ik denk eigenlijk, dat is mijn buitenstaanders visie. Je bent zo verweven met elkaar. Iedereen werkt hier samen, je komt elkaar tegen op sportverenigen. Er is een bepaalde gemeenschapscultuur. Het vuile was buitenhangen wat voor risico heeft dat in je sociale netwerk. Wat bereik je er mee. Ik denk dat er van oudsher misschien ook een beetje een cultuur is van het niet doen. I.p.v. het wel te doen.

P: Het zit er een beetje in gebakken?

D: Ja precies.

P: Oké, '' Ik ben altijd opzoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie ''.

D: Ja dat doe ik. Ik zie mijn kansen en mogelijkheden heel erg in verbinding.

P: En dan verbinding met dingen buiten de organisatie of?

D: Dat maakt niet uit, met alles. Uhm, bijvoorbeeld een van de punten. Mijn teams zijn uitvoerende teams. Maar er zijn ook beleidsteams. Die verbinding is niet altijd even vanzelfsprekend. Daar ben ik de afgelopen jaren heel erg mee bezig geweest. Hoe maken we dat vanzelfsprekend, iedereen is van goede wil en heeft een goede bedoeling. Ze willen niets liever dan samenwerken. Dus hadden we werkgroepen gerealiseerd omtrent onderwerpen waar beleid en uitvoering bij elkaar komen. Bijvoorbeeld ouderen, dus hadden we speerpunten en doelen geformuleerd. Hoe verbeter je dat nou, de zorg rondom ouderen. En dat gaat eigenlijk wel goed.

P: Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken.

D: Uhm, ja en soms ben ik daar zoekend in. Heeft ook te maken met het zelf regelen en organiseren van dingen. Ik merk ook wel eens dat het me niet lukt. Soms lukt het dus heel goed.

P: Als dat je dan niet lukt, wat doe je dan?

D: Dan trek ik dingen naar me toe. Die neiging heb ik dan, maar ben steeds beter dat te laten. Dat merk ik wel. Maar hoe meer ik dingen ga controleren, niet in de zin van alles nakijken dat doe ik niet. Maar als ik meer probeer te beheersen. Dat ik ruimte inneem die anderen dan niet in kunnen nemen. Daar heb ik wel in geleerd. Maar hoe meer je ruimte geeft aan mensen hoe meer er uit komt. Dat heb ik wel gemerkt. Anders gaan ze passief zitten en wachten ze tot het gebeurd, en dan krijg je een rare interactie.

P: Ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers te delegeren. Het sluit er misschien wel een beetje op aan.

D: Ja, dat denk ik wel.

P: Probeer je die dan zo ver mogelijk weg te leggen, die verantwoordelijkheden? Of heb je dan bepaalde mensen waarvan je denkt dat je het wel of niet kan doen.

D: Ja dat denk ik wel. De taken zijn echt enorm divers. Ik zit even aan een voorbeeld te denken. Ik weet zeker dat als ik dat doe dat ik kijk wie er het beste mee uit de voeten kan. Als ik denk aan belangrijke taken denk ik dat ik het inmiddels wel goed kan laten bij een ander.

P: Heb je misschien een voorbeeld van een project waarbij je dat hebt gedaan?

D: Dat zijn er wel veel denk ik. Ik zit even te zoeken, er zit ook een soort dynamiek hierin. Waarbij je zegt belangrijke taken delegeren naar anderen. Klinkt heel erg van boven naar beneden. Terwijl ik denk dat er bij ons een andere dynamiek zit.

P: Meer in de breedte ?

D: Ja, uhm en momenten zijn anders. Bijvoorbeeld invoeren van verwijzing meldcode huiselijk geweld. Dat doen de teamcoördinatoren. Maar die verwijzing bleef eigenlijk liggen, en de teamcoördinatoren kwamen daar niet veel verder mee. Toen heb ik gezegd, ik pak dat wel op, ik heb het vaker gedaan. Daar heb ik één overleg voor georganiseerd. Dan kunnen zij verder en stap ik er weer uit. Het is eigenlijk best spannende materie, dat dat goed gaat. Het gaat om kindermishandeling en huiselijk geweld. Dat de juiste procedures worden gevolgd als je dat tegen komt. Dat je er niet mee blijft lopen, waar laat je zo'n signaal ga je er goed mee om. Maar ik heb er alle vertrouwen in dat ze dit goed doen. Maar we kijken nu ook, wat pakken zij op en wat pak ik op.

P: Oké. Ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.

D: Ja zeker, ik zie meestal geen problemen maar oplossingen. Ik vind problemen niet zo interessant. Zie ook meestal de zonnige kant van dingen in. De reactie die ik terug krijg van medewerkers is dat ze het soms irritant vinden. Omdat ik problemen bagatelliseer en het kleiner maak. Maar aan de andere

kant is het prettig en verfrissend dat het niet groter wordt gemaakt dan het is. Dat je de voordelen ziet of de kansen eruit haalt.

P: En stel dat een medewerker bij jou komt en zegt ‘’ ik loop hier vast of ik kom dit tegen ‘’. Je zegt ik probeer altijd in oplossingen te denken. Hoe ga je dan het gesprek aan?

D: Nou uhm, in mijn beleving als iemand er met een probleem komt. Wat is er dan aan de hand, wat maakt het zo lastig. Hoe zou je er anders naar kunnen kijken of anders mee om kunnen gaan. Ik probeer er wel altijd met humor wat luchtigheid in te brengen. En probeer ze ook te laten zien dat ieder probleem veel variaties om op te lossen.

P: Stuur je ze dan een richting op of zet je zelf aan tot denken?

D: Beiden, ik heb we de neiging om me te bemoeien dus kan wel de neiging hebben om veel te praten. Dat is wel iets wat ik steeds meer leer en steeds beter in word. Om het meer bij de ander te laten.

P: Een beetje als afsluiting heb ik eigenlijk wat algemenere dingen. Heb jij tips voor collega’s m.b.t. de inzetbaarheid van medewerkers?

D: Ja dat vind ik een lastige, want ik weet niet zo goed hoe zij dat doen. Misschien is de tip wel voor ons als management team. Dat we veel meer in gesprek gaan met over hoe wij het doen. We zijn veel meer bezig met de organisatie ontwikkelingen.

P: Dus eigenlijk niet zozeer over elkaars teams?

D: Nee we hebben het veel minder over ‘’ hoe ga jij gesprekken aan ‘’ of ‘’ hoe stimuleer jij je medewerkers? ‘’. Dus veel meer op organisatie niveau in gesprekken?

P: Heb je nog tips aan collega’s omtrent leidinggeven aan de teams? Dit zou ik aanraden bij medewerkers?

D: Geld eigenlijk een beetje hetzelfde voor. Ik weet niet zo goed hoe ze het doen dus vind het lastig daar wat over te zeggen.

P: En als je onafhankelijk van hun huidige leidinggeven kijkt. Wat zou dan voor jou het ideaalbeeld zijn? Wat vind jij een goede manier om het te doen?

D: Ik vind het een hele lastige vraag, ieder team heeft iets anders nodig.

P: Afhankelijk van wat voor soort mensen er zitten en wat voor taken zij hebben?

D: Ja zeker, en ik denk ook niet dat je iedere manager op ieder team kan zetten. Want ieder team heeft ook weer wat anders nodig.

P: En zoals je zei zelf dat je openheid belangrijk. Is dat dan iets waarvan je zegt dat andere teams het ook zouden moeten doen? Of denk je dat er bij sommigen geen behoefte aan is?

D: Nou weet je, dat is wel echt een organisatie ding. Dat niet open zijn. Maar ik ben bijvoorbeeld bij een team bezig over het geven van feedback. En dat vonden ze spannend. Nou gaan we dat in groepsverband doen en heb ik gezegd dat ik bij het eerste moment ben en een situatie ga inbrengen waarop zij feedback mogen geven op mijn werk. Dus ik gaf geen feedback maar moest het vragen. En dat leverde enorm veel op, was heel leuk om te doen. Maar dat is ook iets voor de hele organisatie. Maar deze manier past bij dit team. En dat kan je niet zomaar bij alle teams toepassen. En feedback is leuk, maar dat kan alleen bij een team als ze naar zichzelf willen kijken en zich willen ontwikkelen. En ik denk dat veel teams daar behoefte aan hebben maar dat ze zelf wel moeten willen ontwikkelen. En dat kan alleen als je bereid bent naar jezelf te kijken en dat in veiligheid kunnen. Als er andere problemen onder liggen waardoor je niet bereid bent om naar jezelf te kijken is dat geen middel om in te zetten. Ik vind het lastig omdat geen blauwdruk is.

P: Maar er zou dus wel iets meer mee kunnen worden gedaan?
D: Ja het is al wel vaker geprobeerd maar mensen vallen vaak terug in het oude. Ik geloof veel meer in het proces dan in grote happeningen.
P: Oké. Bedankt voor je tijd en ik denk dat ik zo alles heb wat ik nodig heb.

BIJLAGE 3 GROEPSINTERVIEWS

GROEPSINTERVIEW 1

P: Allereerst allemaal dank voor jullie komst. Nou ja het doel is ehm, om te kijken wat de gemeente aan employability doet. Hoe ze dat stimuleren en wat ze dan aanbieden. Het zal ongeveer een half uurtje duren. Hebben jullie er vooraf verwachtingen van ?

G: Nee, niet echt.

P: Oké, niets bijzonders dus. We gaan eigenlijk aan de hand van een aantal stellingen kijken hoe leidinggevenden jullie stimuleren en hoe jullie hierin staan. De eerste stelling is ‘’ Mijn leidinggevende vraagt mij naar persoonlijke doelen, wensen of angsten omtrent mij eigen loopbaan ‘’. Wie wil er reageren?

G1: Nou ja, er wordt wel naar gevraagd.

P: Wat vragen ze je dan specifiek, doen ze dat op regelmatige basis?

G1: Uhm, nou toevallig heb ik pas een POP gesprek gehad, dat is niet regulier geloof. En daar is wel naar gevraagd.

P: Wordt er dan alleen naar gevraagd omdat het een POP gesprek is?

G1: Ja die indruk heb ik. Maar ik weet niet wat de ervaringen van de anderen zijn.

G2: Nou ja, mij ervaring is dat als ik zelf wensen of ideeën heb dat ik heel goed bij mijn manager terecht kan. Zit ik wel in de situatie dat ik payroller ben. Dus ik denk dat mijn opstapkansen of ontwikkelkansen wat beperkter zijn. Desondanks ervaar ik die hier wel. Ik heb voldoende waar ik mij hier in kan verdiepen, in mijn vakgebied en binnen het team waar ik mij in kan ontwikkelen. Ik vind onze manager laagdrempelig benaderbaar en hij komt regelmatig aan ons vragen naar eigen ideeën. Hoe kunnen we dingen oppakken, of waar kunnen we op ontwikkelen. Dus ik ervaar wel dat ik daar in gezien en gehoord wordt.

P: En bij jou?

G1: Ja ik heb daar ook wel goede ervaringen mee.

P: En er werd net al aangegeven dat er een POP gesprek is geweest, hebben meerderen van jullie daar ervaring mee?

G1: Ja ik heb toevallig ook net een POP gesprek gehad. En ik heb nu ongeveer elke maand een ingepland gesprek staan.

P: Is dat vanuit eigen initiatief, of die van de manager?

G1: Samen.

P: En bespreken jullie dan nog iets specifieks of een bepaald doel?

G1: Ja ik heb voor mezelf ook wel een bepaald doel.

P: En de manager weet dat?

G1: Ja die weet dat ook, die vind dat ook goed en die steunt mij daar ook in.

P: Oké.

G3: Er wordt bij mij in pop gesprekken en functioneringsgesprekken ook wel naar gevraagd. Of dat dan word vorm gegeven is dan de vraag. En als je dan een jaar terug kijkt. Een jaar geleden zijn alle cursussen en opleidingen die zijn aangevraagd niet gehonoreerd, daar was allemaal geen geld voor. Dus in dat opzicht vind ik ontwikkeling en kwaliteit op orde houden niet echt van de grond gekomen.

P: Er word dus wel naar gevraagd maar de vervolgstap wordt door gebrek aan budget niet genomen?

G1-4: Ja.

G3: Ja, en als je zegt je wilt je kwaliteit van je werk hoog houden en op de hoogte blijven van wat je doet zijn daar van tijd tot tijd toch cursussen voor nodig. En ik moet zeggen er komt wel weer wat aan maar het is niet zo dat de laatste paar jaar ook zo was. En ik ben volgens mij niet de enige wie dat had.

P: Zou je dat liggen aan de prioriteiten van waar de budgetten heen gaan? Of kunnen ze daar niet veel aan doen?

G3: Blijkbaar niet, en is er niet voldoende geld voor geweest.

P: Oké, heeft iemand anders hier nog iets op toe te voegen?

G4: Ja die ervaring heb ik eigenlijk ook. Ik heb dan wel een pop-gesprek gehad. Ik kan ook als ik dingen heb altijd bij mijn manager binnen stappen. Maar aan de andere kant heb ik ook wel een beetje het gevoel dat ik er niet echt in geholpen word. Ik kan er wel gaan zitten en er word wel geluisterd en van alles opgeschreven. Maar ik heb het gevoel dat dat het een beetje is. Dan ga ik terug naar m'n plek en weer gewoon aan het werk. Ja, en inderdaad wat er net ook werd gezegd. We hebben diverse dingen opgevoerd voor het opleidingsbudget. Deze ontwikkelingen zitten er aan te komen en hier weten we nog niks van. Dus mogen we een cursus of korte opleiding doen. En dan word het voor je gevoel dan afgewezen. Er zal vast naar gekeken worden en een goede reden zijn dat het niet kan.

P: Moeten ze dan transparanter zijn?

G4: Nee dat zijn ze wel. Maar het is wel heel vervelend als je wensen nooit gehonoreerd worden. Dat werkt niet echt motiverend en dan heb je na het vierde jaar een keer zoiets van '' nou ik geef gewoon niks meer op ''.

P: Dus het niet honoreren werkt demotiverend voor de medewerker?

G2-4: Ja, ja dat denk ik wel.

P: En als nu blijkt dat er weer voldoende budget komt. Zou medewerkers dat weer aanzetten tot de aanvraag van cursussen en opleidingen? Of zal dat weer tijd nodig hebben?

G2/3: Weet ik niet. Er zijn nu ook medewerkers die hier de kansen niet hebben gekregen en die nu bij een andere gemeente wel krijgen. En die dus weg zijn gegaan. Terwijl je hier best wat ervaring weg laat gaan zo.

G2: Bij mijn aanstelling is mij wel gelijk aangeboden om een opleiding web redacteur te doen, dat was ook nodig. Maar die ben ik gaan doen, dat is mooi dat de gemeente mij dat aanbied. Maar dan stap je in en denk je dat het gewoon is dat je bij blijft. En ik vind het mooi dat je opleidingen kan doen. Maar ik hoorde later wel dat het niet heel gebruikelijk is dat er in word geïnvesteerd. Toen dacht ik dat het wel bijzonder was. Dus denk tegelijkertijd dat het wel bijzonder is dat ze in mij investeren terwijl ik payroller ben en een einddatum heb. Dus voor hetzelfde ben ik aan het einde van mijn contract vertrokken. Dat is niet mijn insteek maar ik zie dan om me heen wel dat het dus niet gebruikelijk is dat er gemakkelijk opleidingen worden aangeboden.

P: En hebben jullie, naar eigen inschatting, dat je leidinggevende op een bepaalde manier benaderd als ze mij willen stimuleren om mijzelf door te ontwikkelen?

G1: Vind ik moeilijk om te zeggen.

G5: Ik wel, want als ik iedereen beluister. Is het vanuit de medewerker zo dat jullie je wel graag willen doorontwikkelen. En de ene keer wordt er wel en de andere keer geen gehoor aan gegeven. Dat ligt aan de mogelijkheden. Bij mij is het andersom. In het begin werd er heel erg gestimuleerd om opleidingen en cursussen te volgen. Terwijl ik net van school af kwam en daar dus eigenlijk de

behoefte helemaal niet aan had. Ik wilde gewoon een paar jaar werken en kijken wat ik kon en wat ik wilde. Later heb ik aangegeven wat mijn wensen waren en een deel was wel mogelijk, een deel niet. Maar ik merk wel hoe meer mijn leidinggevende pusht om dingen te gaan doen. Hoe maar ik achterover ga leunen, van mij hoeft het niet. En op het moment dat diegene stil ging zitten dacht ik dat er wel een keer wat mocht gaan gebeuren. Voor mij is het net andersom, maar misschien omdat ik ook op een ander moment zit in mijn loopbaan.

G4: Ik denk dat inderdaad ook aan de persoon op zich of aan de functie ligt. Ik merk dat ik heel erg de behoefte heb juist op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen. Ik ervaar het echt als belemmerend dat daar de mogelijkheid niet voor is.

G1: Ja en als je praat over employability. Ik denk dat mensen die heel lang hetzelfde werk doen juist hun energie halen uit het op de hoogte blijven en doorontwikkelingen binnen je eigen werkveld. En als dat dan niet kan.

G3: Er is in feite afwisseling en vernieuwing genoeg maar je moet wel de kans krijgen om mee te gaan.

G5: Word het dan alleen maar tijdens de gesprekkencyclus aan de kaart gebracht?

G2-4: Heel verschillend.

G4: Vaak geef ik gewoon een hele rits op met vaak in het achterhoofd ‘’ als er eens 10% gehonoreerd word heb ik toch redelijk wat ‘’. Maar eigenlijk, bij ons team, zijn wij de enigen die echt zoeken naar het door ontwikkelen. De rest doet dat niet, daar moet je echt bij aandragen.

G2: Ik zie dat op fora wel in contact zijn met andere gemeenten. En daar hoor je ook wel wat. Ik ben dan zelf wel gauw enthousiast en dan ga ik vragen of ik dat mag doen. Ik hoef niet gestimuleerd te worden, kan me niet voorstellen dat je dat niet hebt. Bij mij zou het eerder afgeremd worden, dus denk dat het heel erg verschillend is. En denk dat het afhankelijk is van concrete verzoeken of dat je periodieke gesprekken afwacht. Als je van te voren goed kan aangeven wanneer je er niet bent, hoeveel dagen het kost en wie je werkzaamheden oppakt. Desnoods nog wat in je eigen tijd, denk ik dat het veel makkelijker is.

G4: Ja dat doen wij tussendoor ook wel, we hebben wel eens dingen waar we tegenaan lopen. Gaat dan meer om inhuur. Maar toch ergens kan het geld wel vandaan komen. Of als er een congres of symposium word aangeboden. Dan kan het vaak wel. Maar wanneer je voor jezelf in het opleidingsplan wat voor jezelf wil plannen, zodat je je erin kan verdiepen en die taken dan kan oppakken. Ja, daar zit weinig mogelijkheid in.

G3: Waar zit dan de grootste belemmering in?

G4: Ik weet niet of het bij andere teams anders gaat, maar er is gewoon een opleidingsplan/budget en een keer per jaar moet je aangeven wat je wil doen.

G2: Ja en dan word ergens bepaald wie wat mag gaan doen? En om wat voor reden dan ook gaat door dingen een kruis.

P: En stel dat iedereen een eigen budget krijgt waar je je jaarlijks mee kan ontwikkelen en cursussen kan doen. Zou dat helpen?

G4: Ja graag.

P: In die zin dat je zelf mag kiezen?

G2: Ik denk niet dat dat voor iedereen geld.

G4: Nee ik denk dat er mensen nog steeds geen gebruik van maken omdat ze niet weten waarvoor..

P: Oké, en een van de stellingen is ‘’ Onze leidinggevende maakt ons bewust van de opleidingsmogelijkheden die er zijn ‘’. Dat dat meer kan gebeuren? Omdat er best veel vanuit jezelf moet komen?

G4: Ik heb niet het idee dat onze leidinggevende heel erg van op de hoogte is van ‘’ Oh je zou dit of dat kunnen doen ‘’. Onze teamcoördinator wel, die zit wat dichter bij ons, werkinhoudelijk. Dus die kan dat ook veel beter inschatten. Maar dat verwacht ik ook niet van mijn manager, niet echt.

P: Zou je dat wel moeten verwachten van je manager?

G2: Ik vind het een wisselwerking.

P: Of zou een teamcoördinator dat moeten oppakken? Omdat die er werkinhoudelijk dichter bij zit?

G4: Ligt eraan wie de budgetten krijgt of erover beslist.

G3: Ja want onze teamcoördinator loopt tegen hetzelfde probleem aan.

P: Oké, volgende stelling ‘’ ik word gestimuleerd om taken buiten mijn primaire taken op te pakken ‘’.

G3: Ja, dat hangt samen met de mogelijkheid om opleiding ofzo te gaan doen. Maar heel concreet is het de bedoeling dat ik het gegevensmanagement ga oppakken en vorm geven. Dus een beetje extra op m’n reguliere taken. Maar ik ben wel aan het kijken wat ik extra kan oppakken wat nu nog niet gebeurd.

P: Zie je dat dan als uitdaging, om dat erbij te doen.

G3: Ja absoluut.

P: Iemand anders die daar ook ervaring mee heeft?

G2: Ja zeker. Ik ben in principe voor een redelijk vaststaand takenpakket aangenomen. Maar nu ontstaat er wel dat een van de collega’s binnenkort met pensioen gaat en taken buiten het werkgebied buiten ons team heeft. Op zich past het bij mij als persoon maar niet per definitie bij ons als team. Maar ik mag me er toch op richten om dat stukje over te nemen. En dat vind ik wel een mooie ontwikkelmogelijkheid en wat ook mijn belangstelling heeft.

P: Is dat iets vanuit jezelf gekomen of is dat vanuit het management of coördinator besproken?

G2: Nee dat heb ik met de teamcoördinator en manager over gesproken. Er is gekeken of het buiten ons team kon worden geplaatst omdat het taakinhoudelijk logischer was. Maar er is ook gekeken wie er in de organisatie bij zou passen. En met mijn werkverleden past het gewoon heel goed bij mij. En toen was eigenlijk de vraag bij mij terecht gekomen. Ik had de discussies wel gehoord maar heb me niet naar voor geworpen, en ik ben nog maar net nieuw.

P: Dus is echt van hun uit gekomen?

G2: Ja, precies.

P: Oké, de volgende stelling is ‘’ binnen ons teams word goed omgegaan met veranderingen in werkzaamheden en omgeving ‘’.

G1: Wat bedoel je daar precies mee?

P: Stel er zijn ontwikkelingen binnen de gemeente, bijvoorbeeld verandering in benadering van burger. Of de werkzaamheden zelf zijn ontwikkelingen op aankomend.

G2: Ja er zijn flink aantal veranderingen op komst. Die van invloed zijn op de werkwijze. Als ik puur naar het websitebeheer kijk dan kan bijvoorbeeld de toegankelijkheid beter. En qua AVG, wet bescherming persoonsgegevens, vraag ik me af of we daar goed genoeg op voorbereid zijn.

G5: Nou ik denk dat we er inhoudelijk goed op inspelen, maar heb het idee dat het meer vanuit hoge hand moet worden opgepakt en moet worden uitgehold binnen meerdere teams. Nu moet ik zelf zoeken wie waar verantwoordelijk voor is en dat zou eigenlijk andersom moeten.

P: Dus jullie zijn je er wel bewust van de veranderingen, maar er word weinig op gestuurd ?

G5: Ja volgens mij weten we allemaal wat ons te wachten staat en wat we daarbij moeten doen. Maar er is geen koppeling tussen de diverse teams.

G4: Sorry, AVG, wat is dat precies?

G2: Wet voor bescherming van persoonsgegevens, is Europees, voor de privacy.

G4: Oh dat zegt mij nog even niks, volgens mij zouden wij daar ook wat mee moeten doen. Maar misschien dat anderen op onze afdeling daar mee bezig.

G3: Ja de informatie manager volgens mij.

G2: Als ik ook kijk naar de toegankelijkheid denk ik dat we er veel beter aan kunnen werken. Onze software is niet toereikend genoeg om aan de nieuwe wet en regelgeving te voldoen. Maar het word dan als minder belangrijk gezien. Er zitten ook geen hoge sancties aan. Maar waar wij wel graag goed voor willen zorgen, en hier worden we in beperkt. We krijgen het moeilijk gedragen door anderen. ‘

P: Dus jullie zelf wel bewust van alle veranderingen maar het mag vooral organisatie breed wat meer worden gedragen. Maakt de veranderingen jullie werk dan lastiger of maakt het niet zo veel uit in de uitvoering?

G2: Voor mijzelf vind ik het lastig, want je ziet veel kansen om het goed voor elkaar te krijgen. Maar het lukt binnen de huidige software niet en je krijgt de gezichten niet de goede kant op. En dat is wel frustrerend. Dat belang dat ik zie word niet door anderen gezien.

G5: Hoe jij je verhaal begon over de AVG? Ik zie het als uitdaging die veranderingen, ik vind het leuk die uitdaging en spanning van hoe alles gaat worden. Maar ik mis wel de regie.

G1: Ja en iemand die daar de teams daar op aanspreekt, nu blijft het een beetje hangen.

G3: Ja het word op een abstract niveau neergelegd maar eigenlijk zou je moeten zeggen ‘’ dit is het op strategisch op tactisch niveau en nu nemen we de teams bij de hand ‘’.

G5: Ik heb het idee dat het bij ons inderdaad andersom gaan. Ik ben op praktisch niveau bezig en ben nu degene die eraan moet beginnen. Terwijl het andersom zou moeten gaan.

G1: Je voelt zelf die verantwoording om het op te pakken terwijl het eigenlijk andersom zou moeten zijn.

G2: Ik denk dat het mooi is dat het van beneden omhoog gaat maar uiteindelijk moet het wel samenkomen. Want vanuit je eigen enthousiasme kun je veel bereiken maar als je vastloopt moet je wel door de managers gesteund worden. Je kan vanuit de bottom nog zo enthousiast zijn en veel willen veranderen maar als het niet word gedragen kun je er niks mee doen.

G3: Ja iemand met voldoende is wel nodig.

P: Oké, tot zover de laatste stelling is ‘’ Ik ben bekend met de netwerken en maak hier gebruik van ‘’. Dit kan bij alles van het zoeken van een nieuwe baan, op de hoogte blijven van ontwikkelingen etc..

G2: Bedoel je dan voor mij als persoon? Of om dingen op werk voor elkaar te krijgen?

P: Beiden kan!

G3: Ik gebruik hem wel goed, ten eerste in het werk zelf. Inmiddels hebben we een netwerk van alle mensen op ons vakgebied in de regio waar we met vragen bij elkaar terecht kunnen. Op persoonlijk vlak ook, dat ik zou kunnen aangeven van ‘’ goh als jullie wat horen ‘’.

P: Denk je dat je als organisatie de medewerker bewust mag maken van het gebruik van je netwerk?

G2: Ik vind dat een hele lastige, omdat je ook met een stuk integriteit zit. Kijk nu heb ik niet heel spannend werk en geen beleidstukken. Besluitvorming doe ik niet. Tegelijkertijd ben ik in mijn eigen

gemeente politiek actief en met vrijwilligerswerk heb ik ook een relatie met de gemeente Winterswijk. Maar ik gebruik mijn netwerken niet om dingen voor een ander doel voor elkaar te krijgen. Ik ga hier in de pauzes geen mensen lopen lobbyen om Alzheimer Nederland te steunen bijvoorbeeld. En werk gerelateerde vraagstukken doe ik niet in mijn persoonlijke netwerk. Maar misschien wel in mijn werk gerelateerde netwerk. Maar ik hou mijn netwerken wel bewust gesloten van elkaar.

G3: Maar je hebt dus wel netwerken die je gebruikt?

G2: Ja zeker.

P: En belangenverstrengeling werd net opgemerkt. Zou jij daar ook last van hebben?

G5: Ja maar ik gebruik mijn netwerken eigenlijk niet, alleen intern voor mijn functie. Maar verder dan dat niet echt. En misschien ook wel omdat ik bang ben voor belangenverstrengeling.

P: En je netwerk is niet iets wat je in de toekomst wil onderhouden?

G5: Nee niet echt, maar ik ben er ook denk ik niet de persoon voor.

P: Iemand nog iets toe te voegen?

G1-5: Nee, niet echt.

P: Goed, dan sluiten we hem hiermee af. Hartelijk bedankt!

GROEPSINTERVIEW 2

P: Goed, allereerst dank voor jullie komst. Het zal ongeveer een half uur duren. Het gaat over employability en over hoe jullie worden gestimuleerd jezelf te ontwikkelen. Aan de hand van een aantal stellingen er sprake is van employability en het stimuleren ervan. De eerste stelling is ‘’ mijn leidinggevende vraagt mij naar persoonlijke doelen, wensen of angsten omtrent mijn loopbaan ‘’. Wie wil daarop reageren.

G1: Dat is een regelmatig onderwerp.

P: Wat is regelmatig?

G1: Ik heb zelf de richtlijn, acht jaar in een functie is genoeg en dan moet er iets nieuws komen. En in die fase zit ik nu dus dan hebben we het er regelmatig over.

P: Oké, en je zegt dat je het hier regelmatig over hebt. Is dat dan het opstarten van een traject komt dat vanuit jouw initiatief?

G1: Dat komt vanuit mij inderdaad.

P: Zijn er anderen die daar ook ervaring mee hebben?

G2-3: Niet op die manier nee.

P: Op welke manier dan wel?

G2: In mijn werkpakket ehm, ja, moet ik eigenlijk van alles wel een beetje verstand hebben als projectleider. Mijn manager vraagt me wel of ik nog opleidingsbehoeften heb maar vraagt me niet of ik wat anders wil gaan doen.

P: Nou, je opleidingsbehoefte is ook een voorbeeld van ontwikkeling. Je kan je ontwikkelen door je te verbreden in je huidige functie. Stimuleren ze dat ook regelmatig?

G2: Nee niet regelmatig, we zijn vooral bezig met de waan van de dag.

P: Mag het regelmatiger worden aangekaart?

G2: In theorie wel, maar in de praktijk denk ik dat er overal wel stevig gewerkt word. Dus ik denk dat er niet heel veel ruimte is voor bezinning en nieuwe mogelijkheden.

G3: En toch vind ik dat er ieder jaar word gevraagd of je wat anders wil of mogelijkheden aanpakken. Een aantal jaar geleden ben ik in een andere functie terecht gekomen nadat het werd gevraagd.

G2: Ja en als je er om vraagt zijn er wel mogelijkheden. Ook wel een beetje afhankelijk van wat je doet en of je er plezier in hebt.

G3: En wat je wil natuurlijk, jij geeft aan na acht jaar wil je wat anders. Ik heb dat niet zozeer.

G4: Voor mij is het al helemaal anders, ik ben nog maar net begonnen hier. Dus ik zit nog in de beginfase dus het is nog even afwachten. Wat wel goed is is dat mijn manager vanuit zichzelf steeds vervolggesprekken aanvraagt om te kijken hoe het gaat en waar ik tegenaanloop.

P: Je zegt in eerste instantie heb je een tijdelijk dienstverband. Hebben ze dan al wel naar eventuele ontwikkelwensen of toekomstwensen gevraagd of dat nog niet?

G4: Nee dat nog niet. Ik draai wel overal in mee en ben bij alle presentaties en vernieuwingen. Dus wat dat betreft leer ik daar ook veel van. Dat is wel heel positief. Het is niet zo dat je een stap terug moet doen in de informatievoorziening omdat je maar tijdelijk in dienst bent.

G2: Het zit ook wel een beetje in de ontwikkelingscurve hè. Ik ben dan 62 en ik zie mijzelf geen grote studies meer doen. Maar wel studiedagen volgen, korte dingen. Maar het is maar net wat je wilt. Maar als je dat wel zou willen is dat wel mogelijk.

G1: Ja ik ben ook 62 en heb een hele nieuwe studie opgepakt.

G5: Wat ga je doen dan?
G1: Ik word informatiemanager bij de veiligheidsregio per half april. Ik word gedetacheerd vanuit de gemeente.
G5: Ga je bij de V&G werken?

G1: Ja. Ik ben er heel blij mee, het is echt mijn ding. Het is heel wat anders dan kunst & cultuur. Wat ik zei na acht jaar wil ik wat nieuws. Ik doe dit nu negen jaar en dat merk ik wel.

G2: Dat herken ik wel, dat heeft er ook wel mee te maken of je plezier hebt in de dingen die je doet. Maar soms wil je wel een nieuwe uitdaging. Nu heb ik elke dag wel een nieuwe uitdaging en dat hangt ook een beetje af van je werk.

G5: Wat je net zei, eigenlijk zit je hier al te lang. En wat je ieder jaar bij het gesprek wel merkt, er word wel gevraagd of je wat anders wil maar is dan ook de vraag of diegene dat wel echt durft te zeggen. En als die dat niet doet of je dat eruit haalt.

G2: Ik vind het ook heel goed, dat je die behoefte dan bespreekbaar maakt.

G1: Precies, ik heb nog vijf jaar en ik wil die vijf jaar nog wel knallen, zeg maar.

P: Mooi voorbeeld van employability.

G5: Ja je hebt wel die zekerheid vanuit de gemeente. Je gaat op detacheringsbasis. Ik heb zelf ook wel eens op het punt gestaan om een switch te maken, maar heb we een vrouw en 3 kinderen. En heb wel die zekerheid nodig. Als werkgever een klein vangnet bieden daarbij is wel een goede voorwaarde.

P: Oké, dus de ontwikkelingsmogelijkheid is positief maar dan wel met een mate van zekerheid.

G5: Ja precies, intern is dat geen probleem. Maar als je iets buiten de gemeente gaat doen dan is een vangnet belangrijk.

P: Oké, volgende stelling ‘’ ik word gestimuleerd taken buiten mijn primaire taken op te pakken ‘’.

G1: Jij gaf het net al aan, ik denk dat op het moment weinig mensen ruimte hebben om die taken op te pakken. En ik denk dat veel mensen dit wel willen maar nu langzaam in de schulp kruipen omdat ze bang zijn dat ze het niet gaan redden anders.

P: En dan niet redden i.c.m. de huidige werkzaamheden, en wat is er dan in de toekomst nodig om die ruimte wel te bieden? Misschien uren vrij maken om collega’s te ondersteunen?

G1: Als het dan ook maar daadwerkelijk vrij gemaakt word. Maar de vraag is of dat gaat werken. Er zijn veel oudere medewerkers en veel regelen, zoals de 60+ regeling, waarbij je een half uur per dag minder mag werken. Of het generatiepact, waarbij je nog wat meer uren inlevert. En ben zelf bijvoorbeeld bezig om mijn overuren af te bouwen. En de uren die ik zelf minder werk worden al niet opgevangen. Als je dan zegt, andere taken om te verbreden, ik zie het niet gebeuren.

G6: Ik vraag me dan wel af of het alleen gaat naar meer uren, nieuwe mensen aannemen. Of als ik bij ons kijk, hoe lopen de processen van oudsher en kun je deze processen aanpassen om efficiënter te werken. Op sommige plekken kunnen best uren bij.

G4: Dat is ook de reden dat ik binnen de gemeente ben begonnen bij communicatie, zodat anderen wat extra ruimte hebben voor extra taken.

G2: Het heeft ook deels met economie te maken hè, zoals ik het zie. De laatste twee jaar is er gewoon weer meer mogelijk. De jaren daar vooraf konden we niet of amper wat in de recessietijd. Zeker geen extra personeel aannemen.

G3: Ik denk sinds de nieuwe directeur.

G2: Misschien speelt dat mee, maar we hebben ook de tijd mee.

G6: Bij de oude directeur heeft mij wel op detacheringsbasis binnengehaald. Hij zocht wel de grenzen van wat kon en als er dan ruimte was dan kon het ook. En ik denk dat de economie begon aan te trekken toen de switch van directeur plaats vond.

G5: Maar gestructureerd wat anders doen hoef je niet zo te zien. Jij hebt mij een poos terug ook wat gevraagd, dat is een korte klus waarbij je even wat anders doet, andere energie op kan doen. Je bent er even mee bezig, ziet andere mensen. Zonder dat het je teveel uren kost. En dan zie je gelijk of het iets voor je is.

P: Komt dat dan vanuit jezelf?

G5: Nou, ik heb een beetje hetzelfde, wil eigenlijk ook elke paar jaar in een andere functie werken. Maar op een gegeven moment is het kijken wat er nog 'anders' is. Dus nu pak ik wat meer de krenten uit de pap. Wat ik op bepaalde gebieden leuk vind.

G4: Maar dan krijg je dan de vrijheid voor ?

G5: Nou er is niemand die zeg dat het niet mag, je kan het redelijk zelf invullen.

P: Zou je anderen dan daartoe aanmoedigen?

G5: Op een gegeven moment willen bepaalde mensen gewoon hun vastigheid, maar ik vind wel dat een werkgever best mag zeggen dat ze meer kunnen oppakken.

G3: Ik heb ook wel negatieve dingen gehoord. Dat je een cursus wil doen maar dan word er gezegd dat er geen geld voor is.

G5: Goed ik heb ook gehoord van iemand die het zelf heeft betaald, die wilde het heel graag. Die zit nu in een andere functie waar ze graag naar toe wilde groeien. Dus het hoeft ook niet altijd van de werkgever uit te komen. Hoe belangrijk is het voor jezelf, investeren in jezelf. Zeker als je wat anders wil gaan doen.

G6: Zeg je wanneer het antwoord keer op keer nee, geef dan duidelijk perspectief op wanneer er wellicht mogelijkheden zijn? Voor een stukje motivatie aangezien je nu toch alleen maar nee krijgt te horen?

G3: Misschien wel.

P: Denk jij dat het zou helpen? Dat ze misschien gedemotiveerd raken van het constante nee, met wat meer perspectief dat ze wel gemotiveerd blijven? Ik heb er ook wat gehoord die er tig opgeven als cursus en blij zijn als er een of twee door gaan.

G6: Ja ik weet niet precies hoe het nu verkondigd word, maar ik kan me voorstellen dat het helpt.

G2: Ik denk dat het ook wel degelijk met de recessie had te maken. Dat er het laatste jaar weer wat meer mogelijk is. Een jaar of vier à vijf terug waren er amper mogelijkheden. Toen stond alles op hold en nu kan er weer wat. Maar ik sluit me ook aan op wat jij zegt, de organisatie sluit zich achter het nieuwe ideeën en initiatieven. Je moet wel duidelijk maken waarom iets nuttig of goed is, maar de organisatie staat veel voor nieuwe dingen open.

G1: Dat op leeftijd nog veel kan vind ik ook goed. Net een nieuwe collega van 58 aangenomen. Menigeen zou gedacht hebben dat dat te oud zou zijn.

G4: Ja dat is wel grappig, ik ben ook 50 en zit in een junior functie. Ze zoeken gewoon de meest geschikte kandidaat. Ze hadden ook een jonger iemand kunnen kiezen. Leeftijd is nog niet zo heel bepalend vind ik, het is maar net hoe je er zelf in staat.

P: Volgende stelling '' binnen de teams word goed omgegaan met veranderingen in werkzaamheden in omgeving ''. Dus stel er zijn veranderingen in wet- en regelgeving of nieuwe systemen. Hoe word daar dan mee omgegaan binnen de teams?

G6: Bij ons in het sociaal domein blijft het ontwikkelen. Bijvoorbeeld een verwijsindex, die zegt jou misschien ook iets als je het hebt over veiligheid. Er zijn wat ontwikkelen in de regio, daar kun je in mee gaan. We gaan nu mee of we wachten op andere gemeenten? Wij lopen daarin vaak wel voorop. Bij ons gebeurt er in dat opzicht wel veel.

G2: Ik denk dat dat zich in elk werkveld wel afspeelt. Door bijvoorbeeld automatisering, door nieuw beleid of provinciaal beleid. Dus je moet overal constant in mee.

P: Wordt er dan vanuit de genoeg mogelijkheid geboden om daarin mee te kunnen gaan.

G2: Het wordt gewoon verwacht.

G5: Je kan niet merken dat er op gestuurd word. Dat is bij jullie veel actueler.

G2: Er is ook zo'n veelvoud aan functies. Sommigen moeten continu in bochten mee en sommigen kunnen een jaar lang hetzelfde doen.

P: En het bijhouden of er verandering nodig is is dat een taak die vanuit de medewerker moet komen of als team ? Dat iedereen weet wat er aan komt en hoe je er op in moet spelen.

G2: Een beetje en en. Soms houd je elkaar op de hoogte, soms hoor je het van een beleidsmedewerker. Er kan nieuw provinciaal beleid zijn waar je zelf kennis van neemt.

G6: Maar heb je het idee dat bij de verschillende samenstellingen het goed in de gaten gehouden word? Want straks houd niemand het in de gaten en loop je achter de feiten aan?

G2: Ik denk wel dat het een wankel evenwicht is. Bij ons team gaat het wel eens over subsidiewerk. De provincie is een belangrijke subsidiegever. Maar er zijn ook gemeente die een aparte subsidieafdeling hebben en die het constant in de gaten houden, wij moeten dat zelf doen.

G4: Op communicatievlak is het gewoon de faciliteiten, middelen en kanalen. Alles is constant in beweging. Bij andere gemeenten worden bijvoorbeeld functies gevraagd die wij nog helemaal niet hebben. Als er geen twitter of sociale media waren geweest had je bepaalde functies en taken niet gehad. Het is dus ook een kwestie van jezelf blijven scherp houden en je team. Maar ook de organisatie kan op de hoogte worden gehouden.

P: En word dat binnen de teams dan regelmatig besproken. Of mag het regelmatiger worden besproken?

G4: Ja het word regelmatig besproken en er word gekeken hoe we het beter kunnen volgen. Hoe werken hierin samen met andere collega's. Of hoe spreek je mensen aan. Op sociale media is alle jij en je. En vanuit het gemeentenieuws moet alles wat in jij of je word aangeleverd moet het worden omgeschreven bijvoorbeeld.

G2: Ik vind in zijn algemeenheid dat de gemiddelde werkhouding in de organisatie goed is, maar is wel een soort minimum. We zijn absoluut geen organisatie met een grote jas aan waar we overal ruim in personeel zitten.

P: Oké, de volgende stelling is '' ik ben bekend met de term netwerken en maak hier gebruik van ''.

G1: Kwestie van alert zijn en kijken wat er op je pad komt. En aan de andere kant, ik mag twee Syrische jongens begeleiden en daar zet ik bijvoorbeeld wel mijn eigen netwerk in. Een van de jongens werkt nu bij theater de Storm vanwege het netwerk dat ik dan aanspreek. Op die manier werkt het wel. Ik heb zelf geen ervaringen dat ik ergens mee opgeschoten ben via mijn netwerk, behalve het ophalen van informatie.

G5: En je nieuwe functie dan ? Dat heb je toch via je netwerk ?

G1: Ja..

G5: Kijk!

P: Zijn er nog meer mensen die er ervaring mee hebben?

G6: Niet met een informeel netwerk, wel met professionele netwerken. Dat wel.

P: En in welk opzicht is dat dan?

G6: Toen ik bij mijn vorige werkgever werkte had ik mijn huidige manager benadert met de vraag of ze, wanneer er een leuke vacature zou hebben ik het graag zou horen. En toen was het snel beklonken! Ik ben ook wel eens boventallig verklaart en toen werd er telkens op het gebruik van je netwerk gehamerd. Toen dacht ik '' hou er toch eens mee op ''. Maar het blijkt toch erg handig te zijn! Alleen komt het dan vooral onverwachts, een simpel berichtje kan tot een nieuwe baan leiden.

P: Simpele berichten, zeker als je ook nog niet beschikbaar bent, laat toch al een grote interesse zien.

G2: Ja netwerken word denk ik steeds belangrijker, ook in mijn werkveld. Maar dat geld voor de meesten denk ik wel.

G1: Niet alleen voor baantjes maar ook voor alles eromheen.

G4: Ja zeker als je ook wat op vrijwilligersgebied doet of je hebt een keer wat nodig, dan is het wel erg handig. Dat je plaatselijke ondernemers kan benaderen etc..

P: Oké, de laatste stelling is '' onze leidinggevende maakt ons bewust van de mogelijkheden die er zijn ''.

G2: Zo zou ik het niet willen stellen. Ik denk dat het ook bij iedereen verschillend is. Of je een jonge hond bent en je bent nog zoekende of dat je al een tijd meeloopt en de weg ongeveer kent. Maar eh, hij geeft wel aan of er ontwikkelingsbehoeften zijn. Hij laat het wel vooral bij jezelf.

P: Is het denk je dat het beter is om daar een betere balans in te vinden? Nu worden vooral de jongeren gevraagd naar opleidingen. Is dat ook niet iets om vaker aan een oudere te vragen?

G2: Ja, maar ik denk dat heel er afhankelijk van de persoonlijk behoeften en interesses.

P: Iemand nog iets toe te voegen?

G6: Mijn leidinggevende is daar wel heel actief in. Kijkt heel erg naar de onderdelen die je leuk vind en ik word daar ook enthousiast van. Ze denkt ook echt mee, kijkt met mij welke mogelijkheden er dan zijn en wat dat in de toekomst dan zou kunnen opleveren, heel erg actief. Maar ik herken ook wel wat er gezegd word. Er zijn bij mij ook collega's die zeggen dat ze het prima vinden zoals het is. Maar het moet wel een actief onderwerp blijven van gesprek.

P: Zijn er dan ook collega's die het niet uit durven spreken? Zouden die dan actiever moeten worden gemaakt?

G5: Nou ja, de basis is het diploma en er zijn er veel die hier al twintig of dertig jaar werken en al die tijd niets hebben gedaan. Dus als ze een andere functie willen gaat er een lange tijd overheen.

G6: Ja maar ook bewustwording, ik heb ook collega's die zeggen dat ze het prima vinden. Maar dan zie ik ze in het dagelijkse werk en denk ik dat ze veel meer kunnen dan dat ze nu laten zien. En daar ga ik dan ook wel mee in gesprek. Het staat soms wat haaks op elkaar.

P: Niet alleen ontwikkelen naar een andere functie, maar ook in je functie ontwikkelen is belangrijk.

G6: Ja ik wil dat bewust wel doen inderdaad. En ik vind het dan jammer dat er soms talenten niet benut worden.

P: Het is dus erg afhankelijk van eigen behoefte en leeftijd of ze stimuleren op ontwikkeling. Zijn er nog meer factoren die erbij komen kijken?

G5: Soms is het voor de manager ook niet handig. Willen ze hun beste mensen liever gewoon binnen hun eigen afdeling houden. Stel dat ze zich door ontwikkelen en misschien naar een ander team of organisatie gaan. Dan vind ik dat je wel filantropisch zijn vind ik.

G6: Bij ons is het anders. Ze vind het juist niet erg en zegt meer zoiets dat je niet te lang binnen de organisatie moet blijven hangen. Verken andere organisaties en werkgever en blijf je ontwikkelen. Dus het is ook wel echt onderwerp van gesprek.

G5: Het heeft ook te maken met het type manager denk ik.

P: Oké. Ik denk dat ik heb wat ik nodig heb. Hartelijk dank voor jullie komst!

GROEPSINTERVIEW 3

P: Goed, dank voor jullie komst. Kort nogmaals het doel. Het gaat omtrent employability, hoe jullie worden gestimuleerd je te blijven ontwikkelen en of de voorwaarden daarvoor aanwezig zijn. Het zal ongeveer een half uur duren. Dan gaan we beginnen met de eerste stelling: Mijn leidinggevende vraagt mij naar persoonlijke doelen, wensen of angsten omtrent mijn loopbaan. Wie wil daarop reageren.

G1: Misschien is het vanwege mijn leeftijd, maar mijn leidinggevende vraagt mij er niet naar. Vroeger wel. Maar ik heb de indruk dat het in de loop der jaren steeds minder is geworden. Ik denk ook dat mijn leidinggevende me steeds minder te bieden had. En als ik in het verleden een opleiding wilde doen was er geen geld meer voor. Een jaar of tien geleden had ik nog regelmatig pop-gesprekken. Maar de laatste vijf jaar komt het eigenlijk nauwelijks voor.

P: Kan het zijn dat er het door bezuinigen de laatste jaren minder is geweest?

G1: Dat denk ik wel. Het is natuurlijk ook wel vervelend als je heel uitvoerig een pop-gesprek begint en aan het eind zegt ‘’ er is niks mogelijk ‘’.

P: Heeft dat dan invloed op de motivatie om je nog te ontwikkelen? Of wil je dat nog steeds?

G1: Ja ik wil me nog steeds ontwikkelen.

P: Iemand anders die wil reageren?

G2: Ik wil me wel ontwikkelen maar de mogelijkheid moet er zijn.

P: Is dat dan vanuit de organisatie of?

G2: Vanuit jezelf en de organisatie denk ik. En bij ons is die mogelijkheid er eigenlijk niet.

G3: Nee, nu nog niet?

G2: Nee, en dat verbaast mij. Maar dan praat ik voor mezelf.

P: Is dat dan iets wat naar voren gekomen is in gesprekken?

G4: Nou ja, je hebt resultaatgesprekken en daar staat een half uurtje voor ingepland. En meestal sta ik met twintig minuten weer buiten.

P: Denk je dat er meer mag worden ingespeeld op de ontwikkelwens van de medewerker? Mag daar meer aandacht worden besteed dan alleen gedurende het resultaatgesprek?

G3: Kijken naar de toekomst?

G4: Neuh, eigenlijk wordt er niet echt naar de toekomst gekeken. Nou moet ik zeggen dat onze afdeling redelijk vastgeroest zit. Degenen die er tien jaar geleden zaten zitten er nu nog steeds.

P: Heeft dat ook invloed in hoeverre er vanuit de leidinggevende wordt gekeken naar de ontwikkelwens?

G2: Ja maar dan wordt er wel eens gezegd dat we daar wat mee moeten doen. Maar het vervolg zit er niet in. En als er zich dan kleine ontwikkelen voor doen dan word er al snel afgevraagd of we dat aankunnen en uiteindelijk een externe voor ingehuurd. Zeker de laatste tijd. Het verbaasd mij dat er steeds meer externen binnenkomen terwijl wij momenteel minder werkaanbod hebben. Dus ons werk word minder en we krijgen meer volk.

P: Dus je wil meer dat die verantwoordelijkheden bij jullie worden neergelegd?

G2: Ja.

G3: Dat verbaasd me een beetje.

G2: Ja we hebben een heel rustig jaar. Dat wij inmiddels worden uitgeleend aan buurgemeenten. Terwijl je op een ander vlak mensen inhuurt. Terwijl het eigenlijk het zelfde werk is.

P: Zijn er nog andere mensen die daar ervaring mee hebben?
G5: Ja ik herken dat eigenlijk niet zo. Mijn leidinggevende vraagt me juist wel naar de wensen om te ontwikkelen of om een ander terrein te bekijken. Ik heb het geluk gehad dat ik twee jaar geleden een opleiding van een jaar heb mogen doen. En uhm, als je het geluk hebt en het word gezien als mogelijkheid voor jou en de organisatie dan word het wel toegekend.

G6: Het is misschien wel leidinggevende afhankelijk?

G5: Ja dat kan ook.

G2: Ja er word ook wel naar je ideeën en wensen gevraagd maar dat blijft het eigenlijk bij. En dan is het iedere keer ''ja daar moeten we nog een keer wat mee'' en ''ja daar moeten we wat mee doen''.

G3: Er worden dus niet individueel afspraken gemaakt van ''goh jij wil iets meer projectmatig'' of jij wil iets meer van dat?

G2: Nee indien het zich voor doet ga jij het gelijk doen. Zo word het niet rechtstrees gezegd. En als ze dan bijvoorbeeld vinden dat je niet capabel genoeg bent word dat ook niet verteld.

P: Dat is dus wel een punt waar verbetering in zit. Dus mogen meer de diepte in over hoe je jezelf wilt ontwikkelen.
G2: Ja precies, dat mag wel wat vaker aangegeven worden.

G3: Ik heb meer de ervaring die A. ook heeft hoor. Het heeft jaren lang stilgestaan en als er iemand wegging kon het niet worden vervangen. De borden van iedereen werden steeds voller. Dus ontwikkeling stokte want de winkel moest zeg maar open blijven. Het is nu nog enigszins aan de orde maar, er word wel meer gekeken naar onze wensen. En ik weet zeker dat als ik morgen een totaal andere kant op zou willen er meegedacht word. Dat gevoel heb ik wel.

G2: Goed, er is krapte op de arbeidsmarkt. Dus wat dat betreft moeten ze iedereen die ze binnenboord kunnen houden binnenboord houden.

P: En nu worden er eigenlijk mensen ingehuurd en binnengehaald van buiten, voor werkzaamheden waarvan jullie aangeven dat je dit naar waarschijnlijkheid zelf ook kan. Maak je dit dan ook bespreekbaar bij de leidinggevende?

G2: Ja wel, dat word wel aangedragen.

P: Oké, tot dusverre de eerste stelling. De tweede stelling sluit er misschien wel wat op aan en die is ''ik word gestimuleerd taken buiten mijn primaire taken om op te pakken''.

G3: Ik word er bijna tot gepusht.

G2: Ja dat doen we automatisch. Doordat we minder werkaanbod hebben dat we vaak taken van collega's overnemen. Die zitten eigenlijk tot zo in het werk en ik zeg constant kom maar op. Maar men wil ook niet graag buiten hun werk. Want o wee als een ander het werk oppakt. Maar die zijn nu toch zo ver dat ze zeggen ''ja dat moeten we toch een keer doen, dat moet opgepakt worden''. Dus daar zijn we nu wel mee bezig.

P: Is dat iets wat voor de hele organisatie zou moeten gelden?

G2: Ja nou ja, kijken waar de mogelijkheden zijn. Kijk als jij helemaal vol zit en zit eigenlijk helemaal tot hier. Dan wil je toch eigenlijk geholpen worden. Maar een andere, degene die daar in zit, die zegt eigenlijk ''ja dat wil ik niet kwijt, dat wil ik niet kwijt en dat wil ik eigenlijk ook houden''. Dan word het wel heel lastig.

G7: Wie zou dat moeten doen? Heeft de management of teamcoördinator daar de verantwoordelijkheid voor?

G2: Nou het word nu langzaam opgepakt. Maar er gaat een hele tijd overeen. En er word nu achter de rug om aangegeven van ''goh, kun je het wel aan zou je er eens niet iets aan doen?''. Je bent de manager, je mag er wat mee doen

P: Daar mag wat actiever naar worden gekeken?

G7: Ja goed, jullie gaven het net ook al aan. Bepaalde dingen bespreken we niet. Dan kun je die lijn helemaal doortrekken. Als dit soort dingen van toepassing zijn in een team. En het word niet samengebracht of met elkaar verbonden. Want er is vaak wel strijd over werk, want je wil het toch graag bij je houden. Maar als je dat goed oppakt ben ik er van overtuigd dat je die verbinding kan maken en andere mensen kan ondersteunen. Je kan elkaar dan helpen zonder dat het een bedreiging is. En sommigen zien dat als bedreiging. En ik denk als je dat dus netjes oppakt en bespreekt dat het wel kan.

G2: Ja en de manager heeft er nu ook mee ingestemd. Met de desbetreffende persoon besproken en gezegd ''ik zie dat je er eigenlijk niet meer uit komt''. Ja en dat vind ik ook goed.

G1: Wij hebben een vrij klein team en we weten van elkaar wat we doen. Als er iemand ziek is dan heb je de luxe bij ons dat het makkelijk van elkaar kan over nemen. Het werkaanbod is bij ons gewoon van het hele team. Maakt niet uit wie het doet.

P: Het is wat makkelijker verdelen?

G1: Ja klopt. Maar ik zie ook plekken waar dat niet kan. Daar zitten inpitters. Als die er niet zijn dan gebeurd er niks. Want dat kunnen anderen niet. Er zijn geen collega's die even in kan springen.

G4: Bij ons zit het ook tussen twee teams hè, dan nemen wij werkzaamheden van elkaar over.

G1: Voor de buitenwereld zijn jullie een beetje één team.

G4: Maar dat is niet zo, we zitten apart van elkaar. Het is helemaal gescheiden.

G7: Ik verbaas me daar wel eens over. Die verbindingen. Organisaties, beleid en uitvoering zijn op de kop gegooid. Voor ons is dat een probleem. Vroeg werd boven en onder elkaar niet met elkaar gecommuniceerd. Het lijkt me toch belangrijk dat die verbinding goed geregeld word. Ik bedoel het is wel moeilijk, dat ervaar ik zelf ook wel. Maar het is wel een ding wat een aandachtspunt is wat mij betreft?

P: Als je kijkt naar het uiteindelijke doel, het meer verbreden, als je kijkt naar het elkaar ondersteunen helpt dat daarbij?

G7: Ja juist lijkt me toch. Als je samenwerkt met anderen en je doet samen met die anderen ook een taak. Krijg je toch ook meer verbinding. En soms is het zelfs wel slim denk ik, dan kan je complementair aan elkaar zijn. Maar daar moet je dan wel energie in steken en dat is niet altijd makkelijk. Het is net of het een beetje weggeschoven word, dat moet je zelf maar regelen ofzo. Zo voel ik het vaak.

G1/G3: Er word in ieder geval niet op gestuurd.

G2: Bij ons is dat zo, met de manager, jullie redden jezelf zegt hij. Ik kan de aandacht beter aan een ander besteden want jullie redden jezelf. Dat kun je zien als een compliment, dat is de andere kant.

P: Moet er dan af en toe niet even worden gepeild over dingen waar hij van moet weten?

G2: Nou er word wel eens wat gepeild, maar niet super actief. En dat hoeft niet gelijk de manager te zijn maar de coördinator kan dat ook doen.

G1: Goed, in de huidige organisatiefilosofie is het de bedoeling dat de managers een coachende rol innemen, maar de gebeurd niet.

P: En op welke manier coachend.

G1: Nou ja, dat ze regelmatig contact hebben over hoe het gaat, waar loop je tegenaan en hoe kun je dingen oplossen. Dat zijn alleen niet de dingen die ik regelmatig met mijn manager bespreek, en volgens mij gebeurt dat nauwelijks in de organisatie. En hun agenda's zijn helemaal propvol gepland. Er is weinig ruimte om even binnen te lopen en even te sparren zeg maar. Ik weet niet hoe jullie dat beleven.

G4: Nou ik heb een half jaar geleden een resultaat gesprek gehad. Volgende week heb ik de volgende, maar het verslag van de vorige heeft hij nog niet af. Dus dat zegt al genoeg.

G3: Ja dat zegt al genoeg, dat kan toch niet.

G7: Het klinkt alsof die resultaatgesprek altijd maar een beetje voor de bühne is.

G4: Ja het is een verplichting..

G7: Een verplichting inderdaad. En ze hebben het altijd over de span of control. Dat ze teveel mensen hebben. Maar soms denk ik dat ze eens moeten kijken wat ze op het moment doen en waarom zitten ze vol.

P: Het stellen van de juiste prioriteiten?

G7: Ja dat gevoel heb ik soms wel. Alhoewel ze soms door het college of opdrachten die binnenkomen in die hoek worden gedreven, dat kan. Dat is natuurlijk soms ook bij bepaalde beleidskwesties mogelijk. Dan zijn ze een beetje veredelde beleidsmedewerkers. Maar de core business, dat is volgens mij belangrijker. Daar heb ik soms mijn twijfels over.

G3: Sturen?

G7: Ja vooral ondersteunen, ik zie het vooral als ondersteunen.

G3: Ja maar ook als je stuurt, de goede kwaliteiten op de goede plek. Zijn er mensen met andere ambities. Dat vind ik echt iets voor een leidinggevende.

P: Word daar genoeg naar gekeken of is dat voor verbetering vatbaar?

G3: Ik denk dat er in ons team redelijk naar wordt gekeken. Maar daarbij zeg ik wel dat wij wel een overvol bordje hebben. Dat is wel lastig. Als er iets moet worden laten gevallen, of als er iemand met zwangerschapsverlof gaat, jammer dan. Dan staat het gewoon een hele poos stil.

G2: Maar goed, je kan natuurlijk ook op meerdere manieren naar iemand werkaanbod kijken. De een heeft een beetje nodig dan zit hij al vol. De andere kun je bergen geven en vind dat hij nog niet vol zit.

G3: Ja maar een goed manager ziet dat. Hoe belast is iemand. De een is meer te belasten dan de ander. En dat hoor je dan te weten. Wat voor mensen heb ik in mijn team en worden ze goed ingezet. Ik weet dat een aantal jaar geleden altijd een vlootschouw werd gedaan.

G1: Dat is nog steeds. En kennelijk zijn er ook een aantal, dat noemen ze dan loopbaankandidaten. Mensen die dan aangeven dat ze wat anders willen. Ik hoor mensen dat ook wel eens zeggen. Maar of die dan tot die groep horen dat weet ik niet.

G3: Dat zou ik ook niet weten, maar dat zou op zich goed zijn.

G1: Maar er word over het personeel toch ook wat vastgelegd. Daar is toch een systeem voor. Maar daar heb je zelf ook helemaal geen inzicht in.

G3: Dat staat bij ons in die gespreksverslagen. Van ''B. heeft aangegeven dat wel graag wil ontwikkelen''.

G1: Er is dan toch ook een registratiesysteem ofzo?

G4: Het staat wel in jouw ding maar verder mag niemand erin kijken. Ze moeten volgens mij alleen aan HR doorgeven dat het gesprek heeft plaatsgevonden.

G6: Ze zullen ongetwijfeld een lijst hebben met loopbaankandidaten.

G3: In ieder geval met ambities, anders kun je die vlootschouw ook niet doen.

G1: Goed ik vraag me dan wel eens af wat er dan met die loopbaankandidaten gebeurd. In een ver verleden kon je wel eens stage lopen bij een ander team. Dat je te weten kwam wat ze er deden en of het misschien iets voor jezelf is.

P: Zou dat iets zijn wat terug zou moeten worden gebracht.

G1: Ja zeker dat lijkt me heel goed.

G3: Ja nu er wat meer ruimte ontstaat lijkt me dat een heel goed iets. De mogelijkheid om kennis te maken en wat breder dan je eigen dingen kijken. Er is al een voorbeeld geweest, die is bij een andere gemeente wezen kijken op detacheerbasis en nu overgenomen.

G4: Wij zitten ook deels bij een andere gemeente. Met Oost-Gelre deels.

G3: Toch niet tijdelijk?

G4: Op projectbasis.

G3: Ah, nou A. deed het op een soort leerproject basis. Jullie zijn gewoon uitgeleend eigenlijk.

G4: Ja gedetacheerd ook deels.

P: Goed, volgende stelling ''binnen onze teams word goed omgegaan met veranderingen in werkzaamheden en omgeving''. Bijvoorbeeld als het gaat om wet- en regelgeving. Word er actief over gepraat, of hoe gaat dit in zijn werk.

G2: Die kennis moet je zelf ophalen, uit je branche.

P: Worden jullie daarover ingelicht of hoe gaat dat?

G2: Je word ingelicht, je hoeft het niet eens op te halen, je ziet het vanzelf en dan word het besproken.

P: Ruimschoots van tevoren.

G2: Alles wat dagelijks actueel is en veranderingen in zijn.

G3: Als je het over grote veranderingen hebt, dat was een tijd geleden met de decentralisatie van het Sociaal Domein. Dat werd hier heel slecht opgepakt. Dat was de tijd dat het heel moeilijk ging met personeel. Hebben we heel slecht gefaciliteerd als gemeente. Maar goed, we hebben er ons mee gered. Nu hebben we de omgevingswet, dat is nog zo'n grote operatie. En ik vind dat we dat heel goed opzetten. Projectmatige aanpak, de goede teams erbij. Dat merk je dat er wat van geleerd is en er ruimte is nu.

G6: Dat laatste ook denk ik, dat er meer ruimte is. Dat er tijd voor is om het te doen, en de noodzaak word ingezien.

G2: Nu word er heel makkelijk gezegd ''o hebben we er niemand voor, dan vliegen we er één in''. Hupsakee.

P: Dat was in het verleden anders?

G6: Er zat een vacaturestop op, dus ja.

G4: Ja er moesten eigenlijk mensen uit. Veranderingen worden wel goed opgepakt en we proberen ook mee te denken. Hoe ga je het goed wegschrijven. We proberen er proactief in te zijn, maar je bent af en toe wel afhankelijk van externe partijen, waarbij we soms worden tegengehouden.

G7: Bij ons is het voordeel dat we een controllers overleg hebben. Eigenlijk alle ontwikkelingen vind ik dat je vanuit je vak bij moet houden. Maar we proberen het wel in groepsverband te bespreken.

G4: En iedereen hoort wel wat, dan komt dat vanzelf boven tafel.

G2: Ja vaak gaat het er automatisch over in een volgend overleg.

G1: We zitten met z'n allen op één kamer en als iemand wat hoort dan horen we het allemaal meteen.

P: Oké. De volgende is ''ik ben bekend met de term netwerken en maak hier regelmatig gebruik van''. Durf je je netwerk aan te spreken, gebruik je het actief.

G2: Zonder netwerken komen we nergens. Wij doen niet veel anders, veel contacten ook nodig voor ons werk. Loonwerkers, aannemers etc..

G1: Mijn netwerk zit met name bij andere gemeenten die soortgelijke dingen doen die wij doen. En als iemand wat moois heeft gevonden delen we dat. Of bij vragen bijvoorbeeld. We hebben ook zo'n soort forum waar collega's uit het land op kunnen reageren. Wat we wat minder hebben is netwerk binnen de burger. De mogelijkheid om als burger aan te geven wat je van het uiterlijk en gemak van bijv. de site vind is niet meer. En dat vind ik dan wel jammer.

G6: Het zijn eigenlijk onze klanten.. Ik heb voor mijn werkveld niet specifiek een netwerk. Een keer per half jaar hebben we wel een gezamenlijke bijeenkomst. Verder intern contact met de diverse mensen. Maar niet per se veel gebruik van het netwerk.

P: En stel dat je je wat anders moet zoeken. Kan je dan gebruik maken van je netwerk?

G6: Ja dat kan bij de netwerken waar ik informatie vandaan haal voor mij werk, omringende gemeenten of kantoren.

G2: Ik denk dat media zoals LinkedIn er wel toe doet.

G3: Ik denk dat het netwerken bij ons vanzelf gaat. We werken zoveel met de regio samen. Ik werd zelf gevraagd of ik tijdelijk bijvoorbeeld een andere functie wilde invullen. Andersom zou het dan denk ik ook kunnen. Dat ik me aan kan bieden.

G2: Ja dat gaat heel snel, we hebben het zelf ook gehad. Een belletje gedaan naar een andere gemeente en twee weken later werden we gebeld of we mee konden werken aan een project op detacheerbasis.

P: Dat is een goed voorbeeld. De laatste stelling ''onze leidinggevenden maken ons bewust van de ontwikkelingsmogelijkheden die er zijn''.

G3: Ja dat doen ze bij ons. Ik heb regelmatig mogen switchen op inhoud van taak of extra projecten mogen doen. Maar als het echt vast zit is het soms moeilijk om te schuiven.

G2/4: Bij ons niet. G4: Hij weet niet eens waar ik mee bezig ben. Dus dat hij mij op ontwikkelingen wijst, nee.

P: Dus niet voor jezelf, ook niet teamgericht?

G4: In het resultaatgesprek noem je even op waar je mee bezig bent en wat eraan komt en dat is het wel.

P: En als je nu vraagt wat er de vorige keer is besproken, weet hij dat?

G4: Misschien dat hij er nog mee aan 't typen is… Maar ik denk het niet. Het klinkt heel negatief.

P: Goed je kan het positief verwoorden en zeggen dat hij veel vertrouwen heeft in wat jullie doen. Maar aan de andere kant is het misschien handig om te weten, als manager zijnde, waar jullie precies mee bezig zijn en wat kunnen we doen om ons te ontwikkelen.

G4: Ons manager komt alleen ook niet uit ons werkveld. Dus hij heeft niet echt inhoudelijke kennis.

P: Goed, hij hoeft niet zozeer te weten wat jullie werkinhoudelijk doen. Maar hij kan wel in de gaten houden welke ontwikkelingen er zijn voor mensen in deze functie of werk richting.

G4: Misschien weet die dat wel, maar dat laat hij niet blijken.

G2: Ik heb wel eens in een soort poule willen gooien. Dat we met zijn 16 allemaal opschrijven wat we leuk vinden en wat we willen doen. Misschien komt er wel iets heel verrassends uit. En dan kun je misschien wel tot een bijzondere switch komen.

G7: Ik vind dat het sowieso een ding is wat je best regelmatig kan vragen aan mensen. Het hoort wellicht wel gewoon bij een gesprek.

P: Het hoeft niet meteen te betekenen dat er ontwikkelt moet worden maar dat er bewustwording is dat het eraan kan komen en de mogelijkheden er zijn.

G7: Ja, en ik denk dat we jaren echt vast zaten. Veel fte's eruit. Ik denk dat je überhaupt altijd kan samenwerken. Juist als je krap in de markt zit kun je je met elkaar verbinden. En dat is misschien niet de core business.

G6: Mijn manager noemt ook de mogelijkheden en geeft aan dat, wanneer ze iets gezien heeft van ''o zou het iets voor jou zijn''. Als het in de regio is bijvoorbeeld. Of als er vacatures aankomen. Ze denkt wel aan je.

G2: Je moet ook niet alles wegstoppen bij de manager. Het moet ook uit jezelf komen.

G4: Nee het hoeft niet negatief te zijn.

G2: Ja en als je het aangeeft, moet er dan ook interactie vanuit jezelf komen.

G1: Onze leidinggevende is ook wel genegen om de mogelijkheden aan te wijzen. Als hij ze ziet er de mogelijkheid ook voor te creëren. Bij mij persoonlijk is het nu wat minder.

G7: Onze interim doet dat ook wel. Dat vind ik zelf prettig. Ook al is niet alles mogelijk maar het gaat erom dat er in gesprek word gegaan over dit soort dingen.

G1: Het lastige is dat er zoveel mensen zijn die werkzaamheden moeilijk met elkaar kunnen delen. En denk dat je daar ook misschien eenzaam van worden. En als je er dan niet bent gebeurd er niks.

G2: Willen ze dat zelf zo houden, dat is misschien ook een vraag.

P: Je hebt wel de zekerheid dan, niemand anders kan het?

G7: Ja dat moet je eens bespreekbaar maken. Dat het wat meer word verdeeld.

G2: Misschien moeten we daar eens wat meer durf in tonen. Dat je zelf dan iemand moet regelen die jou taken die week deels over neemt.

G7: Ik zie dat wel zitten, bij ons hebben we ook wel ons afgebakende deel. Maar veel is ook gezamenlijk te doen en dat regelen we dan met andere delen. Maar het mag wat meer geprikkeld worden door het management, vind ik zelf. En dat kan allemaal positief zijn. Gewoon met elkaar bijvoorbeeld brainstormen.

G4: Wij hebben net twee workshops gehad over het onderwerp ''durf te vragen''. Dat je gewoon moet vragen wanneer je dingen wil want ''nee heb je, ja kun je krijgen''. En daar is die dan wel mee bezig. Onze manager ziet dat sommige mensen vast zitten en geeft eigenlijk aan dat ze collega's moeten durven vragen.

P: Goed dat was eigenlijk de laatste stelling. Hartelijk dank voor jullie tijd en moeite.

BIJLAGE 4 INTERVIEWS LEIDINGGEVENDEN – OPEN CODERING

INTERVIEW MANAGER A – OPEN CODERING

P: Allereerst dank voor de komst en de moeite. Net kort over de inhoud gehad, m.b.t. employability. Hoe verhoud zich dat in leidinggeven en naar de medewerker toe, hoe proberen we die te stimuleren en wat kunnen we daaraan doen. Het gaat ongeveer een half uur duren. Heb je daar zelf vooraf verwachtingen van?

A: Nee, maar ik denk dat het een heel interessant onderwerp is. Want ja, je staat er zelf eigenlijk nooit zo bij stil. Terwijl het denk ik een heel belangrijk deel is van hoe je mensen aanstuurt maar ook laat ontwikkelen, dus ja.

P: Oké, eerst wat over jezelf. Wat is je achtergrond, welke opleiding heb je eerst gedaan en heb je meer ervaring in leidinggevende functies?

A: Mijn naam is [naam] en ik ben leidinggevende sinds 2013 bij de gemeente. Ik heb sociaal juridische dienstverlening gestudeerd op hbo niveau in de tijd dat het een nieuwe opleiding was. Wij waren de tweede lichting. Het was afwachten hoe het in de markt zou liggen, maar ik denk dat het zich de afgelopen jaren wel bewezen heeft. Ik ben daarna gaan werken bij de gemeente Lichtenvoorde op de afdeling sociale zaken als bijstand maatschappelijk werker en van daaruit ben ik beleid gaan doen op dezelfde afdeling. Dit volgde op een opleiding op de bestuur academie. Daarna ben ik integraal jeugdbeleid, sociaal cultureel werk en sport gaan doen bij dezelfde gemeente wat heel breed was. Daar kwam ik een collega tegen en die vroeg mij of ik er ooit had gedacht om in Winterswijk te werken. Van daaruit ben ik in Winterswijk terecht gekomen en via omzwervingen veel dingen in de organisatie gedaan. Door de crisis werd in 2013 intern geworven naar een manager en ben ik naar voren gekomen.

P: Eigenlijk al een mooi voorbeeld van employability. Oké, een beetje een achtergrond. En als je dan kijkt naar je huidige team. Wat is dan je ideaalbeeld kijkend naar leidinggeven?

A: Mijn ideaalbeeld in leidinggeven is echt wel stimuleren, komt wel een beetje in het gebied van employability. Ehm, ik denk namelijk dat er heel veel kracht in de mensen individueel zit en heel veel kracht dan gezamenlijk in de teams. En gezamenlijk ben je beter in staat mooie dingen te doen. Daarom denk ik dat het belangrijk is dat je als werkgever goed in kaart hebt dat je aan een doel werkt. Maar daarnaast wordt een team gevormd door het individu die het maximale uit zichzelf moeten halen. Op het moment dat ze daartoe in staat worden gesteld of daartoe worden gefaciliteerd of gestimuleerd denk ik dat ze samen tot mooie dingen voor hun team en voor Winterswijk kunnen komen.

Met opmerkingen [PM1]: Transf. Leidinggeven

Met opmerkingen [PM2]: Transf. Leidinggeven

P: Ja, en je zegt het liefst stimuleer ik mijn medewerkers om met zichzelf bezig te gaan. Maar ook met organisatie of team doelen. Kun je daar misschien een voorbeeld van noemen?

A: Ja weet je, ik heb altijd zoiets, de tijd dat mensen 40 jaar bij dezelfde baas zitten die is voorbij. We hebben het in een andere context wel eens over duurzame inzetbaarheid gehad. De tijd dat je op je 50e al uit kon zwaaien en aan een nieuwe fase in je leven kon beginnen moet je nu gewoon 10 jaar langer doorwerken. Dat is een enorme lange blessuretijd, om het zo maar even te zeggen, vergeleken met 10/20 jaar geleden. Dat betekent dat mensen zich continu moeten blijven ontwikkelen. Als je ziet dat iemand vast loopt in z'n ontwikkeling of z'n werk en ze moeten nog 10-15 jaar tot te finish, dat is echt een hele lange tijd. Daarom vind ik het belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen. Niet alle ontwikkelingen dragen bij op de lange termijn aan de organisatie zelf, maar ik vind het belangrijk dat mensen zichzelf ontwikkelen en de jaren dat ze dan hier werken, nou duim omhoog.

Met opmerkingen [PM3]: Motivatie

Met opmerkingen [PM4]: Motivatie

Dan heb je ook geïnvesteerd in mensen. Maar je moet dan ook het risico lopen dat de investering mensen in staat stelt een andere uitdaging uit te zoeken.

P: Dus niet alleen in het belang van de organisatie denken maar ook in het belang van de individu?

A: Ja en dat klinkt heel tegenstrijdig, want plat gezegd geef je mensen de kans om hun eigen waarde op de arbeidsmarkt te verhogen.

P: Met de kans dat ze weglopen?

A: Ja maar ik zou het mooi vinden dat je als gemeente kan zeggen dat je daar aan hebt bijgedragen. Niet alleen maar om mensen naar een mensen naar een andere werkgever te laten gaan, want als ze hier zitten moet je er ook gebruik van maken. Maar wat zou het gaaf zijn dat mensen terugkijken op hun carrière bij de gemeente Winterswijk en ik heb kansen en mogelijkheden gehad om me bij de organisatie te ontwikkelen. Wellicht dat het anderen eens stimuleert om te reageren op onze vacatures. En dat klinkt heel zwaar, maar dat is denk ik de uitdaging die we moeten hebben als organisatie. Laat mensen zich ontwikkelen, net als je wilt dat anderen zich bij andere organisaties ontwikkelen om de stap hierheen te zetten willen we dat hier ook stimuleren.

P: Ja, en als je daar als gemeente voor staat en mensen weten dat heb je natuurlijk meer aantrekkingskracht. Eigenlijk heb je nu de twee vragen al een beetje beantwoord. Hoe breng je dat in de praktijk? Dus eigenlijk het stimuleren zelf of bied je daar tools voor aan. Ga je daar met mensen over in gesprek.

A: Uhm, ja dat sowieso. We hebben met mensen de gesprekkencyclus zoals we dat noemen. Beoordelingsgesprekken, voortgangsgesprekken, resultaatgesprekken nou geef er allemaal maar een naam aan. Maar dat zijn wel de momenten waarop je af en toe eens even met de mensen gaat zitten. Tuurlijk spreek je de mensen wel door het jaar heen wel. Maar ik heb vrij grote teams. Ik denk dat ik wel tussen de 45-50 mensen heb dus je ook nog niet altijd iedere week dezelfde aandacht voor de mensen. Maar goed in die gesprekkencyclus dat zijn wel de momenten om even bij te zitten. Ik probeer ook altijd bij mensen te kijken en te zeggen ‘’ Joh, kijk eens vijf jaar vooruit, waar staan we dan en waar gaan we heen? ‘’. Niet dat je nu de keuze moet maken ik ga rechts of linksaf maar wel waar je staat in je eigenlijk ontwikkeling en moeten we dat niet gaan faciliteren. Het instrument wat we hier in de organisatie daarvoor hebben is het POP. Het persoonlijk ontwikkel plan. Het wordt niet zo gek veel ingevuld maar op dit moment ook met een aantal collega’s bezig met het toekomstplan. Niet per se het verlaten van de huidige functie maar dat kan ook zijn dat ze dus van waarde kunnen zijn voor de organisatie op een ander vlak.

P: In die zin, dus niet alleen verticaal maar ook horizontaal ontwikkelen?

A: Ja absoluut. Dat heb ik zelf ook gedaan. Ik denk dat het me ook geen windeieren heeft gelegd. En het faciliteren klinkt allemaal mooi, maar de praktijkkwestie is wel moeilijk. En dat heeft ook met budgetten te maken. Daar kunnen we als gemeente nog een slag in maken. De bezuinigingsjaren hebben daar invloed op gehad. Bij de strategische personeelsplanning proberen we dit een beetje goed in te zetten. Maar het was altijd schipperen. Maar de schaal van Winterswijk, we zijn niet heel groot, moeten we daar wel reëel in blijven.

P: Een van de voorbeelden net was het POP, die misschien door de gemeente of HR wordt aangereikt. Zijn er nog meer tools die worden aangereikt? Of zou je er meer willen zien?

A: Uhm naja, strategische personeelsplanning is zo’n tool. Waarbij je mensen veel meer dan alleen in hun huidige functie ziet. Dat je eens kijkt welke competenties iemand heeft. Op papier is het mooi maar in de praktijk kunnen we daar ook nog een slag slaan. Dat betekent in de praktijk als we een vacature hebben en je gaat wat minder kijken naar ‘vakgebied A’ en we willen iemand die daar vier

Met opmerkingen [PM5]: Motivatie

Met opmerkingen [PM6]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM7]: Motivatie

Met opmerkingen [PM8]: Motivatie

Met opmerkingen [PM9]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM10]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM11]: Motivatie

Met opmerkingen [PM12]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM13]: Motivatie

Met opmerkingen [PM14]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM15]: Motivatie

Met opmerkingen [PM16]: Motivatie

Met opmerkingen [PM17]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM18]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM19]: Faciliterend

jaar ervaring in heeft. Maar we kijken wat meer naar wat moet een mens nou eigenlijk hebben. Welke competenties, om zo'n functie te kunnen doen. Los van de kennis en ervaring. Want misschien lopen er in de organisatie wel mensen rond die wel de competenties hebben, in hun huidige functie niet helemaal tot recht komen of niet helemaal nodig zijn maar wel in potentie aanwezig zijn. En dan gaat het erom kun je je veroorloven in kennis en kunde of heb je die kennis en ervaring meteen nodig. En die afweging zou je dan kunnen maken. Hier zou je nog een slag in kunnen maken. En iets wat binnen de organisatie nog niet helemaal goed is weggezet en wat ik noemde is de duurzame inzetbaarheid. Waar we als organisatie oog moeten hebben voor het risico dat als je niet goed aan je personeelsbeleid gaat werken en voldoende uitdaging en geprikkeld worden om ontwikkelingen op het vakgebied bij te houden. Dat mensen een aantal jaren voor hun pensioengerechtigde leeftijd problemen gaan krijgen. Ook dat instrument moeten we de komende jaren bij de kop pakken. En ze haken allemaal, de instrumenten, redelijk in elkaar en streven ze een soortgelijk doel naar.

P: Ja dat klopt. Oké, dan hebben we de eerste delen, gericht op leiderschap en teams gehad. De volgende zijn op tienstal stellingen. De eerste is '' Ik kan mijn medewerker enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën ".

A: Ja dat denk ik wel.

P: En hoe de je dat?

A: Dat klinkt arrogant maar dat is iets wat ik niet wil uitstralen. Maar ik denk dat ik goed met iedereen kan omgaan, enthousiast kan overkomen en stimulerend kan overkomen. En we hebben een, ik zit heel veel in de ondersteunende hoek. Dat betekent dat wij ervoor zorgen dat de organisatie het werk kan doen of het dan op archief vlak is, catering, schoonmaak, facilitair of ICT vlak. Dat soort clubs, en uhm ik denk dat ik met de teams de koers voor de organisatie kan uitstippelen en dat ik voldoende draagvlak heb ze daarin mee te krijgen. Klinkt arrogant maar klinkt wel dat dat lukt.

P: Heb je daarbij misschien een voorbeeld van een bepaald project of een situatie waarbij dat is gelukt?

A: Nou als je kijkt naar afgelopen weekend hebben we hier in de hal bijvoorbeeld een ''Hallo Europa'' event gehad. Daar hebben we de deur open gesteld om eigenlijk samen met de provincie, Duitse gemeente en noem maar wat een grensoverschrijdend evenementje te organiseren om op die manier de grensoverschrijdende samenwerking te uiten en daar hebben we ook qua ondersteuning zelf in gedaan. Dat was ook zoiets waarbij we zeiden. '' Ok wij zijn gastheer dus we willen zorgen dat alles goed gefaciliteerd wordt '' en toevallig waren de reacties dus achteraf ook heel goed.

P: Het had in de Gelderlander gestaan of niet?

A: Ja ja, en is maar een recent voorbeeld. Maar het zijn dus niet dingen die bij je werk horen, buiten werktijd om in de weekend. We hadden ook kunnen zegen tegen de organisatie of provincie ''Jullie hebben vast wel geld om een cateraar te huren '' of noem maar op. Maar dat hebben we inderdaad niet gedaan. En dat is ook enorm gewaardeerd.

P: En het succes dat zo'n project met zich meebrengt. Is dat iets wat je je medewerkers meegeeft. Van ''Joh dat hebben we goed gedaan''. Toon je dat aan bij hun.

A: Ja, toevallig sprak de burgemeester mij gisteren aan. Die had links en rechts wat complimenten gekregen, ook vanuit de provincie. In het faciliteren en dat het allemaal geslaagd was. En dat ik inderdaad dan ook zeg '' Ik zou het fijn vinden als je dat soort complimenten ook doorzet naar de mensen die er druk mee zijn geweest''. Ik denk dat veel mensen een hartstikke leuk evenement

Met opmerkingen [PM20]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM21]: Motivatie

Met opmerkingen [PM22]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM23]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM24]: Motivatie

Met opmerkingen [PM25]: Motivatie

hebben gehad en dat is ook goed. We hadden het niet hoeven doen maar we doen het wel, een visite kaartje voor de gemeente.

P: Oké, de volgende is ‘’ ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan ‘’.

A: Ja, nouja. Eigenlijk al wat ik straks een beetje zei. Als ik de aantallen pop-gesprekken en trajecten de afgelopen, die zag je tot nul reduceren. Maar nu ben ik met minimaal drie mensen aan de gang. En nou, ik sluit niet uit dat er nog een aantal zullen volgen. Want er zijn ook gesprekken waarbij duidelijk wordt dat we toch een keer willen kijken naar de toekomst. Soms zijn er mensen die zeggen ‘’ joh ik heb de kinderen nog te klein dus nu nog niet ‘’ of dat er andere redenen zijn. Maar er zijn ook mensen die zeggen ‘’ja het wordt nu tijd om aan mezelf te werken ‘’ en dan kunnen we dat formaliseren. Want dan heb ik ook een basis om vervolgens op te kunnen zeggen. Als er dan een keer een cursus of opleiding dan kunnen we het vanuit die achtergrond faciliteren.

P: Oké, de volgende stelling is ‘’ ik geef mijn medewerkers het gevoel dat ze aan belangrijke gemeenschappelijke opdrachten werken ‘’.

A: Uhm, ja. Is wel lastig, je hoort ook de twijfeling in mijn antwoord. Maar dat heeft meer met het vakgebied te maken. Wat ik heel vaak hoor is als projectleiders iets prachtigs buiten realiseren en uhm de politiek vind dat geweldig straalt dat iets positiefs af op de beleidsmedewerker. En in het werkveld waar ik de grootste deels van mijn teams heb zitten daar is dat niet. Want op het moment als het licht brand zal niemand ’s ochtends denken ‘’ hé, wat gaaf, het licht brand ‘’. Nee dat wordt als een vanzelfsprekendheid gezien. Als de computer wordt aangezet doet hij het. Dat het soms bloed zweet en tranen kost om die systemen up en running te houden dat zien mensen niet. Want je wil vanuit dienstverlenend oogpunt zeggen ‘’ De kachel brand, het ligt doet het, de computer doet het’’. En vaak als mensen voor werktijd komen of na werktijd weggaan zorgen we dat de toiletten worden schoongemaakt. De koffieautomaten worden bijgevuld. Heel veel van die werkzaamheden worden als vanzelfsprekend gezien. Het gemopper is dan wanneer het toilet verstopt is, de koffiebonen op zijn of het koffiefilter vol zit. Of als een keer de schermen wel op zwart gaan als er ergens iets aan de hand is. Op dat soort momenten zien mensen vaak de negatieve kanten van het werk, terwijl de teams waar ik vaak mee zit. Die scoren niet met resultaten, want als zij de resultaten halen die ze moeten halen vinden mensen dat gewoon. Dus als je dan de stelling erbij pakt, nee ik ben niet zozeer bezig met een gemeenschappelijk doel. Dan is het niet zo dat ik zeg ‘’ jongens we hebben het geweldig gedaan want de temperatuur was gemiddeld 21,4 ‘’ ofzo. Het is wat minder tastbaar. Maar aan de andere kant het voorbeeld van Hallo Europa is dan wel weer iets tastbaars.

P: Oké, de volgende stelling is ‘’ Ik heb een duidelijke visie en beeld over hoe de toekomst er voor mijn medewerkers uit ziet ‘’.

A: Dat is natuurlijk vrij algemeen geformuleerd. Uhm, ik denk dat ik wel en vrij goed beeld heb van hoe het werkveld van al mijn teams zich ontwikkeld. Hè, bijvoorbeeld bij documentaire en informatievoorziening het hele archiefgebeuren wat langzaam van een analoog papieren archief de omslag maakt naar een digitaal archief. Daar kan ik de komende vijf jaar de toekomst wel redelijk van uitstippelen. En ik kan dan ook inderdaad wel aangeven wat iemand moet kunnen. Heel simpel gezegd vroeger in de papieren versie kon je wanneer je gaatjes kon maken en tabbladen kon maken wat waar in zat, dan kon je redelijk in het werkveld mee. Nu absoluut niet meer. Nu is de digitale kennis en computer kennis een wezenlijk onderdeel van je werkveld geworden. Dus ook die ontwikkeling binnen zo’n team, die kan ik redelijk uitstippen. Daar koersen we dan ook op. Daar proberen we als team ook de ontwikkeling mee te maken, en wie heeft daar welke rol in straks.

Met opmerkingen [PM26]: Motivatie

Met opmerkingen [PM27]: Motivatie

Met opmerkingen [PM28]: Motivatie

Met opmerkingen [PM29]: Motivatie

Met opmerkingen [PM30]: Motivatie

Met opmerkingen [PM31]: Motivatie

Hebben we voldoende bagage als team om de slag te kunnen maken. Want uiteindelijk wil je daar de organisatie weer een dienst mee bewijzen. Dus zowel op team als individueel niveau werken we aan een stukje toekomstvisie.

P: En stel dat een van de medewerkers moeite heeft met de omslag, van bijvoorbeeld analoog naar digitaal, wat doe je hier dan mee? Ga je daarover in gesprek?

A: Ja, dat heeft zich een paar jaar geleden voor gedaan. Een van die medewerkers was 40+ en jaren in dienst. En als je dan naar de beoordelingsgesprekken bekijkt was alles hartstikke goed, duim omhoog. Het analoge kon ze gewoon heel goed. Maar de computer was gewoon niet haar ding. En dat was uiteindelijk ook iemand die nog teveel jaren moest, en toen hebben we met haar gekeken naar andere mogelijkheden. Die kon de ontwikkelen van analoog naar digitaal niet bijhouden. En uiteindelijk hebben we een oplossing voor haar gevonden. En uiteindelijk is dit een win-win-win situatie geworden in samenwerking met een andere organisatie. Een andere situatie was geweest dat we haar na vele dienstjaren naar het, zeg maar, rangeerterrein hadden moeten doen. En daar staan we niet voor dus ik ben ook wel een beetje trots op de uiteindelijke uitkomst. Dus op zich inderdaad heeft het ze zich al wel voor gedaan en als we er niet alert op blijven kan zich zoiets nog een keer voorkomen. De markt ontwikkelt zich die en die kant op, ga jij dat trekken. En voor je het laat gebeuren en iemand helemaal vast loopt en nog vijf jaar moet.

Met opmerkingen [PM32]: Creativiteit

P: Mooi voorbeeld omtrent de omgang met zulke ontwikkelingen. De volgende stelling is ‘’ Ik ben overtuigd van mijn opvattingen idealen en waarden en breng dat over op mijn medewerkers ‘’.

A: Ja, ja, ja.

P: En hoe verhoud zich dat tot de medewerkers?

A: Ja laat ik het zo zeggen, ik denk dat je als je het aan de medewerkers zou vragen dat ze inderdaad zouden zeggen ‘’ dat is niet zo gek ‘’. Weet je ik ben altijd een beetje idealistisch ingesteld. Ik ben geboren en getogen in Winterswijk, woon nog in Winterswijk en Winterswijk is mijn plaats. Ben hartstikke actief in het verenigingsleven op allerlei vlakken. Ik ben trots inderdaad. En uhm, al mijn teams dragen bij aan het verder mooi maken en vervolmaken van Winterswijk. Ik heb ook een team van Projecten. Veel interne dienstverlening maar ook een team als Projecten die wel alle grote zichtbare dingen buiten realiseren. Ik heb gewoon een heel sterk gevoel op welke punten Winterswijk verbeterpunten kan hebben en dat het politiek ook breed gedragen wordt. En dan stuur ik mijn team daar ook op aan. En is het omdat ik een bepaald iets goed vind, nee. Maar het beeld dat ik heb sluit redelijk aan op wat de politiek wil. En dan denk ik van, dan is het maar meer met liefde en trots voor Winterswijk dat ik mensen probeer te stimuleren. Want als we dat voor elkaar krijgen bewijzen we daar de politiek en Winterswijk een dienst mee.

Met opmerkingen [PM33]: Motivatie

P: Heb je een voorbeeld van zo’n project?

A: Uhm, ja bijvoorbeeld stedelijke herverkaveling is een project dat nu speelt. Waar we aan het begin wel hebben gezegd dat we ontwikkelingen in de binnenstad niet allemaal alleen aankunnen. En daar hebben we veel partijen voor nodig, een vastgoedbedrijf zei dat ze een pilot wilden draaien waar ze vastgoedeigenaren bij elkaar brengen om ruilverkaveling in panden voor elkaar te krijgen. En toen diende zich de vraag of we niet twee panden in de Winterswijkse binnenstad die leeg staan gaan aankopen. Dat hebben we het eerst ambtelijk over gehad, en toen hebben we gezegd dat we het moeten gaan wagen. Dit was wel het moment om het te doen. Er poppen af en toe wat ideeën op van ‘’ goh zou het wat zijn om erop te anticiperen ‘’. Voor de centrum of verkeersontwikkeling en daar probeer ik dan als Winterswijker en leidinggevende in mee te denken.

Met opmerkingen [PM34]: Creativiteit

P: Oké, de volgende heeft wat meer betrekking op creativiteit van jezelf als leidinggevende. ‘’ Ik ben altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie. ‘’ De projecten die je daar noemde is daar wel een leuk voorbeeld van.

A: Ja en nee. Ik denk dat je als organisatie wel altijd naar kansen moet kijken en zoeken, want anders slib je als organisatie een beetje dicht. En stilstand is achteruitgang. En nee, je moet wel relativeren. We moeten wel duidelijk blijven houden dat we een kleine organisatie zijn waar niet altijd alles kan. We hebben enorme ambities als organisatie en politiek. Maar af en toe moeten we de beperkingen durven erkennen en dat betekend dat de bomen ook niet tot in de hemel groeien zowel financieel als capaciteit van de organisatie niet. Dat betekent dat als de verkiezingen straks zijn geweest we keuzes moeten maken. Waar gaan we geld en tijd instoppen terwijl er misschien ook wel een rijtje is met dingen waarvan we zeggen ‘’ dat zou ook top zijn als we daaraan kunnen werken ‘’. Dus op zich moet je altijd de creativiteit willen zoeken maar je moet het wel relativeren naar de schaal van Winterswijk. En ook inderdaad het prioriteren met wat echt belangrijk gevonden wordt.

P: Oké. “ Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken ‘’.

A: Uhm, ja. Alleen dan komt weer de vraag ‘’ Noem daar eens een voorbeeld van ‘’. Maar weet je, onafhankelijk denken is eigenlijk het tegenovergestelde van vooringenomen denken. En dat ze je bij mijn teams eigenlijk niet terug. Ik moet ook zeggen dat ik in mijn teams geen mensen tref die al zo lang bij de gemeente zitten dat ze bij alle ontwikkelingen die er zijn al een beetje verzuurd reageren. Dat maak ik niet mee. Tuurlijk is er af en toe scepsis en worden de veranderingen niet altijd 100% positief ontvangen. Maar aan de andere kant denk ik als je 160 mensen hebt waar je mee werkt dan zijn er altijd een paar van wie het niet zo nodig hoeft. Maar als je zegt, moet ik mensen actief aansporen om onafhankelijk te denken. Nee dat niet, maar aan de andere kant het tegenovergestelde vind ik ook niet aan de orde. Mensen redeneren ook niet vanuit een bepaalde vooringenomenheid of scepsis.

P: Oké, en stel bijvoorbeeld een van de projecten die je onder je hoede hebt. Moedig je die mensen wel eens aan om met out of the box ideeën te komen?

A: Ja, we hebben daar wel eens creatieve denksessies en die noemen we wel eens charrettes. En hierin zoeken we de kracht in Winterswijk zelf ook om met ons mee te denken. Het is een werkvorm die nog steeds heel in trek is. We noemen het ook wel eens de Winterswijkse aanpak. En die heeft links en rechts ook wel eens wat successen gehad. En in de voorbereidende fase zoek je wel een stukje consensus in de gemeenschap. Van ja, welke kant zou het dan op moeten. Stedelijke herverkaveling is ook op deze manier bedacht. Het gaat er niet om wat wij vinden maar om wat de vastgoedhouders denken dat de juiste ontwikkelingen zijn.

P: Ok, ‘’ Ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers te delegeren. ‘’

A: Uhm, ik durf het wel, maar ik weet niet of ik dat altijd doe. Maar dat ligt een beetje meer aan mijzelf. Ik zou denk, maar dat ligt meer aan mij als persoon. Ik zou meer moeten durven delegeren. Wat je toch ziet is dat mensen toch druk zijn in de organisatie en als mensen dan ook maar even nee zeggen trek ik het werk wel eens naar me toe. Terwijl ik af en toe zou moeten zeggen ‘’ succes ermee ‘’. Dit moet er gebeuren en kom maar met een resultaat. Dus dat zou ook een stukje zelfbescherming voor mezelf zijn en zo kan ik mijn tijd dan efficiënter besteden. Dus daar is voor mijzelf nog wel een slag te maken. Ik durf het wel maar of ik het altijd doe is een tweede.

P: Oké! ‘’ Ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken’’. Dus stel ze lopen vast bijvoorbeeld..

Met opmerkingen [PM35]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM36]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM37]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM38]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM39]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM40]: Motivatie

Met opmerkingen [PM41]: Creativiteit

A: Nou goed. Ik wil altijd graag dat mensen zelf nadenken. Niet dat ik al bedenk ‘’ zo zou je het ook kunnen doen ‘’, maar dan zou je zelf met mensen aan de gang kunnen gaan. Vragen wat het met je doet, waar je nou toe wil en hoe je dat zou kunnen doen. Bepalen waar je staat en welke wegen er bewandeld kunnen worden. Kijk en als ik dan af en toe eigen ideeën moet inbrengen vind ik dat prima. Maar ik zou het fijn vinden dat mensen zelf gewoon, nouja nadenken over hoe het ook zou kunnen. Ik kan alleen maar mensen stimuleren om zelf na te denken om anders te denken.

P: Ja dat is duidelijk. Komen we nu bij de afsluiting. Hoe ziet je ideaalbeeld eruit voor leidinggeven en heb je misschien tips voor mede collega’s.

A: Ja wat ik ook wel eens gezegd heb in het management team en wat ik zelf een beetje mis is het gezamenlijk 'wij' gevoel. Wat ik straks inderdaad heb gezegd. Waarom is een schoonmaakster niet net zo trots als een beleidsmedewerker of projectmedewerker realiseert. Er zitten wat schotjes tussen de verschillende teams. Terwijl ik denk. Kunnen we niet naar een werkvorm of werkwijze toe waarin we veel meer dat gezamenlijk wij gevoel hebben. Want als we een project hebben moet er een bestemmingsplan worden gedraaid, moet er een vergunning worden verleend, moet er dit dat dit. Er moet een riolering komen, verkeersbesluit worden genomen. Ah fijn, veel verschillende teams die erbij moeten zijn. Maar vaak is er 1 iemand die de kar trekt en regelt de dingen. Terwijl die ook zou kunnen zeggen. We zitten met verschillende disciplines en verdeel de vergunningen bijvoorbeeld. Dat zou wat meer mogen.

P: Oké, de volgende en de laatste is ‘’ wat is de meest ideale manier om leiding te geven aan de teams ‘’.

A: Het meest ideale is achterover leunen en zien dat het goed is, dan heb je het goed gedaan. Dan is de vraag wanneer kom je daar, misschien wel nooit. Ik denk dat je rust moet uitstralen. Als je je teams ziet dat je maximaal samen met de teams aan de gang bent geweest om ze enthousiast te houden en in hun kracht te laten. En waar nodig alleen bij sturen. De praktijk is wat lastiger natuurlijk.

P: Wat voor competentie of doelgerichtheid heb je dan als leidinggevende nodig om dat te bereiken denk je ?

A: Dat is een lastige, ik weet niet of dat een competentie is. Ik denk dat het met name neerkomt op het hebben van een goede visie. Ik denk dat het een uitdaging is eerst gezamenlijke doelen te bereiken. Draag ik genoeg bij aan wat wij belangrijk vinden voor Winterswijk. Af en toe mag er wel kritisch gekeken worden naar wat wij doen en waarom wij bepaalde dingen doen. Die visie en stip op de horizon eerst bepalen en vervolgens met de teams aan de gang gaan om de gezamenlijk bijdrage aan deze doelen te bereiken. Dus misschien een proces i.p.v. competentie.

Met opmerkingen [PM42]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM43]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM44]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM45]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM46]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM47]: Motivatie

INTERVIEW MANAGER B – OPEN CODERING

P: Goed allereerst dank voor je tijd. En zoals ik net als zei, kort het doel: Inzicht krijgen in de manier van leidinggeven, het stimuleren van de medewerkers en de koppeling naar employability. Het zal ongeveer een half uurtje duren en daarin hoop ik alles te kunnen beantwoorden. Allereerst kort iets over jezelf? Wat is je achtergrond en opleiding, ervaring in andere leidinggevende functies.

B: Uhm ja, ik heb bouwfysica gestudeerd op de TU en bouwtechnische bedrijfskunde op de HTS. Daar zit dus ook een beetje bedrijfskundige en management kant aan. Ik heb hiervoor twee andere leidinggevende functies gehad. Eentje in Oost-Gelre en een leidinggevende functie bij een woningcorporatie. Ik heb ook nog wat projectleiders ervaring en bestuurservaring en een korte periode als wethouder.

P: Wel een ruime ervaring dus. Op welke manier zou je omschrijven hoe jij leiding geeft aan je teams?

B: Ik ben niet heel sturend. Dus ik probeer ze de gelegenheid te geven om zelf te bepalen hoe ze de doelen bereiken. Maar probeer wel in gesprek te gaan over wat die doelen zijn. Ik probeer ze te stimuleren en vooral de dingen die goed gaan te belichten, in theorie ook wel de waarderende aanpak. Dus ik geloof ook dat je professionals met name, dat je die ruimte moet bieden. En de gestandaardiseerde teams zijn ook aanwezig, waarbij overname van elkaars werk belangrijk is. En dat ze samen in gesprek gaan hoe we daarvoor zorgen. Denk hierbij aan het callcenter of de receptie. Dus daar moet je wat meer op toezien hoe we met elkaar aan de slag gaan.

Met opmerkingen [PM48]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM49]: Transf. Leiderschap

P: Het verschil dus ook per team hoe je leidinggeeft of moet sturen?

B: Ja ik vind er wel verschil in zitten tussen leidinggeven in teams, de scheidslijn zit ook een beetje in de scheidslijn tussen hoger en lager opgeleiden. Dat is ook wel logisch dat je dan andere rollen inneemt. Zelf vind ik het ook belangrijk, en ook wel moeilijk, om de verbinding te houden tussen de bestuurlijk en management kant en de teams. Zodat ze wel het gevoel hebben dat het bestuur ook belangstelling heeft voor ons werk. En wat ik zelf ook probeer te doen, maar dat is meer in samenwerking met de teamcoördinator, dat is goed in de gaten houden omtrent het gevoel van de mensen. Zitten ze goed in hun vel. Als je meer dan dertig mensen in je team hebt kan het niet altijd goed gaan.

Met opmerkingen [PM50]: Motivatie

P: Zodat ze weten dat niet alleen op werkvlak interesse in ze word getoond maar ook op persoonlijk vlak. Denk je dat dat ten goede komt van de binding met de organisatie. Of vind je het zelf gewoon belangrijk?

B: Het is meer de menselijke kant van mijzelf. En daar vind ik mijzelf nog niet de beste in hoor. Ik ben niet degene die heel diep doorvraagt. Maar, maar dat is een klein beetje afhankelijk van de band die ik met de medewerkers heb. Ik vind dat contact houden en weten hoe het met mensen gaat zowel met werk als hoe ze in hun vel zitten vind ik belangrijk.

Met opmerkingen [PM51]: Transf. Leiderschap

P: Je zei net al dat het belangrijk is dat er waardering is voor de dingen die ze doen, en dat je bepaalde doelen met hun opstelt. Kun je daar misschien een voorbeeld van noemen?

B: Nou ja, ik heb bijvoorbeeld een LEAN project gedaan bij het KCC, onderdeel callcenter. Daarin was het doel, het halen van het service level. 75% van de telefoontjes binnen 30 seconden opnemen. Maar hoe we het gaan bereiken is met de mensen gedaan in verschillende sessies. Welke ideeën vinden we goed en wat gaan we als eerste doen.

Met opmerkingen [PM52]: Motivatie

P: En het proces van leidinggeven en gezamenlijk dingen doen. Hoe word je daarin ondersteund door de gemeente ?

B: Ik word daarin ondersteund door de algemeen directeur. En dan weet ik ook wat is mijn speelruimte en dat vind ik belangrijk. En ik heb ook veel aan de teamcoördinatoren die heel dicht bij de mensen en de werkverdeling staan. Maar ik wel ja, misschien soms heel onbedoeld, een stuk leiding overpakken. Wat wij nog niet zo veel doen, en dat heb ik wel meer meegemaakt. Dat is een soort deskundigheidsbevordering. Dat doen we niet zo heel veel.

P: Denk je dat de organisatie daar wel behoefte aan heeft?

B: Dat weet ik eerlijk gezegd niet, ik denk dat het af en toe goed is om af en toe te kijken op welke manier we de organisatie aansturen. Tegelijkertijd zijn managers wel vaak degenen die het het beste weten. Maar hoe er in de praktijk leiding gegeven word is toch heel anders dan wat er in theorie opgeschreven is. Managers blinken niet zo uit in het boeken lezen en zijn dus niet altijd up to date omtrent de nieuwste trends op hun vakgebied.

P: De algemeen directeur of teamcoördinatoren kunnen je daarin ondersteunen. Is er vanuit HR nog iets wat je zou kunnen gebruiken aan tools die van pas komen op de werkvloer?

B: Nou uhm, als ik ergens behoefte aan heb vraag ik daar om. Ik heb zelf het meeste aan praktische hulp. Als ik een gesprek heb met iemand en ik denk dat het lastig wordt is het fijn als iemand daarbij helpt, bij een ziekte geval bijvoorbeeld. En dat je het dan samen doet waardoor het soms iets beter staat. Dus dan vraag ik er gewoon om.

P: Oké, ja in theorie heb ik leiderschap onderverdeeld aan competenties waar ik stellingen aan heb gekoppeld. Dit zijn een tiental stellingen waar ik graag jou reactie op heb. De eerste is ‘’ Ik kan mijn medewerkers enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën. ‘’

B: Uhm, ja, maar wat heel uhm, ik heb niet over al mijn ideeën contact met iedereen. En dat zal lang niet iedereen zo ervaren. We hebben ook een MTO gehad waar ook uit bleek dat lang niet iedereen even geïnspireerd raakt door mij als leidinggevende of Management Team in zijn geheel.

P: Oké, en als je dan tegen komt dat mensen niet geïnspireerd worden, hoe pak je dat dan aan?

B: Uhm, nou, wat ik wel belangrijk vind. En de stap die ik nog wel eens oversla. Is dat ik uitleg waarom dingen belangrijk zijn om te doen. En als je dat overslaat snappen ze soms niet waarom ze bepaalde dingen moeten doen. En dat is belangrijk om te weten waarom ze bepaalde dingen anders moeten doen.

P: De tweede stelling is ‘’ Ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan ‘’.

B: Ja dat doe ik wel, bijvoorbeeld bij een resultaatgesprek of voortgangsgesprek. Dat ik vraag van ‘’ Goh, je doet dit werk nu al 10 jaar, zie je jezelf dit over 10 of 20 jaar nog steeds doen? Of vind je het leuk om nog een stap te zetten?’’ Dan loop ik een beetje het carrière-pad af anders kom je in zo’n fuik terecht. Een andere mogelijkheid is tijdelijk gedetacheerd worden naar een andere gemeente met een mogelijke overstap maken.

P: En stel dat je het hier dan in een gesprek met de medewerkers hierover hebt. Stel je hier dan ook een plan voor op of stuur je ze in een bepaalde richting? Of is dat aan hunzelf om daar wat mee te doen?

B: In de casus die ik voor ogen had was het aan de persoon zelf. Maar het kan ook voorkomen, ja dat weet ik eigenlijk niet. Ik heb in het verleden gezegd als je hier nog wilt werken wil ik wat ander gedrag zien, kijk maar eens wat je het beste kan doen. Kan voorkomen.

P: Uhm, volgende stelling is ‘’ Ik geef mijn medewerkers het gevoel dat zij aan belangrijke gemeenschappelijke opdrachten werken ‘’.

Met opmerkingen [PM53]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM54]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM55]: Motivatie

Met opmerkingen [PM56]: Motivatie

Met opmerkingen [PM57]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM58]: Motivatie

Met opmerkingen [PM59]: Motivatie

Met opmerkingen [PM60]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM61]: Motivatie

Met opmerkingen [PM62]: Motivatie

B: Ik probeer het wel, maar ook dat lukt niet altijd.

P: Wat probeer je dan?

B: Ja ik probeer dan wel eens het grotere belang te laten zien. Als je bijvoorbeeld verkiezingen organiseert ben je als ambtenaar heel erg bezig met de verkiezingen. Maar eigenlijk ben je van grote waarde voor de democratie en verloop van de verkiezingen. Of als je bij geboorteaangiftes, medewerkers zijn dan heel dicht bij belangrijke gebeurtenissen van mensen. En dat probeer ik wel eens zichtbaar te maken. Voor ons is het routine maar voor de andere kant is het een hoogtepunt, een huwelijk bijvoorbeeld. En wat ik probeer, ook bij ons callcenter duidelijk te maken, als wij heel snel de telefoon oppakken dat je dan al een hele vrolijke klant aan de andere kant van de lijn hebt. Zij zijn toch het visitekaartje van onze organisatie. Als het daar goed gaat heb je al heel veel gewonnen. Ik probeer wel regelmatig werk waarvan mensen zeggen '' ik doe maar gewoon mijn werk '' dat ze niet vergeten dat het belangrijk is.

P: De volgende stelling '' Ik heb een duidelijke visie en beeld over hoe de toekomst er voor mijn medewerkers uit ziet ''.

B: Ja dat heb ik wel, maar die toekomst zitten wel verschillende tijdshorizonnen in. Bijvoorbeeld hoe gaan we het over een jaar doen met terugloop van aanvraag in paspoorten en ID-kaarten. Ik heb ook wel een beeld van lager geschoold administratief werk. Dat zijn medewerkers die erg hun best moeten doen om bij te blijven en bij te scholen. Ze worden bedreigd door automatisering en robotisering. Ook andere ontwikkelingen kunnen zich voor gaan doen. Bij burgerzaken zie je ook centralisering en automatisering, bijvoorbeeld rijbewijzen die ergens anders heen gaan. Callcenter die bellen op het moment .Vorig jaar bij een heel groot callcenter geweest en die hebben het punt bereikt dat sociale media een groter aanspreekpunt is dan telefonie. Dat gaan wij hier ook krijgen. Wat ze nu al doen is WhatsAppen en ze gaan nu ook de simpele sociale media doen.

P: Bijvoorbeeld de gemeente via facebook een bericht sturen?

B: Ja bijvoorbeeld, want wij willen zijn waar onze klanten zijn.

P: Je hebt daar wel een beeld over, zijn er ook bepaalde manieren waarop jullie op die veranderingen in spelen?

B: Ja ik heb het daarover met de medewerkers. Kan zijn dat het iets gaat betekenen voor de openingstijden. Ik zorg voor wat flexibiliteit in het personeelsbestand. Als ik minder werk heb dat ik geen mensen hoef te ontslaan maar een detacheerder of payroller kan laten aflopen.

P: Oké, de volgende stelling is '' Ik ben overtuigd van mijn waarden en idealen en breng dat over op mijn medewerkers ''.

B: Ja ik ben heel erg overtuigd van idealen, maar ik ben geen preker. Dus ik ben ook gewoon heel praktisch:

P: In die zin dat niet alles volgens jouw normen en waarden hoeft te zijn, maar je staat open voor hoe anderen er tegenaan kijken?

B: Ja maar ook wel heel praktisch, het is leuk om tegen Joyce te zeggen '' Verkiezingen zijn belangrijk, feest van de democratie! ''. Maar uiteindelijk gaat het om of alles goed geregeld is. Zijn de stembureaus klaar, kieslijsten binnen etc. , daar komen niet zoveel idealen bij en gaat het erom dat het werk goed gedaan word.

P: Oké, de volgende stelling is '' ik ben altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie ''.

Met opmerkingen [PM63]: Motivatie

Met opmerkingen [PM64]: Motivatie

Met opmerkingen [PM65]: Motivatie

Met opmerkingen [PM66]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM67]: Motivatie

Met opmerkingen [PM68]: Motivatie

B: Het woord altijd zorgt dat ik nee moet zeggen. En uhm, daarnaast ben ik ook iemand die heel zorgvuldige implementatie van nieuwe dingen belangrijk vind. Ik doe liever één of twee dingen goed dan vijf dingen half. Het implementeren van nieuwe dingen, van een nieuw systeem of gedrag of werkwijzen daar word heel makkelijk over gedaan. We denken altijd dat als we mensen zeggen vandaag doe je A, morgen doe je B. Dat werkt niet. Dat betekent dat je als manager daarin voor moet gaan. Dat je middelen moet leveren en in gesprek moet gaan over wat het gaat betekenen. Dus dat je soms ook wat meer in de controlesfeer moet doen. Als ik een voorbeeld moet noemen bijvoorbeeld het registeren van bezoekers in het registratiesysteem. Je kunt dat bedenken, het systeem aanschaffen en het op intranet zetten. Maar je moet dan niet de illusie hebben dat mensen dat meteen gaan doen. Dat gebeurd gewoon niet, ze hebben daar niet altijd even veel zin in of baat bij.

Met opmerkingen [PM69]: Motivatie

Met opmerkingen [PM70]: Motivatie

P: Wat is er dan nodig om ervoor te zorgen dat ze zich bewust zijn om het altijd te doen?

B: Ja, dus waar ik dan mee bezig ben is goed kijken wat wel en wat kan geen succes hebben. Wat is er het belangrijkst van ons. Dus spreid ik ook de nieuwe dingen uit, want daar ligt nu geen prioriteit.

Met opmerkingen [PM71]: Motivatie

P: ‘’ Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken. ‘’ Misschien is dat in lijn van doelen opstellen en daar op een eigen manier naartoe werken.

B: Ik ben even aan het zoeken naar voorbeelden. Het ligt er net aan waar je mee bezig bent. Ik ben heel erg van het methodische werken. Als je in een project zit heb je in de beginfase soms het moment waarin je wat vrijer wilt denken. Los komen van de oplossing die ik of een ander in ons hoofd hebben. Maar als je in de uitvoerende fase zit moet je niet onafhankelijk denken maar gewoon doelgericht denken en gewoon wat meer uitvoerend denken. Dus ligt aan de fase waarin je aan het werk bent. Maar als het gaat om mensen die met mij meepraten of het hebben van tegengeluiden. Dan heb ik liever tegengeluiden. Ik kan niet op alle terreinen expert zijn, zij moeten expert zijn en daarmee bij mij komen.

Met opmerkingen [PM72]: Motivatie

Met opmerkingen [PM73]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM74]: Motivatie

Met opmerkingen [PM75]: Creativiteit

P: Oké, de volgende is ‘’ ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan mijn medewerkers te delegeren’’.

B: Ja dat durf ik wel. En wat een voortdurend spel of taak is van de leidinggevende is kijken wie ik de verantwoordelijkheid geef en hoeveel kan iemand aan. En bij wie hou ik bepaalde controles en bij wie hoeft dat niet. Dus daar zit het verschil in. Sommigen kunnen gewoon heel veel aan en komen vanzelf bij je als het vast loopt. En sommigen modderen te lang door en dat is zonde van de tijd.

Met opmerkingen [PM76]: Motivatie

P: Bij de mensen die aanmodderen wat meer controle?

B: Ja en dat ze dan gewoon binnenkomen als ze vastlopen. Of sommigen kunnen gewoon iets niet, daar kan je je ook in vergissen.

Met opmerkingen [PM77]: Motivatie

P: Oké, de laatste stelling is ‘’ ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken. ‘’

B: Ja dat probeer ik wel.

P: En op welke manier probeer je dat?

B: Ja daar kan ik soms wel een beetje in provoceren. Je kunt bijvoorbeeld uhm. Een van onze ambtelijke reflexen is als er iets is of een aanvraag is, is het schrijven van een brief. En dan zeg ik wel eens van ‘’ Goh waarom maak je een brief, kun je hem niet bellen? ‘’. Als er iets speelt buiten de deur heb ik heel graag dat mensen dingen ter plaatse bekijken en dan weet je hoe het zit.

Met opmerkingen [PM78]: Creativiteit

P: Ter afsluiting, heb je zelf toevoegingen of dingen die in het kader van stimuleren van medewerker of stimuleren van employability nodig zijn ?

B: Uhm, wat ik mij wel eens afvraag. Misschien is dat ook iets waar HR eens over na kan denken. Wat je ziet is dat het aantal contractvormen van mensen die bij ons in dienst zijn dat dat alleen maar meer word. Ongeveer 30 jaar geleden had je alleen mensen die een vaste dienst of tijdelijke aanstelling hadden. Nu hebben wij detacheringen, payroll, uitzend, werkervaringsplaats, studenten, garantiebanen, zzp'ers, mensen uit andere gemeentes en noem maar op. Dus daar kan je eigenlijk al bijna tien vormen op noemen die erbij gekomen zijn naast de normale contracten. En dan vraag ik mij af, is dat een rijkdom, dat je ruimt kan bieden aan de persoonlijke situatie of vormen. Is dit een betere match dan de vaste contracten?

Met opmerkingen [PM79]: Motivatie

P: Denk je dat zoveel verschillende contracten het moeilijker maakt om een richting in ontwikkeling van medewerker op te stellen?

B: Dat weet ik eigenlijk niet, soms is het een soort carrièreopbouw. Als payroller, dan tijdelijke aanstelling en vervolgens in vaste dienst. Of je komt binnen als stagiaire, vervolgens solliciteer je en word je in dienst genomen. Dus het kan goed zijn. Maar tegelijkertijd vraag ik me af of het nog te managen is. Wordt het niet te ingewikkeld voor ons, omdat elke uitzondering zijn eigen spelregels heeft. Dan hebben we wel heel veel contractvormen. Als je kijkt wat er gebeurd als iemand in de generatiepactregeling ziek word. Hoeveel handelingen dat wel niet teweeg brengt bij bijvoorbeeld HR.

Met opmerkingen [PM80]: Creativiteit

P: Wegen de voordelen dan wel op tegen de nadelen?

B: Ja precies. We willen zo goed mogelijke voorwaarden voor bijvoorbeeld pensioen bieden en ze een beetje relaxed hun pensioen te laten halen. Je kan ook zeggen '' als je minder wilt werken, ga je minder werken. Maar dan krijg je wel minder pensioen. '' En dan de een doet het de ander niet. Ik trek daar niet meteen een conclusie in. Voor je het weet maken we een belangrijke regel belachelijk. Maar je mag je wel afvragen hoe het werkt.

P: Je mag er wel een kritische blik op werpen?

B: Ja precies.

P: Oké, de volgende is: Heb je nog tips aan collega's waar zij nog naar kunnen kijken m.b.t. inzetbaarheid van medewerker/duurzame inzetbaarheid van de medewerker?

B: Nou ik vind dat wij hier in Winterswijk nog wel redelijk traditioneel naar medewerkers kijken. We hebben nog wel de behoefte om ze in vakjes te stoppen.

P: Wat bedoel je daarmee?

B: Nou als je hier werkzaam bent werk je in een bepaald team. Daar hoort dan een opdracht bij en een bepaald aantal uren. En als iemand van een ander team zegt '' Ik heb een heel leuke klus, kun je dat niet een dag in de week doen gedurende twee maanden? '' dan moet je al heel wat optuigen hier inde organisatie. Dat past hier niet bij de '' TBV '' van de mensen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dat was bij de vorige gemeente waar ik werkzaam was anders. De organisatie was daar iets losser in en dan kunnen de mensen ook makkelijker leerervaring in een ander domein.

Met opmerkingen [PM81]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM82]: Creativiteit

P: Er zaten niet echt vaste grenzen en kun je mensen makkelijker tijdelijk bij andere afdeling inzetten?

B: Ja daar was de organisatie iets losser in.

P: Denk je dat er een manier is om daar als organisatie aan te werken. Dat je mensen stimuleert op andere afdelingen of aan andere projecten mee te werken.

B: Ja ik denk dat dat heel goed kan zijn. En ik vind het belangrijk dat mensen op de goede plek zitten. We hebben ook wel wat verloop bij bijvoorbeeld het callcenter. Dus ik vind het belangrijk dat we nu ook kijken bijvoorbeeld duidelijk hebben dat als er 20 uur beschikbaar zijn, dat dat ook genoeg is. En ik wil dan ook weten of ze tevreden zijn met de 20 uur die ze krijgen of dat ze meer willen. We hebben een aantal mensen gehad die zijn aangenomen die vervolgens zeggen dat ze meer uren willen. Zo probeer ik excessief verloop te voorkomen. Ik vind verloop goed maar de optimale arbeidsduur is in mijn ogen 5 tot 10 jaar en niet 2 jaar. Maar dat is een beetje functie afhankelijk.

Met opmerkingen [PM83]: Motivatie

P: Oké, de laatste is eigenlijk. Heb je zelf nog tips of opmerkingen waar collega leidinggevenden nog op kunnen letten. Kijkend naar je eigen teams bijvoorbeeld.

B: Wat uhm, ik zie het eigenlijk beetje als een driehoek van leidinggeven. Aan de ene kant je eigen persoonlijkheid als leidinggevende, welk gedrag kun je vertonen en wat heb je in huis en is geloofwaardig. Aan de andere kant de persoon, wat voor soort leidinggevende heeft de medewerker nodig. En aan de laatste kant wat vraagt de situatie en de baan. Wat ik heel belangrijk vind en kan, kan een andere niet belangrijk vinden of niet kunnen. Dat kan andersom net zo zijn. Maar ondertussen heb je wel een soort gemeenschappelijkheid nodig als management team. En daar zie ik wel een soort zoektocht, wat ik dan noem de waarderende aanpak of ontwikkel gerichte benadering en een beetje wat meer de sturende benadering. '' Als je mensen maar aanspreekt op hun gedrag gaan ze dat wel doen '' en de focus die ik wil leggen, wat gaat er goed en waar ben je goed in. En dan probeer dat te ontwikkelen of de focus van goed kijken naar wat er een mis gaat. We zijn nog snel ontevreden. We doen ons stinkende best en bereiken goede resultaten. En toch steken we dan meer tijd in de dertig verbeterpunten dan in de dingen die wel goed gaan. Dus daarin moeten we goed uitkijken en is het goed dat je dat als management team regelmatig bespreken wat onze stijl is en hoe wij naar mensen kijken.

Met opmerkingen [PM84]: Transf. Leidinggeven

Met opmerkingen [PM85]: Motivatie

P: Yes, dat was eigenlijk de laatste, dus ik denk ik alles heb wat ik nodig heb. Bedankt.

INTERVIEW MANAGER C – OPEN CODERING

P: Allereerst dank voor je komst en voor de moeite die je hebt genomen om met mij in gesprek te gaan. Doel van het gesprek is om te kijken wat we voor de medewerkers kunnen doen met employability. Het zal ongeveer een half uurtje duren. Heb je vooraf zelf verwachtingen van dit gesprek?

C: Nee eigenlijk niet.

P: Je gaat het gewoon open in, en dan zullen we zien wat het wordt?

C: Ja, precies, en hopen dat er genoeg tips uit komen waar we mee aan de slag kunnen.

P: Oké, kun je in het kort misschien eerst iets vertellen over jezelf? Wat voor opleidingen heb je gedaan, wat zijn je vorige ervaringen als leidinggevenden of andere functies?

C: Mijn achtergrond zit bij de politie en marechaussee. Hier heb ik bijna twintig jaar gewerkt, daarna heb ik de overstap naar de gemeente gemaakt. Uhm, ik ben HBO+ opgeleid, ruim 25 jaar ervaring in leidinggeven. In eerste instantie vooral veel militair, veel klussen gedaan waarbij je teams aanstuurt om een bepaalde klus te klaren met elkaar.

P: Oké

C: Daar heb ik heel veel van geleerd, heel veel van meegenomen en heel veel aan gehad in deze organisatie. Dus veel meer de passie ontwikkelen en de urgentie aan kunnen tonen met een club. En dan ook zoveel energie kunnen ontwikkelen met een team om tot een bepaald resultaat te komen.

Met opmerkingen [PM86]: Transf. Leiderschap

P:Een beetje de gezichten dezelfde kant op sturen?

C: Ja en dat iedereen zich ook bewust is, en daar steek ik altijd veel energie in, van wat zijn rol is en welke taak ze moeten doen om tot een bepaald resultaat te komen.

P: En de volgende vraag is dan ook ‘’ op welke manier geef je leiding aan jouw team? ‘’ is dat deze kant ook op, zorgen dat er dezelfde doelen zijn?

C: Dat is wisselend, ik heb best wel veel teams, wisselend van aard. Van heel uitvoerend tot heel beleidsmatig. Ik merk zelf dat ik bij de uitvoerende teams, denk aan team handhaving of openbare ruimte, dat ik bijna wel op detail-niveau soms moet sturen. Of urgentie aan moet tonen dat ergens de focus moet liggen. Dat men dat wat moeilijker vind dan om dat zelf te doen. Dan met teams bijvoorbeeld zoals ruimtelijke ontwikkeling. Die zijn daar veel professioneler in.

Met opmerkingen [PM87]: Transf. Leiderschap

P: Ligt dat aan de teams, of aan het personeel dat daar zit? Of hoe denk jij dat dit kan komen?

C: Ja ik denk dat het te maken heeft met opleidingsniveau, dat heeft daar echt uitdrukkelijk meet te maken.

P: Uitvoerende teams zijn dat lagere functieschalen?

C: Ja het zit er wel iets onder, één of twee schalen. Maar het heeft ook te maken met historie. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de mensen van openbare ruimte, zijn allemaal hbo opgeleid en ingenieus. Zijn allemaal vanuit de techniek opgeleid. Maar wat ik merk wat de samenleving tegenwoordig vraagt is veel meer op communicatie, betrokkenheid, participatie en noem maar op. En die jongens zijn techneuten, dat zijn geen jongens die hebben geleerd om samen te werken met de burger om samen iets te creëren. Dat is allemaal onzin, zij zijn expert. En de burger, die met alle respect, op kantoor zit. Ja die van toeteren en blazen weet. Zij zeggen maar wat.

Met opmerkingen [PM88]: Motivatie

P: Ja het moet inhoudelijk ook wat betekenen.

C: Ja precies, die fase zitten we nu, hoe zorgen we dat we de verbinding met de buitenwereld beter tot stand brengen.

P: Ja, oké, en dus hoe breng je dit in de praktijk? Is dat kijken naar de samenstelling van de teams en welke behoefte zij hebben?

C: Ja dat doen we nu met strategische personeelsplanning, waar we als management team ook mee bezig zijn. Wat hebben we nodig, wat hebben we zitten, kunnen we dit met de bestaande mensen doen. Of als we nieuwe medewerkers aan gaan namen, nemen we dan iemand die goed is in verbinding leggen & inhoudelijk iets minder want dat kun je vaak wel bijleren. We gaan een kanteling maken de komende jaren, dat is de inschatting.

P: En de gemeente als organisatie, helpen ze je hierbij, zijn er bepaalde tools die je aangereikt krijgt om daar jezelf in te kunnen faciliteren?

C: Ik denk dat de wil er wel is, maar dat het niet georganiseerd is.

P: Waar zou dat aan kunnen liggen denk je?

C: Ik kijk altijd eerst naar mezelf, in hoeverre vraag je erom, daar begint het mee. Ik merk zelf dat ik niet altijd heel veel vraag van HR omdat ik weet dat ze erg druk zijn. En de 'ook'-kant niet altijd even stevig ontwikkelt is. Maar ik heb altijd wel goede contacten met mijn adviseur waar ik het wel mee kan bespreken. Maar de uitvoering ligt wel vaak bij mezelf.

P: Dus het ligt deels bij jezelf, maar deels ook in hoeverre wordt er naar gevraagd, dus meerdere afhankelijke factoren, en hoe je er gefaciliteerd in wordt.

C: Ja dat, en wat ze kunnen, ik weet wat ik heb in m'n gereedschapskist of dat alle gereedschappen zijn dat weet ik niet.

P: Precies, en je weet natuurlijk niet wat een ander in zijn gereedschapskist heeft.

C: Ja precies, en daar ben ik wel nieuwsgierig naar. Zou ik het ook op die manier, of op die manier aan kunnen pakken.

P: Ja goed, maar als je het niet weet is het lastig om die tools te gebruiken.

C: Ja het is wel handig om elkaar daar in te helpen en over te informeren.

P: Dan heb ik een beeld van hoe kijk je zelf tegen het leidinggeven van je team en welke factoren hou je zelf rekening mee en hoe kan de HR daar dan aan bijdragen. Ik heb ongeveer een tiental stellingen die betrekking hebben op motivatie en creativiteit van zowel de medewerker als leidinggevende zelf. Graag zou ik een reactie op elke stelling en hoe je daarin staat en over denkt. De eerste stelling is '' ik kan mijn medewerkers enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën. ''

C: Ja dat lukt mij wel, daar ben ik wel van overtuigd.

P: Waar blijkt dat uit?

C: Uhm, op het moment dat je met plannen komt dat ze allemaal uitgevoerd worden door mensen.

P: Wat doe je dan om ervoor te zorgen dat deze uitgevoerd worden?

C: In de eerste plaats door de urgentie aan te tonen en de kansen die het bied. En ik kom met dit plan omdat we daar te kort schieten.

P: Heb je een concreet voorbeeld van zo'n plan?

C: Nou bijvoorbeeld een paar weken geleden, hadden we het over burgerparticipatie. Hebben we met het hele team aan tafel gezeten en ik wil graag een pilot doen met burgerparticipatie. We gaan een complete woonwijk aanpakken waar de mannen van openbare ruimte verantwoordelijk voor zijn. Maar we gaan de totale problematiek aanpakken. We pakken sociale problematiek en duurzaamheid er ook bij, en we gaan samen met de inwoners gaan we nu ook gewoon met een wit vel de straten tekenen, de inhoud tekenen en alles maken met elkaar. Nou er was discussie aan tafel, geweldig, de ene groep zei dat het mooi was en wilde ervoor gaan. Maar de andere groep zei dat we

Met opmerkingen [PM89]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM90]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM91]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM92]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM93]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM94]: Motivatie

kaders hadden, en wat gebeurd er als we deze los laten.. Maar uiteindelijk hebben we unaniem besloten dat we met die pilot gaan beginnen.

P: Wanneer verwacht je hier iets van terug te zien?

C: Dit jaar al, en het is ook een avontuur. We weten niet waar het op uit gaat draaien en dat is juist het leuke ervan. Het is een experiment.

P: Oké, de volgende stelling is '' ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan. ''

C: Ja, en nee.

P: Hoe verhoud zich dat?

C: Met de jonge collega's heel erg veel, met de oude collega's die hier al twintig of dertig jaar werken, heb ik gemerkt dat die in een andere fase zitten.

P: Waar merk je dat aan?

C: Dat merk ik aan het feit dat ze goed zijn in datgene wat zij doen. En ik met name bezig ben om ze te behouden voor de komende vijf jaar, dat ze niet uitvallen. Beetje duurzame inzetbaarheid. Ik zeg ze dat ze fit moeten blijven, nieuwe wet en regelgeving moeten bijhouden, kennis overdragen aan nieuwe collega's.

P: En op welke manier verwacht je dat ze dit doen, bijv. bij kennis en regelgeving?

C: Dit ondersteunen wij met opleidingsplannen. Ze kunnen overal heen waar ze heen willen om dat maar te doen. Ik zou alleen af en toe wel de vinger aan de pols moeten houden. Dit doe ik dan in de resultatengesprekken of voortgangsgesprekken. Om te vragen hoe het ermee staat en dat ze dat ook doen.

P: Je zegt dat je dit bij jongere medewerkers specifieker doet, heb je daar een voorbeeld van?

C: Ik heb de laatste jaren veel jonge collega's aangetrokken die super enthousiast zijn. Waar je bij op moet passen is het conditioneren, waarbij ze iets gaan doen wat ze heel leuk vinden en dat blijven ze doen. Maar ze moeten de 'scope' breder maken.

P: Dat ze niet alleen datgene doen dat ze leuk vinden?

C: Precies. Ze moeten ook uit hun comfort-zone komen. Kijk 'dit kun je nu' maar ik vind dat je dit en dit ook moet kunnen.

P: En hoe stimuleer je ze om die onderdelen ook aan te pakken?

C: Door ze te faciliteren. Door ze te zeggen waar ze verantwoordelijk zijn, deze klus ga je nu doen. We kunnen sparren. We kunnen er iemand naast zetten die je er bij kan helpen. Dat soort klussen doen we nu dus wel, daar worden ze enthousiast van en pakken ze dingen buiten de comfort zone.

P: Oké. De volgende stelling is '' ik geef mijn medewerkers het gevoel dat ze aan belangrijke gemeenschappelijke opdrachten werken. ''

C: Uhm, dat is iets waar ik in te kort schiet.

P: In welke zin is dat?

C: Omdat ik merk dat ik erg in de uitvoerende teams zit. En dat zijn allemaal fragmenten van een groter geheel. Als ik bijvoorbeeld kijk naar vergunningen, je geeft een vergunning af en welke belangrijke bijdrage heb je dan geleverd? Dat is iets wat we veel meer aan het voetlicht kunnen brengen. Het einddoel, waarom doen we bepaalde dingen.

P: Hoe zou je dat dan kunnen vormgeven?

Met opmerkingen [PM95]: Motivatie

Met opmerkingen [PM96]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM97]: Motivatie

Met opmerkingen [PM98]: Motivatie

Met opmerkingen [PM99]: Motivatie

Met opmerkingen [PM100]: Motivatie

Met opmerkingen [PM101]: Motivatie

Met opmerkingen [PM102]: Motivatie

Met opmerkingen [PM103]: Motivatie

Met opmerkingen [PM104]: Motivatie

C: Je zou wat mij betreft als je effect gerelateerd gaat werken. Bijvoorbeeld veiligheid is een thema, als je dan een vergunning verleend draagt dit bij aan de veiligheid. Dus veel meer de verbinding leggen tussen de hogere doelen.

P: Dus eigenlijke de kleine opdracht en dingen die gedaan worden zijn wel in kaart maar het grote wat minder?

C: Ja het is wel in kaart, we hebben organisatiedoelstellingen, teamdoelstellingen, visie, persoonlijke doelstellingen. Is helemaal uitgewerkt. Maar het gevoel van het grote geheel is er niet echt. Het leeft meer bij het management dan bij de mensen.

Met opmerkingen [PM105]: Motivatie

P: Het leefbaar maken bij de mensen is dus voorbetering vatbaar?

C: Ja daar zijn we met zijn allen niet zo goed in geslaagd.

P: Oké, volgende is ‘’ Ik heb een duidelijke visie en beeld over hoe de toekomst er voor mijn medewerkers uitziet ‘’.

C: Ja hier heb ik wel beelden bij. Mijn vermoeden is dat zijn steeds multifunctioneler inzetbaar worden en veel meer in verbinding met de buitenwereld.

P: Zie je ze dat dan ook binnen dezelfde organisatie doen?

C: Nee dat zie ik ze niet doen. De nieuwe medewerkers verwacht ik dat ze na drie tot vijf jaar ergens anders gaan kijken en dat zal ik ook altijd stimuleren.

Met opmerkingen [PM106]: Motivatie

P: En ook in de zin van voor hun persoonlijk?

C: Ja persoonlijke ontwikkeling, dat ook.

P: Zou je ze dan niet kunnen stimuleren om binnen de eigen, gemeentelijke, organisatie door te groeien?

C: Dan is de definitie van doorgroeien belangrijk, en wat je daarmee bedoelt. Wat ik bijvoorbeeld bij ons medewerkers tevredenheid onderzoek heel erg veel zie is dat we bij doorgroei altijd over verticale doorgroei spreken. En die zijn redelijk beperkt bij de gemeente. Je hebt in principe medewerker, beleidsmedewerker en manager. Dat is een beetje de groei. Maar horizontaal valt er van alles te verbreden.

Met opmerkingen [PM107]: Motivatie

P: Op een andere functie of andere taken erbij?

C: Ja precies, maar je ziet toch omdat mensen voor een bepaalde studie hebben gekozen dat ze kiezen voor een bepaalde tak van sport.

P: En dat ze alleen daarin vastzitten?

C: Ja en dat vinden ze fantastisch. En als ze dan wat anders doen zijn ze dood ongelukkig. Dat hebben we natuurlijk een tijdje geleden gehad met bezuinigingen, dat mensen andere taken erbij moesten doen. Ja dat was wel een dingetje.

Met opmerkingen [PM108]: Motivatie

P: Merk je dan toch wel bij medewerkers dat ze op die manier ontwikkelen, dat zelf niet als prettig ervaren?

C: Nee maar ik ben zelf inmiddels ook wel de mening toegedaan dat je niet zoveel generalisten nodig hebt binnen de gemeente. Je hebt voornamelijk ambachtelijk personeel nodig. Mensen die hun vak goed kunnen verstaan om een goede sparringpartner naar de buitenwereld te kunnen zijn.

Met opmerkingen [PM109]: Motivatie

P: Oké, de volgende is ‘’ ik ben overtuigd van mijn idealen, opvattingen en idealen en breng dat over op mijn medewerkers ‘’.

C: Nee, dat ben ik helemaal niet. Ik leer nog elke dag hier en vind het leuk om daar met elkaar over in gesprek te zijn. Jongeren hebben hele andere normen en waarden dan de ouderen en ik vind dat dat

juist in balans moet zijn. Er moet respect voor elkaars normen en waarden zijn. Maar er moeten wel wat gemeenschappelijke richtlijnen in zijn, anders word het echt een bende.

P: Een beetje structuur?

C: Ja, maar minimaal. Want ik vind alle soorten opvattingen prachtig.

P: Oké, dan nu '' ik ben altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie. ''

C: Ja dat heb ik wel.

P: En hoe vertaalt zich dat?

C: Veel in het land kijken, regionaal kijken en kijken hoe ze dingen aanpakken. Waar valt er winst te behalen en wat moeten we vooral niet doen. Welke mensen heb je in je organisatie die veel meer kunnen. Vaak zie je dat mensen in hun privéomgeving heel veel doen maar op het werk heel terughoudend zijn. Dan gaat er ergens iets niet goed. En die kansen zien bij je eigen medewerkers.

P: Heb je daar misschien een voorbeeld van?

C: Nou als je bijvoorbeeld kijkt naar creativiteit. Ik heb wel eens bij bepaalde klussen creativiteit nodig en nodig je een aantal mensen uit die privé heel erg creatief zijn en die niet in mijn afdeling zitten. Die zetten we om tafel en daar proberen we goeie dingen uit te krijgen.

P: Oké, dat is een mooi voorbeeld. '' Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken. ''

C: Ja, altijd.

P: En hoe doe je dat?

C: Door daar gesprekken over te hebben, niet alleen maar napraten, maar ook doorvragen en de diepte zoeken. Dan weet je pas wat iemand zijn drijfveren zijn en daar ben ik altijd naar op zoek.

P: De drijfveren van een persoon, hoe verhoud zich dat dan tot het onafhankelijk denken?

C: Ja waar ik altijd een hekel aan heb is dat mensen die er langere tijd zitten gaan ze conditioneren in de omgeving waar ze zitten. En op een gegeven moment tast dat ook hun onafhankelijk denken aan. En ik hou juist van mensen die af en toe een luis in de pels kunnen zijn. Die zeggen joh waarom zou je dat nou eigenlijk doen.

P: Niet altijd maar ja zeggen en doen?

C: Ja om er vanaf te zijn, ik stimuleer altijd de scherpte. En ik wil ook graag dat er goede discussies zijn op de werkvloer om de scherpte op te zoeken. Daar krijg je goede producten van.

P: Ja het is niet erg om het oneens te zijn met elkaar.

C: Dat is wel het beetje het mak van de organisatie dat 60-80% van de organisatie dat harmoniemodel is. Die vinden het ontzettend moeilijk om 'ruzie' te maken of discussie aan te gaan.

P: Denk je dat dat een bepaalde oorzaak heeft?

C: Ja dat is hoe ze aangenomen zijn. Wij nemen vaak mensen aan die niet uit zijn op conflicten.

P: De gemoedelijke mensen?

C: Ja, die vooral het allemaal goed en gezellig willen hebben. Terwijl ik juist denk we moeten veel meer mensen binnen halen die inhoudelijk met elkaar kunnen vechten en daarna gewoon 'bier kunnen drinken'.

P: Oké, nu 'ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan mijn medewerkers te delegeren'.

C: Ja, anders red ik het ook niet met al die teams. Dus ik leg de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie.

Met opmerkingen [PM110]: Motivatie

Met opmerkingen [PM111]: Motivatie

Met opmerkingen [PM112]: Motivatie

Met opmerkingen [PM113]: Motivatie

Met opmerkingen [PM114]: Motivatie

Met opmerkingen [PM115]: Motivatie

Met opmerkingen [PM116]: Motivatie

Met opmerkingen [PM117]: Motivatie

Met opmerkingen [PM118]: Motivatie

Met opmerkingen [PM119]: Motivatie

P: Heb je daar een voorbeeld van?

C: Ja de hele omgevingswet wordt door een medewerker alleen gedaan. Woonwijken opknappen ligt gewoon bij de teamleden.

P: Heb je hier op een bepaalde manier zelf het overzicht over?

C: Ja hier heb ik veel gesprekken over, ik ben ambtelijk opdrachtgever. Dus waarmee kan ik ze faciliteren, wat heb je nog nodig. Dus dat is meer een ondersteunende rol.

P: Staat de deur dan open als ze vragen hebben of vast lopen?

C: Ja dan komen ze hier gewoon binnen, en dat is vaak eerder hoor, dan er een gesprek is. Ik vraag altijd wel dat ze met een voorstel komen. Het is niet '' Ik heb een probleem, los het even op ''. Nee, kom met scenario's en een voorstel en dan bespreken we dat.

P: Dan heb je al wat meer inhoudelijke gesprekken?

C: Ja.

P: Ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken. Stel je loopt ergens vast en ze hebben een voorstel, geef je dan zelf een richting aan of een oplossing. Of zeg je , kijk eens die kant op.

C: Dat is wisselend, bij het ene team moet ik vrij directief zijn, dit zou de oplossing zijn. Bij andere teams kan ik alleen vragen stellen zodat ze zelf denken '' O ja, die kant kan ik op ''. Afhankelijk van het team. Die gesprekken heb ik vaak wanneer het spaak loopt tussen medewerker en burger. Vanwege tegengestelde belangen vragen ze dan hoe ze het aan moeten pakken.

P:Oké, yes. Heb je zelf nog toevoegingen waarbij je zelf denkt '' Dit vind ik belangrijk wanneer ik naar mijn medewerkers kijk omtrent je manier van leidinggeven of stimuleren? ''.

C: Ik zou het prettig vinden dat wanneer de feedbackloop beter wordt ingericht. Zowel naar mij toe, alhoewel mensen mij vaak wel durven te zeggen wat ze vinden, maar ook naar elkaar toe. Ik merk dat men nog wel redelijk lief is naar elkaar. En ik zou het prettiger vinden '' Ik zie je dit doen, is dit wel handig. '' of '' Dit zeg je nu wel, maar hier heb ik gewoon last van.'' Of dit heb je goed gedaan, elkaar complimenteren. We mogen elkaar wel eens steviger zijn.

P: Denk je dat medewerkers hier wel eens bewust van kunnen worden gemaakt? Door training of ?

C: Ze moeten hiertoe uitgedaagd worden. Er is zoveel winst op te behalen. Als je eerlijk naar elkaar toe bent, moet je eens kijken wat je dan leert.

P: Je moet dingen gewoon durven, kritisch durven zijn?

C: Precies daar leer je van, wat me opvalt als er feestjes zijn. Iedereen is er, want we zijn zo een familie. Maar dat zijn we niet, want we vinden allemaal wat van elkaar, maar dat zeggen we niet. Ik denk dat we hier nog een grote slag te slaan hebben. En het ligt ook een beetje aan het personeelsbestand, veel mensen die misschien een andere manier van leidinggeven gewend zijn. Waarbij er gewoon wordt gedaan wat er word gezegd. En nu verwachten we steeds meer zelf initiatief. Veel doen het ook, maar sommigen worden er gewoon heel onrustig van. Sommigen zeggen ook dat ze liever hebben dat we ernaast zitten en zeggen wat er gedaan moet worden. Maar dat is niet meer van deze tijd. Laat staan dat je dan ook nog eens feedback gaan geven.

P: Als je dan organisatie breed kijkt naar de duurzame inzetbaarheid, zou je dan nog tips hebben naar andere teams, collega's of heb je hier een visie op ?

C: Uhm, op meerdere fronten wel. Ik denk dat we goed moeten nadenken over de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers ook met het oog op de medewerker die tot hun 67e moet

Met opmerkingen [PM120]: Motivatie

Met opmerkingen [PM121]: Motivatie

Met opmerkingen [PM122]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM123]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM124]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM125]: Creativiteit

werken. Is het reëel datgene wat zij doen. Sommigen zullen het prima kunnen, maar kunnen we ze nog op een andere manier inzetten?

P: Is dat dan een stukje Strategische Personeelsplanning?

C: Ja deels wel, en het is ook belangrijk dat we de kennis van deze medewerkers behouden. Hoe borg je die als organisatie?

P: Ik hoorde dat het een veel meer voorkomend probleem is. Veel ervaren mensen binnen huidig werkend Nederland maar hoe zorg je ervoor dat de kennis van de toekomstige pensionara behouden blijft, is dit hier ook een probleem?

C: Ja ook het historisch besef is dan weg, en de contacten die zijn opgebouwd. Ik hou mijn hart nog wel een beetje vast.

P: Denk je dat er dan een manier is dat beter te waarborgen ?

C: Ja dat denk ik wel, eerder jonge mensen aantrekken om samen op te trekken. Ik denk dat we veel data ook digitaal kunnen vastleggen. En ik denk dat de nieuwe vormen van contacten met burgers na verloop van tijd veel meer digitaal gaat i.p.v. menselijk contact. Ik denk dat je andere sporen moet bewandelen.

P: Zoals eerder jonge mensen aannemen, is daar nu geen ruimte voor. Of moet daar ruimte voor worden gemaakt?

C: Daar moet ruimte voor worden gemaakt. Ik denk dat je weet wanneer een andere collega vertrekt, dat je dat bijvoorbeeld twee jaar van te voren al op moet pakken.

P: Oké, zou je nog tips hebben voor andere collega's omtrent '' Hoe stuur ik mijn team aan of denk je, iedereen op zijn eigen manier, afhankelijk van hoe de teams in elkaar steken? ''

C: Ik zou iedereen wensen dat we echt sturen. We leggen de verantwoordelijkheid laag in de organisatie, dat is op zich ook goed. Maar tegelijkertijd vind ik dat je als manager wel moet sturen. Dat betekend dat we wat afspreken, focus aanbrengen en dat dat uiteindelijk wat oplevert.

P: Dus eigenlijk leg je de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk, maar wel gezamenlijke doelen opstellen?

C: Je de ''wat'' vraag vind ik dat we samen moeten bespreken, en die verantwoordelijkheid ligt bij de manager. Maar de hoe vraag ligt bij de medewerker. Ik ga niet vertellen hoe je het moet doen, dat mag je zelf uitzoeken. Ik wil je best helpen, je team wil je erbij helpen. Maar de verantwoordelijkheid ligt bij jou. Daarmee geef je ook regelvrijheid.

P: Maar we gaan uiteindelijk 'daarheen'.

C: Ja en als we zeggen binnen een half jaar, of jaar is het klaar. Dan werken we daar naar toe. En ik merk dat dat, mwah.

P: Voor verbetering vatbaar is?

C: Ja, er komt van alles tussendoor. We zijn een dynamische organisatie. En dan is men snel geneigd om veel prikkels op te pakken. En dan wordt er vergeten wat het uiteindelijke doel is. Niks is goed of fout, maar je ziet dan dat de medewerker de prioriteit stelt. En dat ligt denk ik bij het management.

P: Oké, dat is helder. Ik denk dat ik hiermee alles heb. Dank voor je tijd.

Met opmerkingen [PM126]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM127]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM128]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM129]: Motivatie

Met opmerkingen [PM130]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM131]: Motivatie

Met opmerkingen [PM132]: Transf. Leiderschap

INTERVIEW MANAGER D – OPEN CODERING

P: Allereerst dank voor de moeite en tijd. Het gaat over employability, hoe probeer je medewerkers te stimuleren of te prikkelen om met hunzelf bezig te gaan. Het gaat ongeveer een half uurtje duren. Vooraf een stukje over jezelf. Wat is je achtergrond, heb je eerdere leidinggevende functies gehad?

D: Ik ben maatschappelijk werker en groepsleider van achtergrond en werk nu 9 jaar bij de gemeente Winterswijk. Uhm, ik ben hiervoor heb ik van alles gedaan. Ik ben teamcoördinator geweest en van daaruit ben ik manager geworden.

P: Oké, en uhm. Als je jouw ideaalbeeld zou schetsen. Op wat voor manier geef jij dan leiding aan jouw team?

D: Ik denk heel betrokken en coachend. Dat is wat ik denk.

P: En hoe uit zich dat, kun je daar een voorbeeld van noemen.

D: Het coachende is denk ik dat ik altijd bezig ben met hoe mensen in hun vel zitten, zeg maar. En dat als het nodig is we ook kijken naar hoe we verder kunnen komen of waar loop je tegenaan. Dus niet alleen maar om scholing maar ook met hoe mensen in hun vel zitten. Ik zie ook vaak, werkplezier heef er ook mee te maken dat de werkplek veilig is. Dat vind ik een heel belangrijke basis. Maar ik zie ook dat privé heel belangrijk is. Op het moment dat het privé niet goed gaat heeft het zijn weerslag op het werk, of als die verhouding niet goed is. Ik zie het ook vaak bij stressklachten, als mensen werkdruk benoemen. En als je daar individueel voor gaat zitten zie je dat eigenlijk iedereen een verhaal heeft. Er zit een verhaal achter, niet het is zoveel werk. Er zit altijd wat achter. Bijvoorbeeld '' Oh ik heb 4 vriendinnen die aan het scheiden zijn en ben er heel betrokken bij, ik lig er van wakker 's nachts'' of de volgende zegt '' mijn moeder is ziek en ik geef heel veel zorg ''. Vaak zit er een privé element bij waardoor je niet in evenwicht bent. Wat ik altijd probeer is opzoeken naar datgene wat weer evenwicht brengt.

P: En dat brengt dan ook betere prestaties bij je teams?

D: Ja dat denk ik, maar veiligheid is wel de basis bij mij.

P: En wat betekent dat voor jou, veiligheid op de werkvloer?

D: Dat je het gevoel hebt als medewerker dat je fouten mag maken, dat je niet afgestraft word. Dat je op een positieve manier bij elkaar bent en je werk kan doen. Dat je niet het gevoel hebt dat je je moet beschermen tegen collega's, leidinggevende of organisatie. En dat je uhm, weet dat er geen dubbele agenda's zijn.

P: Oké, en hoe breng je dat in de praktijk? Is dat door gewoon het gesprek aan te gaan met medewerkers?

D: Ja zeker, maar ook door mezelf kwetsbaar op te stellen. Dat doe ik zeker ook, als ik dingen lastig vind zal ik dat ook zeggen. Maar als ik dingen bij mensen zie noem ik dat ook. Dus dan zou het als het goed is niet als verassing komen. Ik ben vrij open dus ja.

P: In die zin dat de medewerker dan ook sneller open naar jou is?

D: Ja!

P: Word je daar dan ook in geholpen door de gemeente, door tools of ? Of moet dat vanuit jezelf komen?

D: Nee dat komt wel uit mezelf. Ik heb wel een opleiding gehad vanuit de gemeente voor mediation en verandermanagement. En ik kom wel vanuit maatschappelijk werk dus dat helpt daar ook bij. En ik geloof echt dat zorgen voor veiligheid, leuk werk, uitdagingen en met elkaar ontwikkelen. En dat soort elementen dragen bij aan dat je het leukt hebt en veilig hebt.

Met opmerkingen [PM133]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM134]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM135]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM136]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM137]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM138]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM139]: Facilterend

P: Oké, en zijn er dan nog dingen waarvan je denkt dat die handig zijn om daarbij te hebben?

D: Nee, weet je ik vind het faciliteren heel goed. Als ik iets nodig heb vraag ik het en dan word ik daarin gefaciliteerd. En dan bedoel ik meer bij trajecten die niet goed lopen of dat mensen niet goed in hun vel zitten en ik ze niet kan bereiken. En dan krijg ik daar aan alle kanten ondersteuning bij.

Met opmerkingen [PM140]: Faciliterend

P: Oké, dit was een beetje de introductie tot leidinggeven en hoe ga je daar mee om. Ik heb voor de managers leiderschap een beetje genomen als leidraad tot employability van de medewerker. Ik heb hier een tiental stellingen voor en hoor ik graag van jou hoe je er tegenaan kijkt. De eerste is '' ik kan mijn medewerkers enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën ''.

D: Ja, niet voor allemaal. Er zijn er een paar en dan lukt het me niet. En dan puzzel ik echt wat ik anders kan doen om het voor elkaar te krijgen.

Met opmerkingen [PM141]: Motivatie

P: En als je dan puzzelt, wat doe je dan om het wel zover te krijgen?

D: Oh, van alles. Uhm, bijvoorbeeld bij een van de teams is dat zij absoluut niet van het stukken lezen zijn. Als ik ze vraag om dingen te lezen die belangrijk zijn gebeurd het vaak niet. Uhm, dit ging bijvoorbeeld over doelstellingen en waarom zijn we er, wat is onze taak. Dat staat allemaal in beleidsstukken. Wat ik toen heb gedaan, ik heb allemaal paraplu's laten maken van hout, en die zijn we gaan versieren met schroefjes daaraan. En in de paraplu kwamen de doelstellingen en die moesten ze uit de stukken halen en daaronder allemaal subdoelstellingen. Nou daar zijn we een middag mee bezig geweest waardoor mensen opeens zeiden: '' nu weet ik wel wat het doel is ''.

Met opmerkingen [PM142]: Creativiteit

P: Dat is wel een creatieve manier om er mee bezig te gaan. De volgende stelling is '' ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan ''.

D: Ja, en dat verschilt heel erg per levensfase. Mensen die jong zijn en hier binnenkomen zeg ik '' ga hier alsjeblieft ook weer weg ''. Het is een hele warme en veilige organisatie en voor je het weet ben je al weer met pensioen. En dat is zonde. Ik vind het goed als je je ontwikkelt en je vleugels uitslaat, en hier weer weg gaat. Ik denk graag met mensen mee en wat ze leuk vinden. Als je naar oudere medewerkers kijkt denk ik mee met hoe je productief blijft en van waarde. Ik merkte wel dat dat in het begin als bedreiging zagen. Bijvoorbeeld het generatiepact, het is er is dat niet iets voor je. Mensen reageerden dan '' vind je dat ik het niet goed doe? ''. Zo bedoelde ik het niet, maar het ouder worden komt met dingen minder snel doorhebben. Dus wat past daarbij en hoe krijg ik evenwicht.

Met opmerkingen [PM143]: Motivatie

Met opmerkingen [PM144]: Motivatie

Met opmerkingen [PM145]: Motivatie

P: Wat kan ik nog aan en hoe kan ik datgene wat ik aan kan zo goed mogelijk bevatten?

D: Ja.

P: Zit daar dan, bij jongere medewerkers, zeg je ik wil niet dat ze blijven hangen en zich blijven ontwikkelen. Ga je dan nadrukkelijk het gesprek met ze aan? Of spreek je dat van tevoor aan?

D: Ja dat benoem ik heel duidelijk. Ook wat zij willen. Weet je de meeste mensen doen dit werk omdat ze deze capaciteit hebben. Maar daar kun je ook andere dingen mee doen.

Met opmerkingen [PM146]: Motivatie

P: En dan het stimuleren daarvan zodat ze daar ook andere dingen mee doen, daar help je ze mee?

D: Ja daar praten we dan over. Met sommigen heb ik aparte gesprekken, je hebt voortgang en resultaatgesprekken en dan hebben we het hier ook duidelijk over. En dat vind ik ook mooi. Er zijn ook mensen die zeggen '' ik wil me niet verder ontwikkelen ''. Heel expliciet, ik ben blij met het werk zoals het er is. Het heeft voor mij de functie dat ik gewoon werk heb en naar mijn zin heb. Het is goed zo.

Met opmerkingen [PM147]: Motivatie

P: Oké, '' ik geef mijn medewerkers het gevoel dat zij aan belangrijke gemeenschappelijke opdrachten werken ''.

D: Uhm, nou ik hoop dat ik dat doe. Maar ik vind het moeilijk te zeggen of mij dat lukt. Ik hoop dat uhm, dat dat op zich wel lukt. Maar vind dat lastig.

P: Waar zit het dan in?

D: Ja. De andere vraag, of ik mensen erop wijs, dat is een handeling. Maar of ze een gevoel hebben dat is het gevoel in de mens. Of dat zo is dat weet ik dan niet helemaal. Ik heb wel het idee dat er veel verbondenheid en trots is. Uhm, en ik heb wel het gevoel dat deze mensen voor het welzijn voor mensen staan.

Met opmerkingen [PM148]: Motivatie

P: Oké. '' Ik heb een duidelijke visie en beeld hoe de toekomst voor mijn medewerker er uit ziet ''. Dat kan dan persoonlijke of organisatie ontwikkelingen zijn.

D: Nou, nee, weet je dat heb ik eigenlijk nooit. Ik ben wel altijd heel erg bezig met doorontwikkeling, maar ik zie dat meer als proces. En ik heb altijd het gevoel, we gaan wel ergens heen. Het sociaal domein is erg in beweging dus je bent je constant aan het door ontwikkelen. Maar ik heb bijvoorbeeld laatst met de teams gezeten en toen heb ik gezegd '' Jongens, eigenlijk heb ik een droom. '' En toen heb ik ze gezegd wat ik zag, het was tien jaar later en het hoeft niet per se het doel te zijn van hoe het moet worden. Maar we zijn nu wel met die stappen bezig. En op die manier zijn we een beetje aan de slag te gaan. En dat gaat binnenkort lopen. Kan best zijn dat we ergens anders komen maar het gaat om het proces en ontwikkeling. Ik heb eerder het doel met medewerkers maar daar zie ik het ook als een open eind. Ontwikkeling is belangrijker dan het doel waar het heen moet gaan.

Met opmerkingen [PM149]: Motivatie

Met opmerkingen [PM150]: Motivatie

P: '' Ik ben overtuigd van mijn idealen, opvattingen en waarden en breng dat over op mijn medewerkers ''.

D: Ja, bijvoorbeeld een van mijn waarden is is dat het belangrijk is om open te zijn. Dat je dat moet kunnen zonder dat je daar last van krijgt. En hier is een cultuur, hoort ook wel bij de Achterhoek en organisatie. Om niet te zeggen wat je voelt. En op een gegeven moment heb ik gedacht '' dat wordt mijn mantra hier ''. Ik blijf het de hele tijd herhalen, zeg wat je voelt en zeg wat je denkt.

Met opmerkingen [PM151]: Motivatie

P: Maakt dat het ook makkelijker om rekening te houden met elkaar, als collega's ?

D: Ja ik merk echt dat we daar wel stappen in maken. Mensen komen vragen nu om een gesprek omdat ze echt even wat willen zeggen. En het zijn maar kleine stapjes maar ik vind het belangrijk dat ze het doen. Als ze het niet doen blijven er onderhuids misschien dingen zitten of ontwikkel je je niet met elkaar. Of is er eentje brommerig omdat die het anders wil en daar heb je niks aan.

Met opmerkingen [PM152]: Motivatie

P: Ik hoor vanuit andere teams ook wel eens dat er sprake is van een redelijk 'gesloten' organisatie in de zin dat ze niet altijd zeggen wat denken.

D: Ja en dat is heel logisch, mensen zijn hier super aardig weet je. Heel veel aardige mensen, een hele veilige organisatie. En toch zeggen mensen niet echt wat ze voelen.

P: Maakt die veiligheid dat ze soms bang zijn elkaar te zeggen wat ze vinden

D: Ik denk eigenlijk, dat is mijn buitenstaanders visie. Je bent zo verweven met elkaar. Iedereen werkt hier samen, je komt elkaar tegen op de sportvereniging. Er is een bepaalde gemeenschapscultuur. Het vuile was buitenhangen wat voor risico heeft dat in je sociale netwerk. Wat bereik je er mee. Ik denk dat er van oudsher misschien ook een beetje een cultuur is van het niet doen. I.p.v. het wel te doen.

Met opmerkingen [PM153]: Motivatie

P: Het zit er een beetje in gebakken?

D: Ja precies.

P: Oké, '' Ik ben altijd opzoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie ''.

D: Ja dat doe ik. Ik zie mijn kansen en mogelijkheden heel erg in verbinding.

P: En dan verbinding met dingen buiten de organisatie of?

D: Dat maakt niet uit, met alles. Uhm, bijvoorbeeld een van de punten. Mijn teams zijn uitvoerende teams. Maar er zijn ook beleidsteams. Die verbinding is niet altijd even vanzelfsprekend. Daar ben ik de afgelopen jaren heel erg mee bezig geweest. Hoe maken we dat vanzelfsprekend, iedereen is van goede wil en heeft een goede bedoeling. Ze willen niets liever dan samenwerken. Dus hadden we werkgroepen gerealiseerd omtrent onderwerpen waar beleid en uitvoering bij elkaar komen. Bijvoorbeeld ouderen, dus hadden we speerpunten en doelen geformuleerd. Hoe verbeter je dat nou, de zorg rondom ouderen. En dat gaat eigenlijk wel goed.

Met opmerkingen [PM154]: Creativiteit

P: Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken.

D: Uhm, ja en soms ben ik daar zoekend in. Heeft ook te maken met het zelf regelen en organiseren van dingen. Ik merk ook wel eens dat het me niet lukt. Soms lukt het dus heel goed.

P: Als dat je dan niet lukt, wat doe je dan?

D: Dan trek ik dingen naar me toe. Die neiging heb ik dan, maar ben steeds beter dat te laten. Dat merk ik wel. Maar hoe meer ik dingen ga controleren, niet in de zin van alles nakijken dat doe ik niet. Maar als ik meer probeer te beheersen. Dat ik ruimte inneem die anderen dan niet in kunnen nemen. Daar heb ik wel in geleerd. Maar hoe meer je ruimte geeft aan mensen hoe meer er uit komt. Dat heb ik wel gemerkt. Anders gaan ze passief zitten en wachten ze tot het gebeurd, en dan krijg je een rare interactie.

Met opmerkingen [PM155]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM156]: Creativiteit

P: Ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers te delegeren. Het sluit er misschien wel een beetje op aan.

D: Ja, dat denk ik wel.

P: Probeer je die dan zo ver mogelijk weg te leggen, die verantwoordelijkheden? Of heb je dan bepaalde mensen waarvan je denkt dat je het wel of niet kan doen.

D: Ja dat denk ik wel. De taken zijn echt enorm divers. Ik zit even aan een voorbeeld te denken. Ik weet zeker dat als ik dat doe dat ik kijk wie er het beste mee uit de voeten kan. Als ik denk aan belangrijke taken denk ik dat ik het inmiddels wel goed kan laten bij een ander.

Met opmerkingen [PM157]: Motivatie

P: Heb je misschien een voorbeeld van een project waarbij je dat hebt gedaan?

D: Dat zijn er wel veel denk ik. Ik zit even te zoeken, er zit ook een soort dynamiek hierin. Waarbij je zegt belangrijke taken delegeren naar anderen. Klinkt heel erg van boven naar beneden. Terwijl ik denk dat er bij ons een andere dynamiek zit.

P: Meer in de breedte ?

D: Ja, uhm en momenten zijn anders. Bijvoorbeeld invoeren van verwijzing meldcode huiselijk geweld. Dat doen de teamcoördinatoren. Maar die verwijzing bleef eigenlijk liggen, en de teamcoördinatoren kwamen daar niet veel verder mee. Toen heb ik gezegd, ik pak dat wel op, ik heb het vaker gedaan. Daar heb ik één overleg voor georganiseerd. Dan kunnen zij verder en stap ik er weer uit. Het is eigenlijk best spannende materie, dat dat goed gaat. Het gaat om kindermishandeling en huiselijk geweld. Dat de juiste procedures worden gevolgd als je dat tegen komt. Dat je er niet mee blijft lopen, waar laat je zo'n signaal ga je er goed mee om. Maar ik heb er alle vertrouwen in dat ze dit goed doen. Maar we kijken nu ook, wat pakken zij op en wat pak ik op.

Met opmerkingen [PM158]: Motivatie

P: Oké. Ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.

D: Ja zeker, ik zie meestal geen problemen maar oplossingen. Ik vind problemen niet zo interessant. Zie ook meestal de zonnige kant van dingen in. De reactie die ik terug krijg van medewerkers is dat ze

het soms irritant vinden. Omdat ik problemen bagatelliseer en het kleiner maak. Maar aan de andere kant is het prettig en verfrissend dat het niet groter wordt gemaakt dan het is. Dat je de voordelen ziet of de kansen eruit haalt.

P: En stel dat een medewerker bij jou komt en zegt '' ik loop hier vast of ik kom dit tegen ''. Je zegt ik probeer altijd in oplossingen te denken. Hoe ga je dan het gesprek aan?

D: Nou uhm, in mijn beleving als iemand er met een probleem komt. Wat is er dan aan de hand, wat maakt het zo lastig. Hoe zou je er anders naar kunnen kijken of anders mee om kunnen gaan. Ik probeer er wel altijd met humor wat luchtigheid in te brengen. En probeer ze ook te laten zien dat ieder probleem veel variaties om op te lossen.

P: Stuur je ze dan een richting op of zet je zelf aan tot denken?

D: Beiden, ik heb wel de neiging om me te bemoeien dus kan wel de neiging hebben om veel te praten. Dat is wel iets wat ik steeds meer leer en steeds beter in word. Om het meer bij de ander te laten.

P: Een beetje als afsluiting heb ik eigenlijk wat algemenere dingen. Heb jij tips voor collega's m.b.t. de inzetbaarheid van medewerkers?

D: Ja dat vind ik een lastige, want ik weet niet zo goed hoe zij dat doen. Misschien is de tip wel voor ons als management team. Dat we veel meer in gesprek gaan met over hoe wij het doen. We zijn veel meer bezig met de organisatie ontwikkelingen.

P: Dus eigenlijk niet zozeer over elkaars teams?

D: Nee we hebben het veel minder over '' hoe ga jij gesprekken aan '' of '' hoe stimuleer jij je medewerkers? ''. Dus veel meer op organisatie niveau in gesprekken?

P: Heb je nog tips aan collega's omtrent leidinggeven aan de teams? Dit zou ik aanraden bij medewerkers?

D: Geld eigenlijk een beetje hetzelfde voor. Ik weet niet zo goed hoe ze het doen dus vind het lastig daar wat over te zeggen.

P: En als je onafhankelijk van hun huidige leidinggeven kijkt. Wat zou dan voor jou het ideaalbeeld zijn? Wat vind jij een goede manier om het te doen?

D: Ik vind het een hele lastige vraag, ieder team heeft iets anders nodig.

P: Afhankelijk van wat voor soort mensen er zitten en wat voor taken zij hebben?

D: Ja zeker, en ik denk ook niet dat je iedere manager op ieder team kan zetten. Want ieder team heeft ook weer wat anders nodig.

P: En zoals je zei zelf dat je openheid belangrijk. Is dat dan iets waarvan je zegt dat andere teams het ook zouden moeten doen? Of denk je dat er bij sommigen geen behoefte aan is?

D: Nou weet je, dat is wel echt een organisatie ding. Dat niet open zijn. Maar ik ben bijvoorbeeld bij een team bezig over het geven van feedback. En dat vonden ze spannend. Nou gaan we dat in groepsverband doen en heb ik gezegd dat ik bij het eerste moment ben en een situatie ga inbrengen waarop zij feedback mogen geven op mijn werk. Dus ik gaf geen feedback maar moest het vragen. En dat leverde enorm veel op, was heel leuk om te doen. Maar dat is ook iets voor de hele organisatie. Maar deze manier past bij dit team. En dat kan je niet zomaar bij alle teams toepassen. En feedback is leuk, maar dat kan alleen bij een team als ze naar zichzelf willen kijken en zich willen ontwikkelen. En ik denk dat veel teams daar behoefte aan hebben maar dat ze zelf wel moeten willen ontwikkelen. En dat kan alleen als je bereid bent naar jezelf te kijken en we dat in veiligheid kunnen.

Met opmerkingen [PM159]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM160]: Motivatie

Met opmerkingen [PM161]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM162]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM163]: Transf. Leiderschap

Met opmerkingen [PM164]: Creativiteit

Met opmerkingen [PM165]: Motivatie

Als er andere problemen onder liggen waardoor je niet bereid bent om naar jezelf te kijken is dat geen middel om in te zetten. Ik vind het lastig omdat geen blauwdruk is.

P: Maar er zou dus wel iets meer mee kunnen worden gedaan?

D: Ja het is al wel vaker geprobeerd maar mensen vallen vaak terug in het oude. Ik geloof veel meer in het proces dan in grote happeningen.

Met opmerkingen [PM166]: Motivatie

P: Oké. Bedankt voor je tijd en ik denk dat ik zo alles heb wat ik nodig heb.

BIJLAGE 5 GROEPSINTERVIEWS – OPEN CODERING

GROEPSINTERVIEW 1 – OPEN CODERING

P: Allereerst allemaal dank voor jullie komst. Nou ja het doel is ehm, om te kijken wat de gemeente aan employability doet. Hoe ze dat stimuleren en wat ze dan aanbieden. Het zal ongeveer een half uurtje duren. Hebben jullie er vooraf verwachtingen van ?

G: Nee, niet echt.

P: Oké, niets bijzonders dus. We gaan eigenlijk aan de hand van een aantal stellingen kijken hoe leidinggevenden jullie stimuleren en hoe jullie hierin staan. De eerste stelling is '' Mijn leidinggevende vraagt mij naar persoonlijke doelen, wensen of angsten omtrent mij eigen loopbaan ''. Wie wil er reageren?

G1: Nou ja, er wordt wel naar gevraagd.

P: Wat vragen ze je dan specifiek, doen ze dat op regelmatige basis?

G1: Uhm, nou toevallig heb ik pas een POP gesprek gehad, dat is niet regulier geloof. En daar is wel naar gevraagd.

P: Wordt er dan alleen naar gevraagd omdat het een POP gesprek is?

G1: Ja die indruk heb ik. Maar ik weet niet wat de ervaringen van de anderen zijn.

G2: Nou ja, mij ervaring is dat als ik zelf wensen of ideeën heb dat ik heel goed bij mijn manager terecht kan. Zit ik wel in de situatie dat ik payroller ben. Dus ik denk dat mijn opstapkansen of ontwikkelkansen wat beperkter zijn. Desondanks ervaar ik die hier wel. Ik heb voldoende waar ik mij hier in kan verdiepen, in mijn vakgebied en binnen het team waar ik mij in kan ontwikkelen. Ik vind onze manager laagdrempelig benaderbaar en hij komt regelmatig aan ons vragen naar eigen ideeën. Hoe kunnen we dingen oppakken, of waar kunnen we op ontwikkelen. Dus ik ervaar wel dat ik daar in gezien en gehoord wordt.

P: En bij jou?

G1: Ja ik heb daar ook wel goede ervaringen mee.

P: En er werd net al aangegeven dat er een POP gesprek is geweest, hebben meerderen van jullie daar ervaring mee?

G1: Ja ik heb toevallig ook net een POP gesprek gehad. En ik heb nu ongeveer elke maand een ingepland gesprek staan.

P: Is dat vanuit eigen initiatief, of die van de manager?

G1: Samen.

P: En bespreken jullie dan nog iets specifieks of een bepaald doel?

G1: Ja ik heb voor mezelf ook wel een bepaald doel.

P: En de manager weet dat?

G1: Ja die weet dat ook, die vind dat ook goed en die steunt mij daar ook in.

P: Oké.

G3: Er wordt bij mij in pop gesprekken en functioneringsgesprekken ook wel naar gevraagd. Of dat dan word vorm gegeven is dan de vraag. En als je dan een jaar terug kijkt. Een jaar geleden zijn alle cursussen en opleidingen die zijn aangevraagd niet gehonoreerd, daar was allemaal geen geld voor. Dus in dat opzicht vind ik ontwikkeling en kwaliteit op orde houden niet echt van de grond gekomen.

P: Er word dus wel naar gevraagd maar de vervolgstap wordt door gebrek aan budget niet genomen?

G1-4: Ja.

Met opmerkingen [PM167]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM168]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM169]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM170]: Functie ontwikkeling

Met opmerkingen [PM171]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM172]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM173]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM174]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM175]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM176]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM177]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM178]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM179]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM180]: Faciliterend

G3: Ja, en als je zegt je wilt je kwaliteit van je werk hoog houden en op de hoogte blijven van wat je doet zijn daar van tijd tot tijd toch cursussen voor nodig. En ik moet zeggen er komt wel weer wat aan maar het is niet zo dat de laatste paar jaar ook zo was. En ik ben volgens mij niet de enige wie dat had.

P: Zou je dat liggen aan de prioriteiten van waar de budgetten heen gaan? Of kunnen ze daar niet veel aan doen?

G3: Blijkbaar niet, en is er niet voldoende geld voor geweest.

P: Oké, heeft iemand anders hier nog iets op toe te voegen?

G4: Ja die ervaring heb ik eigenlijk ook. Ik heb dan wel een pop-gesprek gehad. Ik kan ook als ik dingen heb altijd bij mijn manager binnen stappen. Maar aan de andere kant heb ik ook wel een beetje het gevoel dat ik er niet echt in geholpen word. Ik kan er wel gaan zitten en er word wel geluisterd en van alles opgeschreven. Maar ik heb het gevoel dat dat het een beetje is. Dan ga ik terug naar m'n plek en weer gewoon aan het werk. Ja, en inderdaad wat er net ook werd gezegd. We hebben diverse dingen opgevoerd voor het opleidingsbudget. Deze ontwikkelingen zitten er aan te komen en hier weten we nog niks van. Dus mogen we een cursus of korte opleiding doen. En dan word het voor je gevoel dan afgewezen. Er zal vast naar gekeken worden en een goede reden zijn dat het niet kan.

P: Moeten ze dan transparanter zijn?

G4: Nee dat zijn ze wel. Maar het is wel heel vervelend als je wensen nooit gehonoreerd worden. Dat werkt niet echt motiverend en dan heb je na het vierde jaar een keer zoiets van '' nou ik geef gewoon niks meer op ''.

P: Dus het niet honoreren werkt demotiverend voor de medewerker?

G2-4: Ja, ja dat denk ik wel.

P: En als nu blijkt dat er weer voldoende budget komt. Zou medewerkers dat weer aanzetten tot de aanvraag van cursussen en opleidingen? Of zal dat weer tijd nodig hebben?

G2/3: Weet ik niet. Er zijn nu ook medewerkers die hier de kansen niet hebben gekregen en die nu bij een andere gemeente wel krijgen. En die dus weg zijn gegaan. Terwijl je hier best wat ervaring weg laat gaan zo.

G2: Bij mijn aanstelling is mij wel gelijk aangeboden om een opleiding web redacteur te doen, dat was ook nodig. Maar die ben ik gaan doen, dat is mooi dat de gemeente mij dat aanbied. Maar dan stap je in en denk je dat het gewoon is dat je bij blijft. En ik vind het mooi dat je opleidingen kan doen. Maar ik hoorde later wel dat het niet heel gebruikelijk is dat er in word geïnvesteerd. Toen dacht ik dat het wel bijzonder was. Dus denk tegelijkertijd dat het wel bijzonder is dat ze in mij investeren terwijl ik payroller ben en een einddatum heb. Dus voor hetzelfde ben ik aan het einde van mijn contract vertrokken. Dat is niet mijn insteek maar ik zie dan om me heen wel dat het dus niet gebruikelijk is dat er gemakkelijk opleidingen worden aangeboden.

P: En hebben jullie, naar eigen inschatting, dat je leidinggevende op een bepaalde manier benaderd als ze mij willen stimuleren om mijzelf door te ontwikkelen?

G1: Vind ik moeilijk om te zeggen.

G5: Ik wel, want als ik iedereen beluister. Is het vanuit de medewerker zo dat jullie je wel graag willen door ontwikkelen. En de ene keer wordt er wel en de andere keer geen gehoor aan gegeven. Dat ligt aan de mogelijkheden. Bij mij is het andersom. In het begin werd er heel erg gestimuleerd om opleidingen en cursussen te volgen. Terwijl ik net van school af kwam en daar dus eigenlijk de

Met opmerkingen [PM181]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM182]: Faciliterend

Met opmerkingen [PM183]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM184]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM185]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM186]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM187]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM188]: Loopbaanontwikkeling

behoefte helemaal niet aan had. Ik wilde gewoon een paar jaar werken en kijken wat ik kon en wat ik wilde. Later heb ik aangegeven wat mijn wensen waren en een deel was wel mogelijk, een deel niet. Maar ik merk wel hoe meer mijn leidinggevende pusht om dingen te gaan doen. Hoe maar ik achterover ga leunen, van mij hoeft het niet. En op het moment dat diegene stil ging zitten dacht ik dat er wel een keer wat mocht gaan gebeuren. Voor mij is het net andersom, maar misschien omdat ik ook op een ander moment zit in mijn loopbaan.

G4: Ik denk dat inderdaad ook aan de persoon op zich of aan de functie ligt. Ik merk dat ik heel erg de behoefte heb juist op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen. Ik ervaar het echt als belemmerend dat daar de mogelijkheid niet voor is.

G1: Ja en als je praat over employability. Ik denk dat mensen die heel lang hetzelfde werk doen juist hun energie halen uit het op de hoogte blijven en doorontwikkelingen binnen je eigen werkveld. En als dat dan niet kan.

G3: Er is in feite afwisseling en vernieuwing genoeg maar je moet wel de kans krijgen om mee te gaan.

G5: Word het dan alleen maar tijdens de gesprekkencyclus aan de kaart gebracht?

G2-4: Heel verschillend.

G4: Vaak geef ik gewoon een hele rits op met vaak in het achterhoofd ‘’ als er eens 10% gehonoreerd word heb ik toch redelijk wat ‘’. Maar eigenlijk, bij ons team, zijn wij de enigen die echt zoeken naar het door ontwikkelen. De rest doet dat niet, daar moet je echt bij aandragen.

G2: Ik zie dat op fora wel in contact zijn met andere gemeenten. En daar hoor je ook wel wat. Ik ben dan zelf wel gauw enthousiast en dan ga ik vragen of ik dat mag doen. Ik hoef niet gestimuleerd te worden, kan me niet voorstellen dat je dat niet hebt. Bij mij zou het eerder afgeremd worden, dus denk dat het heel erg verschillend is. En denk dat het afhankelijk is van concrete verzoeken of dat je periodieke gesprekken afwacht. Als je van te voren goed kan aangeven wanneer je er niet bent, hoeveel dagen het kost en wie je werkzaamheden oppakt. Desnoods nog wat in je eigen tijd, denk ik dat het veel makkelijker is.

G4: Ja dat doen wij tussendoor ook wel, we hebben wel eens dingen waar we tegenaan lopen. Gaat dan meer om inhuur. Maar toch ergens kan het geld wel vandaan komen. Of als er een congres of symposium word aangeboden. Dan kan het vaak wel. Maar wanneer je voor jezelf in het opleidingsplan wat voor jezelf wil plannen, zodat je je erin kan verdiepen en die taken dan kan oppakken. Ja, daar zit weinig mogelijkheid in.

G3: Waar zit dan de grootste belemmering in?

G4: Ik weet niet of het bij andere teams anders gaat, maar er is gewoon een opleidingsplan/budget en een keer per jaar moet je aangeven wat je wil doen.

G2: Ja en dan word ergens bepaald wie wat mag gaan doen? En om wat voor reden dan ook gaat door dingen een kruis.

P: En stel dat iedereen een eigen budget krijgt waar je je jaarlijks mee kan ontwikkelen en cursussen kan doen. Zou dat helpen?

G4: Ja graag.

P: In die zin dat je zelf mag kiezen?

G2: Ik denk niet dat dat voor iedereen geld.

G4: Nee ik denk dat er mensen nog steeds geen gebruik van maken omdat ze niet weten waarvoor..

Met opmerkingen [PM189]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM190]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM191]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM192]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM193]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM194]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM195]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM196]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM197]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM198]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM199]: Loopbaanontwikkeling

P: Oké, en een van de stellingen is ‘’ Onze leidinggevende maakt ons bewust van de opleidingsmogelijkheden die er zijn ‘’. Dat dat meer kan gebeuren? Omdat er best veel vanuit jezelf moet komen?

G4: Ik heb niet het idee dat onze leidinggevende heel erg van op de hoogte is van ‘’ Oh je zou dit of dat kunnen doen ‘’. Onze teamcoördinator wel, die zit wat dichter bij ons, werkinhoudelijk. Dus die kan dat ook veel beter inschatten. Maar dat verwacht ik ook niet van mijn manager, niet echt.

P: Zou je dat wel moeten verwachten van je manager?

G2: Ik vind het een wisselwerking.

P: Of zou een teamcoördinator dat moeten oppakken? Omdat die er werkinhoudelijk dichter bij zit?

G4: Ligt eraan wie de budgetten krijgt of erover beslist.

G3: Ja want onze teamcoördinator loopt tegen hetzelfde probleem aan.

P: Oké, volgende stelling ‘’ ik word gestimuleerd om taken buiten mijn primaire taken op te pakken ‘’.

G3: Ja, dat hangt samen met de mogelijkheid om opleiding ofzo te gaan doen. Maar heel concreet is het de bedoeling dat ik het gegevensmanagement ga oppakken en vorm geven. Dus een beetje extra op m’n reguliere taken. Maar ik ben wel aan het kijken wat ik extra kan oppakken wat nu nog niet gebeurd.

P: Zie je dat dan als uitdaging, om dat erbij te doen.

G3: Ja absoluut.

P: Iemand anders die daar ook ervaring mee heeft?

G2: Ja zeker. Ik ben in principe voor een redelijk vaststaand takenpakket aangenomen. Maar nu ontstaat er wel dat een van de collega’s binnenkort met pensioen gaat en taken buiten het werkgebied buiten ons team heeft. Op zich past het bij mij als persoon maar niet per definitie bij ons als team. Maar ik mag me er toch op richten om dat stukje over te nemen. En dat vind ik wel een mooie ontwikkelmogelijkheid en wat ook mijn belangstelling heeft.

P: Is dat iets vanuit jezelf gekomen of is dat vanuit het management of coördinator besproken?

G2: Nee dat heb ik met de teamcoördinator en manager over gesproken. Er is gekeken of het buiten ons team kon worden geplaatst omdat het taakinhoudelijk logischer was. Maar er is ook gekeken wie er in de organisatie bij zou passen. En met mijn werkverleden past het gewoon heel goed bij mij. En toen was eigenlijk de vraag bij mij terecht gekomen. Ik had de discussies wel gehoord maar heb me niet naar voor geworpen, en ik ben nog maar net nieuw.

P: Dus is echt van hun uit gekomen?

G2: Ja, precies.

P: Oké, de volgende stelling is ‘’ binnen ons teams word goed omgegaan met veranderingen in werkzaamheden en omgeving ‘’.

G1: Wat bedoel je daar precies mee?

P: Stel er zijn ontwikkelingen binnen de gemeente, bijvoorbeeld verandering in benadering van burger. Of de werkzaamheden zelf zijn ontwikkelingen op aankomend.

G2: Ja er zijn flink aantal veranderingen op komst. Die van invloed zijn op de werkwijze. Als ik puur naar het websitebeheer kijk dan kan bijvoorbeeld de toegankelijkheid beter. En qua AVG, wet bescherming persoonsgegevens, vraag ik me af of we daar goed genoeg op voorbereid zijn.

G5: Nou ik denk dat we er inhoudelijk goed op inspelen, maar heb het idee dat het meer vanuit hoge hand moet worden opgepakt en moet worden uitgehold binnen meerdere teams. Nu moet ik zelf zoeken wie waar verantwoordelijk voor is en dat zou eigenlijk andersom moeten.

Met opmerkingen [PM200]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM201]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM202]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM203]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM204]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM205]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM206]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM207]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM208]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM209]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM210]: Verandergedrag

P: Dus jullie zijn je er wel bewust van de veranderingen, maar er word weinig op gestuurd ?

G5: Ja volgens mij weten we allemaal wat ons te wachten staat en wat we daarbij moeten doen. Maar er is geen koppeling tussen de diverse teams.

G4: Sorry, AVG, wat is dat precies?

G2: Wet voor bescherming van persoonsgegevens, is Europees, voor de privacy.

G4: Oh dat zegt mij nog even niks, volgens mij zouden wij daar ook wat mee moeten doen. Maar misschien dat anderen op onze afdeling daar mee bezig.

G3: Ja de informatie manager volgens mij.

G2: Als ik ook kijk naar de toegankelijkheid denk ik dat we er veel beter aan kunnen werken. Onze software is niet toereikend genoeg om aan de nieuwe wet en regelgeving te voldoen. Maar het word dan als minder belangrijk gezien. Er zitten ook geen hoge sancties aan. Maar waar wij wel graag goed voor willen zorgen, en hier worden we in beperkt. We krijgen het moeilijk gedragen door anderen.

P: Dus jullie zelf wel bewust van alle veranderingen maar het mag vooral organisatie breed wat meer worden gedragen. Maakt de veranderingen jullie werk dan lastiger of maakt het niet zo veel uit in de uitvoering?

G2: Voor mijzelf vind ik het lastig, want je ziet veel kansen om het goed voor elkaar te krijgen. Maar het lukt binnen de huidige software niet en je krijgt de gezichten niet de goede kant op. En dat is wel frustrerend. Dat belang dat ik zie word niet door anderen gezien.

G5: Hoe jij je verhaal begon over de AVG? Ik zie het als uitdaging die veranderingen, ik vind het leuk die uitdaging en spanning van hoe alles gaat worden. Maar ik mis wel de regie.

G1: Ja en iemand die daar de teams daar op aanspreekt, nu blijft het een beetje hangen.

G3: Ja het word op een abstract niveau neergelegd maar eigenlijk zou je moeten zeggen ‘’ dit is het op strategisch op tactisch niveau en nu nemen we de teams bij de hand ‘’.

G5: Ik heb het idee dat het bij ons inderdaad andersom gaan. Ik ben op praktisch niveau bezig en ben nu degene die eraan moet beginnen. Terwijl het andersom zou moeten gaan.

G1: Je voelt zelf die verantwoording om het op te pakken terwijl het eigenlijk andersom zou moeten zijn.

G2: Ik denk dat het mooi is dat het van beneden omhoog gaat maar uiteindelijk moet het wel samenkomen. Want vanuit je eigen enthousiasme kun je veel bereiken maar als je vastloopt moet je wel door de managers gesteund worden. Je kan vanuit de bottom nog zo enthousiast zijn en veel willen veranderen maar als het niet word gedragen kun je er niks mee doen.

G3: Ja iemand met voldoende is wel nodig.

P: Oké, tot zover de laatste stelling is ‘’ Ik ben bekend met de netwerken en maak hier gebruik van ‘’. Dit kan bij alles van het zoeken van een nieuwe baan, op de hoogte blijven van ontwikkelingen etc..

G2: Bedoel je dan voor mij als persoon? Of om dingen op werk voor elkaar te krijgen?

P: Beiden kan!

G3: Ik gebruik hem wel goed, ten eerste in het werk zelf. Inmiddels hebben we een netwerk van alle mensen op ons vakgebied in de regio waar we met vragen bij elkaar terecht kunnen. Op persoonlijk vlak ook, dat ik zou kunnen aangeven van ‘’ goh als jullie wat horen ‘’.

P: Denk je dat je als organisatie de medewerker bewust mag maken van het gebruik van je netwerk?

G2: Ik vind dat een hele lastige, omdat je ook met een stuk integriteit zit. Kijk nu heb ik niet heel spannend werk en geen beleidstukken. Besluitvorming doe ik niet. Tegelijkertijd ben ik in mijn eigen

Met opmerkingen [PM211]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM212]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM213]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM214]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM215]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM216]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM217]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM218]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM219]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM220]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM221]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM222]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM223]: Netwerken

Met opmerkingen [PM224]: Netwerken

Met opmerkingen [PM225]: Netwerken

gemeente politiek actief en met vrijwilligerswerk heb ik ook een relatie met de gemeente Winterswijk. Maar ik gebruik mijn netwerken niet om dingen voor een ander doel voor elkaar te krijgen. Ik ga hier in de pauzes geen mensen lopen lobbyen om Alzheimer Nederland te steunen bijvoorbeeld. En werk gerelateerde vraagstukken doe ik niet in mijn persoonlijke netwerk. Maar misschien wel in mijn werk gerelateerde netwerk. Maar ik hou mijn netwerken wel bewust gesloten van elkaar.

G3: Maar je hebt dus wel netwerken die je gebruikt?

G2: Ja zeker.

P: En belangenverstrengeling werd net opgemerkt. Zou jij daar ook last van hebben?

G5: Ja maar ik gebruik mijn netwerken eigenlijk niet, alleen intern voor mijn functie. Maar verder dan dat niet echt. En misschien ook wel omdat ik bang ben voor belangenverstrengeling.

P: En je netwerk is niet iets wat je in de toekomst wil onderhouden?

G5: Nee niet echt, maar ik ben er ook denk ik niet de persoon voor.

P: Iemand nog iets toe te voegen?

G1-5: Nee, niet echt.

P: Goed, dan sluiten we hem hiermee af. Hartelijk bedankt!

Met opmerkingen [PM226]: Netwerken

Met opmerkingen [PM227]: Netwerken

Met opmerkingen [PM228]: Netwerken

Met opmerkingen [PM229]: Netwerken

GROEPSINTERVIEW 2 – OPEN CODERING

P: Goed, allereerst dank voor jullie komst. Het zal ongeveer een half uur duren. Het gaat over employability en over hoe jullie worden gestimuleerd jezelf te ontwikkelen. Aan de hand van een aantal stellingen er sprake is van employability en het stimuleren ervan. De eerste stelling is ‘’ mijn leidinggevende vraagt mij naar persoonlijke doelen, wensen of angsten omtrent mijn loopbaan ‘’. Wie wil daarop reageren.

G1: Dat is een regelmatig onderwerp.

P: Wat is regelmatig?

G1: Ik heb zelf de richtlijn, acht jaar in een functie is genoeg en dan moet er iets nieuws komen. En in die fase zit ik nu dus dan hebben we het er regelmatig over.

P: Oké, en je zegt dat je het hier regelmatig over hebt. Is dat dan het opstarten van een traject komt dat vanuit jouw initiatief?

G1: Dat komt vanuit mij inderdaad.

P: Zijn er anderen die daar ook ervaring mee hebben?

G2-3: Niet op die manier nee.

P: Op welke manier dan wel?

G2: In mijn werkpakket ehm, ja, moet ik eigenlijk van alles wel een beetje verstand hebben als projectleider. Mijn manager vraagt me wel of ik nog opleidingsbehoeften heb maar vraagt me niet of ik wat anders wil gaan doen.

P: Nou, je opleidingsbehoefte is ook een voorbeeld van ontwikkeling. Je kan je ontwikkelen door je te verbreden in je huidige functie. Stimuleren ze dat ook regelmatig?

G2: Nee niet regelmatig, we zijn vooral bezig met de waan van de dag.

P: Mag het regelmatiger worden aangekaart?

G2: In theorie wel, maar in de praktijk denk ik dat er overal wel stevig gewerkt word. Dus ik denk dat er niet heel veel ruimte is voor bezinning en nieuwe mogelijkheden.

G3: En toch vind ik dat er ieder jaar word gevraagd of je wat anders wil of mogelijkheden aanpakken. Een aantal jaar geleden ben ik in een andere functie terecht gekomen nadat het werd gevraagd.

G2: Ja en als je er om vraagt zijn er wel mogelijkheden. Ook wel een beetje afhankelijk van wat je doet en of je er plezier in hebt.

G3: En wat je wil natuurlijk, jij geeft aan na acht jaar wil je wat anders. Ik heb dat niet zozeer.

G4: Voor mij is het al helemaal anders, ik ben nog maar net begonnen hier. Dus ik zit nog in de beginfase dus het is nog even afwachten. Wat wel goed is is dat mijn manager vanuit zichzelf steeds vervolggesprekken aanvraagt om te kijken hoe het gaat en waar ik tegenaanloop.

P: Je zegt in eerste instantie heb je een tijdelijk dienstverband. Hebben ze dan al wel naar eventuele ontwikkelwensen of toekomstwensen gevraagd of dat nog niet?

G4: Nee dat nog niet. Ik draai wel overal in mee en ben bij alle presentaties en vernieuwingen. Dus wat dat betreft leer ik daar ook veel van. Dat is wel heel positief. Het is niet zo dat je een stap terug moet doen in de informatievoorziening omdat je maar tijdelijk in dienst bent.

G2: Het zit ook wel een beetje in de ontwikkelingscurve hè. Ik ben dan 62 en ik zie mijzelf geen grote studies meer doen. Maar wel studiedagen volgen, korte dingen. Maar het is maar net wat je wilt. Maar als je dat wel zou willen is dat wel mogelijk.

G1: Ja ik ben ook 62 en heb een hele nieuwe studie opgepakt.

Met opmerkingen [PM230]: Loopbaanontwikkeling
Met opmerkingen [PM231]: Loopbaanontwikkeling
Met opmerkingen [PM232]: Loopbaanontwikkeling
Met opmerkingen [PM233]: Loopbaanontwikkeling
Met opmerkingen [PM234]: Functieontwikkeling
Met opmerkingen [PM235]: Functieontwikkeling
Met opmerkingen [PM236]: Verandergedrag
Met opmerkingen [PM237]: Functieontwikkeling
Met opmerkingen [PM238]: Functieontwikkeling
Met opmerkingen [PM239]: Functieontwikkeling
Met opmerkingen [PM240]: Loopbaanontwikkeling
Met opmerkingen [PM241]: Functieontwikkeling
Met opmerkingen [PM242]: Functieontwikkeling
Met opmerkingen [PM243]: Verandergedrag
Met opmerkingen [PM244]: Functieontwikkeling
Met opmerkingen [PM245]: Functieontwikkeling
Met opmerkingen [PM246]: Loopbaanontwikkeling

G5: Wat ga je doen dan?
G1: Ik word informatiemanager bij de veiligheidsregio per half april. Ik word gedetacheerd vanuit de gemeente.
G5: Ga je bij de V&G werken?
G1: Ja. Ik ben er heel blij mee, het is echt mijn ding. Het is heel wat anders dan kunst & cultuur. Wat ik zei na acht jaar wil ik wat nieuws. Ik doe dit nu negen jaar en dat merk ik wel.
G2: Dat herken ik wel, dat heeft er ook wel mee te maken of je plezier hebt in de dingen die je doet. Maar soms wil je wel een nieuwe uitdaging. Nu heb ik elke dag wel een nieuwe uitdaging en dat hangt ook een beetje af van je werk.
G5: Wat je net zei, eigenlijk zit je hier al te lang. En wat je ieder jaar bij het gesprek wel merkt, er word wel gevraagd of je wat anders wil maar is dan ook de vraag of diegene dat wel echt durft te zeggen. En als die dat niet doet of je dat eruit haalt.
G2: Ik vind het ook heel goed, dat je die behoefte dan bespreekbaar maakt.
G1: Precies, ik heb nog vijf jaar en ik wil die vijf jaar nog wel knallen, zeg maar.
P: Mooi voorbeeld van employability.
G5: Ja je hebt wel die zekerheid vanuit de gemeente. Je gaat op detacheringsbasis. Ik heb zelf ook wel eens op het punt gestaan om een switch te maken, maar heb we een vrouw en 3 kinderen. En heb wel die zekerheid nodig. Als werkgever een klein vangnet bieden daarbij is wel een goede voorwaarde.
P: Oké, dus de ontwikkelingsmogelijkheid is positief maar dan wel met een mate van zekerheid.
G5: Ja precies, intern is dat geen probleem. Maar als je iets buiten de gemeente gaat doen dan is een vangnet belangrijk.
P: Oké, volgende stelling ‘’ ik word gestimuleerd taken buiten mijn primaire taken op te pakken ‘’.
G1: Jij gaf het net al aan, ik denk dat op het moment weinig mensen ruimte hebben om die taken op te pakken. En ik denk dat veel mensen dit wel willen maar nu langzaam in de schulp kruipen omdat ze bang zijn dat ze het niet gaan redden anders.
P: En dan niet redden i.c.m. de huidige werkzaamheden, en wat is er dan in de toekomst nodig om die ruimte wel te bieden? Misschien uren vrij maken om collega’s te ondersteunen?
G1: Als het dan ook maar daadwerkelijk vrij gemaakt word. Maar de vraag is of dat gaat werken. Er zijn veel oudere medewerkers en veel regelen, zoals de 60+ regeling, waarbij je een half uur per dag minder mag werken. Of het generatiepact, waarbij je nog wat meer uren inlevert. En ben zelf bijvoorbeeld bezig om mijn overuren af te bouwen. En de uren die ik zelf minder werk worden al niet opgevangen. Als je dan zegt, andere taken om te verbreden, ik zie het niet gebeuren.
G6: Ik vraag me dan wel af of het alleen gaat naar meer uren, nieuwe mensen aannemen. Of als ik bij ons kijk, hoe lopen de processen van oudsher en kun je deze processen aanpassen om efficiënter te werken. Op sommige plekken kunnen best uren bij.
G4: Dat is ook de reden dat ik binnen de gemeente ben begonnen bij communicatie, zodat anderen wat extra ruimte hebben voor extra taken.
G2: Het heeft ook deels met economie te maken hè, zoals ik het zie. De laatste twee jaar is er gewoon weer meer mogelijk. De jaren daar vooraf konden we niet of amper wat in de recessietijd. Zeker geen extra personeel aannemen.
G3: Ik denk sinds de nieuwe directeur.
G2: Misschien speelt dat mee, maar we hebben ook de tijd mee.

Met opmerkingen [PM247]: Loopbaanontwikkeling
Met opmerkingen [PM248]: Verandergedrag
Met opmerkingen [PM249]: Verandergedrag
Met opmerkingen [PM250]: Loopbaanontwikkeling
Met opmerkingen [PM251]: Verandergedrag
Met opmerkingen [PM252]: Loopbaanontwikkeling
Met opmerkingen [PM253]: Loopbaanontwikkeling
Met opmerkingen [PM254]: Faciliterend
Met opmerkingen [PM255]: Functieontwikkeling
Met opmerkingen [PM256]: Loobpaanontwikkeling
Met opmerkingen [PM257]: Verandergedrag
Met opmerkingen [PM258]: Verandergedrag
Met opmerkingen [PM259]: Verandergedrag
Met opmerkingen [PM260]: Verandergedrag
Met opmerkingen [PM261]: Functieontwikkeling

G6: Bij de oude directeur heeft mij wel op detacheringsbasis binnengehaald. Hij zocht wel de grenzen van wat kon en als er dan ruimte was dan kon het ook. En ik denk dat de economie begon aan te trekken toen de switch van directeur plaats vond.

G5: Maar gestructureerd wat anders doen hoef je niet zo te zien. Jij hebt mij een poos terug ook wat gevraagd, dat is een korte klus waarbij je even wat anders doet, andere energie op kan doen. Je bent er even mee bezig, ziet andere mensen. Zonder dat het je teveel uren kost. En dan zie je gelijk of het iets voor je is.

P: Komt dat dan vanuit jezelf?

G5: Nou, ik heb een beetje hetzelfde, wil eigenlijk ook elke paar jaar in een andere functie werken. Maar op een gegeven moment is het kijken wat er nog 'anders' is. Dus nu pak ik wat meer de krenten uit de pap. Wat ik op bepaalde gebieden leuk vind.

G4: Maar dan krijg je dan de vrijheid voor ?

G5: Nou er is niemand die zeg dat het niet mag, je kan het redelijk zelf invullen.

P: Zou je anderen dan daartoe aanmoedigen?

G5: Op een gegeven moment willen bepaalde mensen gewoon hun vastigheid, maar ik vind wel dat een werkgever best mag zeggen dat ze meer kunnen oppakken.

G3: Ik heb ook wel negatieve dingen gehoord. Dat je een cursus wil doen maar dan word er gezegd dat er geen geld voor is.

G5: Goed ik heb ook gehoord van iemand die het zelf heeft betaald, die wilde het heel graag. Die zit nu in een andere functie waar ze graag naar toe wilde groeien. Dus het hoeft ook niet altijd van de werkgever uit te komen. Hoe belangrijk is het voor jezelf, investeren in jezelf. Zeker als je wat anders wil gaan doen.

G6: Zeg je wanneer het antwoord keer op keer nee, geef dan duidelijk perspectief op wanneer er wellicht mogelijkheden zijn? Voor een stukje motivatie aangezien je nu toch alleen maar nee krijgt te horen?

G3: Misschien wel.

P: Denk jij dat het zou helpen? Dat ze misschien gedemotiveerd raken van het constante nee, met wat meer perspectief dat ze wel gemotiveerd blijven? Ik heb er ook wat gehoord die er tig opgeven als cursus en blij zijn als er een of twee door gaan.

G6: Ja ik weet niet precies hoe het nu verkondigd word, maar ik kan me voorstellen dat het helpt.

G2: Ik denk dat het ook wel degelijk met de recessie had te maken. Dat er het laatste jaar weer wat meer mogelijk is. Een jaar of vier à vijf terug waren er amper mogelijkheden. Toen stond alles op hold en nu kan er weer wat. Maar ik sluit me ook aan op wat jij zegt, de organisatie sluit zich achter het nieuwe ideeën en initiatieven. Je moet wel duidelijk maken waarom iets nuttig of goed is, maar de organisatie staat veel voor nieuwe dingen open.

G1: Dat op leeftijd nog veel kan vind ik ook goed. Net een nieuwe collega van 58 aangenomen. Menigeen zou gedacht hebben dat dat te oud zou zijn.

G4: Ja dat is wel grappig, ik ben ook 50 en zit in een junior functie. Ze zoeken gewoon de meest geschikte kandidaat. Ze hadden ook een jonger iemand kunnen kiezen. Leeftijd is nog niet zo heel bepalend vind ik, het is maar net hoe je er zelf in staat.

P: Volgende stelling '' binnen de teams word goed omgegaan met veranderingen in werkzaamheden in omgeving ''. Dus stel er zijn veranderingen in wet- en regelgeving of nieuwe systemen. Hoe word daar dan mee omgegaan binnen de teams?

Met opmerkingen [PM262]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM263]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM264]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM265]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM266]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM267]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM268]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM269]: Verandergedrag

G6: Bij ons in het sociaal domein blijft het ontwikkelen. Bijvoorbeeld een verwijsindex, die zegt jou misschien ook iets als je het hebt over veiligheid. Er zijn wat ontwikkelen in de regio, daar kun je in mee gaan. We gaan nu mee of we wachten op andere gemeenten? Wij lopen daarin vaak wel voorop. Bij ons gebeurt er in dat opzicht wel veel.

G2: Ik denk dat dat zich in elk werkveld wel afspeelt. Door bijvoorbeeld automatisering, door nieuw beleid of provinciaal beleid. Dus je moet overal constant in mee.

P: Wordt er dan vanuit de genoeg mogelijkheid geboden om daarin mee te kunnen gaan.

G2: Het wordt gewoon verwacht.

G5: Je kan niet merken dat er op gestuurd word. Dat is bij jullie veel actueler.

G2: Er is ook zo'n veelvoud aan functies. Sommigen moeten continu in bochten mee en sommigen kunnen een jaar lang hetzelfde doen.

P: En het bijhouden of er verandering nodig is is dat een taak die vanuit de medewerker moet komen of als team ? Dat iedereen weet wat er aan komt en hoe je er op in moet spelen.

G2: Een beetje en en. Soms houd je elkaar op de hoogte, soms hoor je het van een beleidsmedewerker. Er kan nieuw provinciaal beleid zijn waar je zelf kennis van neemt.

G6: Maar heb je het idee dat bij de verschillende samenstellingen het goed in de gaten gehouden word? Want straks houd niemand het in de gaten en loop je achter de feiten aan?

G2: Ik denk wel dat het een wankel evenwicht is. Bij ons team gaat het wel eens over subsidiewerk. De provincie is een belangrijke subsidiegever. Maar er zijn ook gemeenten die een aparte subsidieafdeling hebben en die het constant in de gaten houden, wij moeten dat zelf doen.

G4: Op communicatievlak is het gewoon de faciliteiten, middelen en kanalen. Alles is constant in beweging. Bij andere gemeenten worden bijvoorbeeld functies gevraagd die wij nog helemaal niet hebben. Als er geen twitter of sociale media waren geweest had je bepaalde functies en taken niet gehad. Het is dus ook een kwestie van jezelf blijven scherp houden en je team. Maar ook de organisatie kan op de hoogte worden gehouden.

P: En word dat binnen de teams dan regelmatig besproken. Of mag het regelmatiger worden besproken?

G4: Ja het word regelmatig besproken en er word gekeken hoe we het beter kunnen volgen. Hoe werken hierin samen met andere collega's. Of hoe spreek je mensen aan. Op sociale media is alle jij en je. En vanuit het gemeentenieuws moet alles wat in jij of je word aangeleverd moet het worden omgeschreven bijvoorbeeld.

G2: Ik vind in zijn algemeenheid dat de gemiddelde werkhouding in de organisatie goed is, maar is wel een soort minimum. We zijn absoluut geen organisatie met een grote jas aan waar we overal ruim in personeel zitten.

P: Oké, de volgende stelling is '' ik ben bekend met de term netwerken en maak hier gebruik van ''.

G1: Kwestie van alert zijn en kijken wat er op je pad komt. En aan de andere kant, ik mag twee Syrische jongens begeleiden en daar zet ik bijvoorbeeld wel mijn eigen netwerk in. Een van de jongens werkt nu bij theater de Storm vanwege het netwerk dat ik dan aanspreek. Op die manier werkt het wel. Ik heb zelf geen ervaringen dat ik ergens mee opgeschoten ben via mijn netwerk, behalve het ophalen van informatie.

G5: En je nieuwe functie dan ? Dat heb je toch via je netwerk ?

G1: Ja..

G5: Kijk!

Met opmerkingen [PM270]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM271]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM272]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM273]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM274]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM275]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM276]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM277]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM278]: Netwerken

Met opmerkingen [PM279]: Netwerken

P: Zijn er nog meer mensen die er ervaring mee hebben?

G6: Niet met een informeel netwerk, wel met professionele netwerken. Dat wel.

P: En in welk opzicht is dat dan?

G6: Toen ik bij mijn vorige werkgever werkte had ik mijn huidige manager benadert met de vraag of ze, wanneer er een leuke vacature zou hebben ik het graag zou horen. En toen was het snel beklonken! Ik ben ook wel eens boventallig verklaart en toen werd er telkens op het gebruik van je netwerk gehamerd. Toen dacht ik '' hou er toch eens mee op ''. Maar het blijkt toch erg handig te zijn! Alleen komt het dan vooral onverwachts, een simpel berichtje kan tot een nieuwe baan leiden.

P: Simpele berichten, zeker als je ook nog niet beschikbaar bent, laat toch al een grote interesse zien.

G2: Ja netwerken word denk ik steeds belangrijker, ook in mijn werkveld. Maar dat geld voor de meesten denk ik wel.

G1: Niet alleen voor baantjes maar ook voor alles eromheen.

G4: Ja zeker als je ook wat op vrijwilligersgebied doet of je hebt een keer wat nodig, dan is het wel erg handig. Dat je plaatselijke ondernemers kan benaderen etc..

P: Oké, de laatste stelling is '' onze leidinggevende maakt ons bewust van de mogelijkheden die er zijn ''.

G2: Zo zou ik het niet willen stellen. Ik denk dat het ook bij iedereen verschillend is. Of je een jonge hond bent en je bent nog zoekende of dat je al een tijd meeloopt en de weg ongeveer kent. Maar eh, hij geeft wel aan of er ontwikkelingsbehoeften zijn. Hij laat het wel vooral bij jezelf.

P: Is het denk je dat het beter is om daar een betere balans in te vinden? Nu worden vooral de jongeren gevraagd naar opleidingen. Is dat ook niet iets om vaker aan een oudere te vragen?

G2: Ja, maar ik denk dat heel er afhankelijk van de persoonlijk behoeften en interesses.

P: Iemand nog iets toe te voegen?

G6: Mijn leidinggevende is daar wel heel actief in. Kijkt heel erg naar de onderdelen die je leuk vind en ik word daar ook enthousiast van. Ze denkt ook echt mee, kijkt met mij welke mogelijkheden er dan zijn en wat dat in de toekomst dan zou kunnen opleveren, heel erg actief. Maar ik herken ook wel wat er gezegd word. Er zijn bij mij ook collega's die zeggen dat ze het prima vinden zoals het is. Maar het moet wel een actief onderwerp blijven van gesprek.

P: Zijn er dan ook collega's die het niet uit durven spreken? Zouden die dan actiever moeten worden gemaakt?

G5: Nou ja, de basis is het diploma en er zijn er veel die hier al twintig of dertig jaar werken en al die tijd niets hebben gedaan. Dus als ze een andere functie willen gaat er een lange tijd overheen.

G6: Ja maar ook bewustwording, ik heb ook collega's die zeggen dat ze het prima vinden. Maar dan zie ik ze in het dagelijkse werk en denk ik dat ze veel meer kunnen dan dat ze nu laten zien. En daar ga ik dan ook wel mee in gesprek. Het staat soms wat haaks op elkaar.

P: Niet alleen ontwikkelen naar een andere functie, maar ook in je functie ontwikkelen is belangrijk.

G6: Ja ik wil dat bewust wel doen inderdaad. En ik vind het dan jammer dat er soms talenten niet benut worden.

P: Het is dus erg afhankelijk van eigen behoefte en leeftijd of ze stimuleren op ontwikkeling. Zijn er nog meer factoren die erbij komen kijken?

G5: Soms is het voor de manager ook niet handig. Willen ze hun beste mensen liever gewoon binnen hun eigen afdeling houden. Stel dat ze zich door ontwikkelen en misschien naar een ander team of organisatie gaan. Dan vind ik dat je wel filantropisch zijn vind ik.

Met opmerkingen [PM280]: Netwerken

Met opmerkingen [PM281]: Netwerken

Met opmerkingen [PM282]: Netwerken

Met opmerkingen [PM283]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM284]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM285]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM286]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM287]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM288]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM289]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM290]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM291]: Loopbaanontwikkeling

G6: Bij ons is het anders. Ze vind het juist niet erg en zegt meer zoiets dat je niet te lang binnen de organisatie moet blijven hangen. Verken andere organisaties en werkgever en blijf je ontwikkelen. Dus het is ook wel echt onderwerp van gesprek.

Met opmerkingen [PM292]: Loopbaanontwikkeling

G5: Het heeft ook te maken met het type manager denk ik.

P: Oké. Ik denk dat ik heb wat ik nodig heb. Hartelijk dank voor jullie komst!

GROEPSINTERVIEW 3 – OPEN CODERING

P: Goed, dank voor jullie komst. Kort nogmaals het doel. Het gaat omtrent employability, hoe jullie worden gestimuleerd je te blijven ontwikkelen en of de voorwaarden daarvoor aanwezig zijn. Het zal ongeveer een half uur duren. Dan gaan we beginnen met de eerste stelling: Mijn leidinggevende vraagt mij naar persoonlijke doelen, wensen of angsten omtrent mijn loopbaan. Wie wil daarop reageren.

G1: Misschien is het vanwege mijn leeftijd, maar mijn leidinggevende vraagt mij er niet naar. Vroeger wel. Maar ik heb de indruk dat het in de loop der jaren steeds minder is geworden. Ik denk ook dat mijn leidinggevende me steeds minder te bieden had. En als ik in het verleden een opleiding wilde doen was er geen geld meer voor. Een jaar of tien geleden had ik nog regelmatig pop-gesprekken. Maar de laatste vijf jaar komt het eigenlijk nauwelijks voor.

P: Kan het zijn dat er het door bezuinigen de laatste jaren minder is geweest?

G1: Dat denk ik wel. Het is natuurlijk ook wel vervelend als je heel uitvoerig een pop-gesprek begint en aan het eind zegt ‘’ er is niks mogelijk ‘’.

P: Heeft dat dan invloed op de motivatie om je nog te ontwikkelen? Of wil je dat nog steeds?

G1: Ja ik wil me nog steeds ontwikkelen.

P: Iemand anders die wil reageren?

G2: Ik wil me wel ontwikkelen maar de mogelijkheid moet er zijn.

P: Is dat dan vanuit de organisatie of?

G2: Vanuit jezelf en de organisatie denk ik. En bij ons is die mogelijkheid er eigenlijk niet.

G3: Nee, nu nog niet?

G2: Nee, en dat verbaast mij. Maar dan praat ik voor mezelf.

P: Is dat dan iets wat naar voren gekomen is in gesprekken?

G4: Nou ja, je hebt resultaatgesprekken en daar staat een half uurtje voor ingepland. En meestal sta ik met twintig minuten weer buiten.

P: Denk je dat er meer mag worden ingespeeld op de ontwikkelwens van de medewerker? Mag daar meer aandacht worden besteed dan alleen gedurende het resultaatgesprek?

G3: Kijken naar de toekomst?

G4: Neuh, eigenlijk wordt er niet echt naar de toekomst gekeken. Nou moet ik zeggen dat onze afdeling redelijk vastgeroest zit. Degenen die er tien jaar geleden zaten zitten er nu nog steeds.

P: Heeft dat ook invloed in hoeverre er vanuit de leidinggevende wordt gekeken naar de ontwikkelwens?

G2: Ja maar dan wordt er wel eens gezegd dat we daar wat mee moeten doen. Maar het vervolg zit er niet in. En als er zich dan kleine ontwikkelen voor doen dan word er al snel afgevraagd of we dat aankunnen en uiteindelijk een externe voor ingehuurd. Zeker de laatste tijd. Het verbaasd mij dat er steeds meer externen binnenkomen terwijl wij momenteel minder werkaanbod hebben. Dus ons werk word minder en we krijgen meer volk.

P: Dus je wil meer dat die verantwoordelijkheden bij jullie worden neergelegd?

G2: Ja.

G3: Dat verbaasd me een beetje.

G2: Ja we hebben een heel rustig jaar. Dat wij inmiddels worden uitgeleend aan buurgemeenten. Terwijl je op een ander vlak mensen inhuurt. Terwijl het eigenlijk het zelfde werk is.

Met opmerkingen [PM293]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM294]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM295]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM296]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM297]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM298]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM299]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM300]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM301]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM302]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM303]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM304]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM305]: Functieontwikkeling

P: Zijn er nog andere mensen die daar ervaring mee hebben?

G5: Ja ik herken dat eigenlijk niet zo. Mijn leidinggevende vraagt me juist wel naar de wensen om te ontwikkelen of om een ander terrein te bekijken. Ik heb het geluk gehad dat ik twee jaar geleden een opleiding van een jaar heb mogen doen. En uhm, als je het geluk hebt en het word gezien als mogelijkheid voor jou en de organisatie dan word het wel toegekend.

G6: Het is misschien wel leidinggevende afhankelijk?

G5: Ja dat kan ook.

G2: Ja er word ook wel naar je ideeën en wensen gevraagd maar dat blijft het eigenlijk bij. En dan is het iedere keer ''ja daar moeten we nog een keer wat mee'' en ''ja daar moeten we wat mee doen''.

G3: Er worden dus niet individueel afspraken gemaakt van ''goh jij wil iets meer projectmatig'' of jij wil iets meer van dat?

G2: Nee indien het zich voor doet ga jij het gelijk doen. Zo word het niet rechtstrees gezegd. En als ze dan bijvoorbeeld vinden dat je niet capabel genoeg bent word dat ook niet verteld.

P: Dat is dus wel een punt waar verbetering in zit. Dus mogen meer de diepte in over hoe je jezelf wilt ontwikkelen.

G2: Ja precies, dat mag wel wat vaker aangegeven worden.

G3: Ik heb meer de ervaring die A. ook heeft hoor. Het heeft jaren lang stilgestaan en als er iemand wegging kon het niet worden vervangen. De borden van iedereen werden steeds voller. Dus ontwikkeling stokte want de winkel moest zeg maar open blijven. Het is nu nog enigszins aan de orde maar, er word wel meer gekeken naar onze wensen. En ik weet zeker dat als ik morgen een totaal andere kant op zou willen er meegedacht word. Dat gevoel heb ik wel.

G2: Goed, er is krapte op de arbeidsmarkt. Dus wat dat betreft moeten ze iedereen die ze binnenboord kunnen houden binnenboord houden.

P: En nu worden er eigenlijk mensen ingehuurd en binnengehaald van buiten, voor werkzaamheden waarvan jullie aangeven dat je dit naar waarschijnlijkheid zelf ook kan. Maak je dit dan ook bespreekbaar bij de leidinggevende?

G2: Ja wel, dat word wel aangedragen.

P: Oké, tot dusverre de eerste stelling. De tweede stelling sluit er misschien wel wat op aan en die is ''ik word gestimuleerd taken buiten mijn primaire taken om op te pakken''.

G3: Ik word er bijna tot gepusht.

G2: Ja dat doen we automatisch. Doordat we minder werkaanbod hebben dat we vaak taken van collega's overnemen. Die zitten eigenlijk tot zo in het werk en ik zeg constant kom maar op. Maar men wil ook niet graag buiten hun werk. Want o wee als een ander het werk oppakt. Maar die zijn nu toch zo ver dat ze zeggen ''ja dat moeten we toch een keer doen, dat moet opgepakt worden''. Dus daar zijn we nu wel mee bezig.

P: Is dat iets wat voor de hele organisatie zou moeten gelden?

G2: Ja nou ja, kijken waar de mogelijkheden zijn. Kijk als jij helemaal vol zit en zit eigenlijk helemaal tot hier. Dan wil je toch eigenlijk geholpen worden. Maar een andere, degene die daar in zit, die zegt eigenlijk ''ja dat wil ik niet kwijt, dat wil ik niet kwijt en dat wil ik eigenlijk ook houden''. Dan word het wel heel lastig.

G7: Wie zou dat moeten doen? Heeft de management of teamcoördinator daar de verantwoordelijkheid voor?

Met opmerkingen [PM306]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM307]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM308]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM309]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM310]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM311]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM312]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM313]: Verandergedrag

G2: Nou het word nu langzaam opgepakt. Maar er gaat een hele tijd overeen. En er word nu achter de rug om aangegeven van ''goh, kun je het wel aan zou je er eens niet iets aan doen?''. Je bent de manager, je mag er wat mee doen.

P: Daar mag wat actiever naar worden gekeken?

G7: Ja goed, jullie gaven het net ook al aan. Bepaalde dingen bespreken we niet. Dan kun je die lijn helemaal doortrekken. Als dit soort dingen van toepassing zijn in een team. En het word niet samengebracht of met elkaar verbonden. Want er is vaak wel strijd over werk, want je wil het toch graag bij je houden. Maar als je dat goed oppakt ben ik er van overtuigd dat je die verbinding kan maken en andere mensen kan ondersteunen. Je kan elkaar dan helpen zonder dat het een bedreiging is. En sommigen zien dat als bedreiging. En ik denk als je dat dus netjes oppakt en bespreekt dat het wel kan.

G2: Ja en de manager heeft er nu ook mee ingestemd. Met de desbetreffende persoon besproken en gezegd ''ik zie dat je er eigenlijk niet meer uit komt''. Ja en dat vind ik ook goed.

G1: Wij hebben een vrij klein team en we weten van elkaar wat we doen. Als er iemand ziek is dan heb je de luxe bij ons dat het makkelijk van elkaar kan over nemen. Het werkaanbod is bij ons gewoon van het hele team. Maakt niet uit wie het doet.

P: Het is wat makkelijker verdelen?

G1: Ja klopt. Maar ik zie ook plekken waar dat niet kan. Daar zitten inpitters. Als die er niet zijn dan gebeurd er niks. Want dat kunnen anderen niet. Er zijn geen collega's die even in kan springen.

G4: Bij ons zit het ook tussen twee teams hè, dan nemen wij werkzaamheden van elkaar over.

G1: Voor de buitenwereld zijn jullie een beetje één team.

G4: Maar dat is niet zo, we zitten apart van elkaar. Het is helemaal gescheiden.

G7: Ik verbaas me daar wel eens over. Die verbindingen. Organisaties, beleid en uitvoering zijn op de kop gegooid. Voor ons is dat een probleem. Vroeger werd boven en onder elkaar niet met elkaar gecommuniceerd. Het lijkt me toch belangrijk dat die verbinding goed geregeld word. Ik bedoel het is wel moeilijk, dat ervaar ik zelf ook wel. Maar het is wel een ding wat een aandachtspunt is wat mij betreft?

P: Als je kijkt naar het uiteindelijke doel, het meer verbreden, als je kijkt naar het elkaar ondersteunen helpt dat daarbij?

G7: Ja juist lijkt me toch. Als je samenwerkt met anderen en je doet samen met die anderen ook een taak. Krijg je toch ook meer verbinding. En soms is het zelfs wel slim denk ik, dan kan je complementair aan elkaar zijn. Maar daar moet je dan wel energie in steken en dat is niet altijd makkelijk. Het is net of het een beetje weggeschoven word, dat moet je zelf maar regelen ofzo. Zo voel ik het vaak.

G1/G3: Er word in ieder geval niet op gestuurd.

G2: Bij ons is dat zo, met de manager, jullie redden jezelf zegt hij. Ik kan de aandacht beter aan een ander besteden want jullie redden jezelf. Dat kun je zien als een compliment, dat is de andere kant.

P: Moet er dan af en toe niet even worden gepeild over dingen waar hij van moet weten?

G2: Nou er word wel eens wat gepeild, maar niet super actief. En dat hoeft niet gelijk de manager te zijn maar de coördinator kan dat ook doen.

G1: Goed, in de huidige organisatiefilosofie is het de bedoeling dat de managers een coachende rol innemen, maar de gebeurd niet.

P: En op welke manier coachend.

Met opmerkingen [PM314]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM315]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM316]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM317]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM318]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM319]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM320]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM321]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM322]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM323]: Functieontwikkeling

G1: Nou ja, dat ze regelmatig contact hebben over hoe het gaat, waar loop je tegenaan en hoe kun je dingen oplossen. Dat zijn alleen niet de dingen die ik regelmatig met mijn manager bespreek, en volgens mij gebeurt dat nauwelijks in de organisatie. En hun agenda's zijn helemaal propvol gepland. Er is weinig ruimte om even binnen te lopen en even te sparren zeg maar. Ik weet niet hoe jullie dat beleven.

G4: Nou ik heb een half jaar geleden een resultaat gesprek gehad. Volgende week heb ik de volgende, maar het verslag van de vorige heeft hij nog niet af. Dus dat zegt al genoeg.

Met opmerkingen [PM324]: Functieontwikkeling

G3: Ja dat zegt al genoeg, dat kan toch niet.

G7: Het klinkt alsof die resultaatgesprek altijd maar een beetje voor de bühne is.

G4: Ja het is een verplichting..

G7: Een verplichting inderdaad. En ze hebben het altijd over de span of control. Dat ze teveel mensen hebben. Maar soms denk ik dat ze eens moeten kijken wat ze op het moment doen en waarom zitten ze vol.

Met opmerkingen [PM325]: Verandergedrag

P: Het stellen van de juiste prioriteiten?

G7: Ja dat gevoel heb ik soms wel. Alhoewel ze soms door het college of opdrachten die binnenkomen in die hoek worden gedreven, dat kan. Dat is natuurlijk soms ook bij bepaalde beleidskwesties mogelijk. Dan zijn ze een beetje veredelde beleidsmedewerkers. Maar de core business, dat is volgens mij belangrijker. Daar heb ik soms mijn twijfels over.

G3: Sturen?

G7: Ja vooral ondersteunen, ik zie het vooral als ondersteunen.

G3: Ja maar ook als je stuurt, de goede kwaliteiten op de goede plek. Zijn er mensen met andere ambities. Dat vind ik echt iets voor een leidinggevende.

Met opmerkingen [PM326]: Functieontwikkeling

P: Word daar genoeg naar gekeken of is dat voor verbetering vatbaar?

G3: Ik denk dat er in ons team redelijk naar wordt gekeken. Maar daarbij zeg ik wel dat wij wel een overvol bordje hebben. Dat is wel lastig. Als er iets moet worden laten gevallen, of als er iemand met zwangerschapsverlof gaat, jammer dan. Dan staat het gewoon een hele poos stil.

Met opmerkingen [PM327]: Verandergedrag

G2: Maar goed, je kan natuurlijk ook op meerdere manieren naar iemand werkaanbod kijken. De een heeft een beetje nodig dan zit hij al vol. De andere kun je bergen geven en vind dat hij nog niet vol zit.

G3: Ja maar een goed manager ziet dat. Hoe belast is iemand. De een is meer te belasten dan de ander. En dat hoor je dan te weten. Wat voor mensen heb ik in mijn team en worden ze goed ingezet. Ik weet dat een aantal jaar geleden altijd een vlootschouw werd gedaan.

Met opmerkingen [PM328]: Functieontwikkeling

G1: Dat is nog steeds. En kennelijk zijn er ook een aantal, dat noemen ze dan loopbaankandidaten. Mensen die dan aangeven dat ze wat anders willen. Ik hoor mensen dat ook wel eens zeggen. Maar of die dan tot die groep horen dat weet ik niet.

G3: Dat zou ik ook niet weten, maar dat zou op zich goed zijn.

G1: Maar er word over het personeel toch ook wat vastgelegd. Daar is toch een systeem voor. Maar daar heb je zelf ook helemaal geen inzicht in.

G3: Dat staat bij ons in die gespreksverslagen. Van ''B. heeft aangegeven dat wel graag wil ontwikkelen''.

G1: Er is dan toch ook een registratiesysteem ofzo?

G4: Het staat wel in jouw ding maar verder mag niemand erin kijken. Ze moeten volgens mij alleen aan HR doorgeven dat het gesprek heeft plaatsgevonden.

G6: Ze zullen ongetwijfeld een lijst hebben met loopbaankandidaten.

G3: In ieder geval met ambities, anders kun je die vlootschouw ook niet doen.

G1: Goed ik vraag me dan wel eens af wat er dan met die loopbaankandidaten gebeurd. In een ver verleden kon je wel eens stage lopen bij een ander team. Dat je te weten kwam wat ze er deden en of het misschien iets voor jezelf is.

P: Zou dat iets zijn wat terug zou moeten worden gebracht.

G1: Ja zeker dat lijkt me heel goed.

G3: Ja nu er wat meer ruimte ontstaat lijkt me dat een heel goed iets. De mogelijkheid om kennis te maken en wat breder dan je eigen dingen kijken. Er is al een voorbeeld geweest, die is bij een andere gemeente wezen kijken op detacheerbasis en nu overgenomen.

G4: Wij zitten ook deels bij een andere gemeente. Met Oost-Gelre deels.

G3: Toch niet tijdelijk?

G4: Op projectbasis.

G3: Ah, nou A. deed het op een soort leerproject basis. Jullie zijn gewoon uitgeleend eigenlijk.

G4: Ja gedetacheerd ook deels.

P: Goed, volgende stelling ''binnen onze teams word goed omgegaan met veranderingen in werkzaamheden en omgeving''. Bijvoorbeeld als het gaat om wet- en regelgeving. Word er actief over gepraat, of hoe gaat dit in zijn werk.

G2: Die kennis moet je zelf ophalen, uit je branche.

P: Worden jullie daarover ingelicht of hoe gaat dat?

G2: Je word ingelicht, je hoeft het niet eens op te halen, je ziet het vanzelf en dan word het besproken.

P: Ruimschoots van tevoren.

G2: Alles wat dagelijks actueel is en veranderingen in zijn.

G3: Als je het over grote veranderingen hebt, dat was een tijd geleden met de decentralisatie van het Sociaal Domein. Dat werd hier heel slecht opgepakt. Dat was de tijd dat het heel moeilijk ging met personeel. Hebben we heel slecht gefaciliteerd als gemeente. Maar goed, we hebben er ons mee gered. Nu hebben we de omgevingswet, dat is nog zo'n grote operatie. En ik vind dat we dat heel goed opzetten. Projectmatige aanpak, de goede teams erbij. Dat merk je dat er wat van geleerd is en er ruimte is nu.

G6: Dat laatste ook denk ik, dat er meer ruimte is. Dat er tijd voor is om het te doen, en de noodzaak word ingezien.

G2: Nu word er heel makkelijk gezegd ''o hebben we er niemand voor, dan vliegen we er één in''. Hupsakee.

P: Dat was in het verleden anders?

G6: Er zat een vacaturestop op, dus ja.

G4: Ja er moesten eigenlijk mensen uit. Veranderingen worden wel goed opgepakt en we proberen ook mee te denken. Hoe ga je het goed wegschrijven. We proberen er proactief in te zijn, maar je bent af en toe wel afhankelijk van externe partijen, waarbij we soms worden tegengehouden.

Met opmerkingen [PM329]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM330]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM331]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM332]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM333]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM334]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM335]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM336]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM337]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM338]: Verandergedrag

G7: Bij ons is het voordeel dat we een controllers overleg hebben. Eigenlijk alle ontwikkelingen vind ik dat je vanuit je vak bij moet houden. Maar we proberen het wel in groepsverband te bespreken.

G4: En iedereen hoort wel wat, dan komt dat vanzelf boven tafel.

G2: Ja vaak gaat het er automatisch over in een volgend overleg.

G1: We zitten met z'n allen op één kamer en als iemand wat hoort dan horen we het allemaal meteen.

P: Oké. De volgende is ''ik ben bekend met de term netwerken en maak hier regelmatig gebruik van''. Durf je je netwerk aan te spreken, gebruik je het actief.

G2: Zonder netwerken komen we nergens. Wij doen niet veel anders, veel contacten ook nodig voor ons werk. Loonwerkers, aannemers etc..

G1: Mijn netwerk zit met name bij andere gemeenten die soortgelijke dingen doen die wij doen. En als iemand wat moois heeft gevonden delen we dat. Of bij vragen bijvoorbeeld. We hebben ook zo'n soort forum waar collega's uit het land op kunnen reageren. Wat we wat minder hebben is netwerk binnen de burger. De mogelijkheid om als burger aan te geven wat je van het uiterlijk en gemak van bijv. de site vind is niet meer. En dat vind ik dan wel jammer.

G6: Het zijn eigenlijk onze klanten.. Ik heb voor mijn werkveld niet specifiek een netwerk. Een keer per half jaar hebben we wel een gezamenlijke bijeenkomst. Verder intern contact met de diverse mensen. Maar niet per se veel gebruik van het netwerk.

P: En stel dat je je wat anders moet zoeken. Kan je dan gebruik maken van je netwerk?

G6: Ja dat kan bij de netwerken waar ik informatie vandaan haal voor mij werk, omringende gemeenten of kantoren.

G2: Ik denk dat media zoals LinkedIn er wel toe doet.

G3: Ik denk dat het netwerken bij ons vanzelf gaat. We werken zoveel met de regio samen. Ik werd zelf gevraagd of ik tijdelijk bijvoorbeeld een andere functie wilde invullen. Andersom zou het dan denk ik ook kunnen. Dat ik me aan kan bieden.

G2: Ja dat gaat heel snel, we hebben het zelf ook gehad. Een belletje gedaan naar een andere gemeente en twee weken later werden we gebeld of we mee konden werken aan een project op detacheerbasis.

P: Dat is een goed voorbeeld. De laatste stelling ''onze leidinggevenden maken ons bewust van de ontwikkelingsmogelijkheden die er zijn''.

G3: Ja dat doen ze bij ons. Ik heb regelmatig mogen switchen op inhoud van taak of extra projecten mogen doen. Maar als het echt vast zit is het soms moeilijk om te schuiven.

G2/4: Bij ons niet. G4: Hij weet niet eens waar ik mee bezig ben. Dus dat hij mij op ontwikkelingen wijst, nee.

P: Dus niet voor jezelf, ook niet teamgericht?

G4: In het resultaatgesprek noem je even op waar je mee bezig bent en wat eraan komt en dat is het wel.

P: En als je nu vraagt wat er de vorige keer is besproken, weet hij dat?

G4: Misschien dat hij er nog mee aan 't typen is… Maar ik denk het niet. Het klinkt heel negatief.

P: Goed je kan het positief verwoorden en zeggen dat hij veel vertrouwen heeft in wat jullie doen. Maar aan de andere kant is het misschien handig om te weten, als manager zijnde, waar jullie precies mee bezig zijn en wat kunnen we doen om ons te ontwikkelen.

Met opmerkingen [PM339]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM340]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM341]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM342]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM343]: Netwerken

Met opmerkingen [PM344]: Netwerken

Met opmerkingen [PM345]: Netwerken

Met opmerkingen [PM346]: Netwerken

Met opmerkingen [PM347]: Netwerken

Met opmerkingen [PM348]: Netwerken

Met opmerkingen [PM349]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM350]: Functieontwikkeling

G4: Onze manager komt alleen ook niet uit ons werkveld. Dus hij heeft niet echt inhoudelijke kennis.

P: Goed, hij hoeft niet zozeer te weten wat jullie werkinhoudelijk doen. Maar hij kan wel in de gaten houden welke ontwikkelingen er zijn voor mensen in deze functie of werk richting.

G4: Misschien weet die dat wel, maar dat laat hij niet blijken.

G2: Ik heb wel eens in een soort poule willen gooien. Dat we met zijn 16 allemaal opschrijven wat we leuk vinden en wat we willen doen. Misschien komt er wel iets heel verrassends uit. En dan kun je misschien wel tot een bijzondere switch komen.

G7: Ik vind dat het sowieso een ding is wat je best regelmatig kan vragen aan mensen. Het hoort wellicht wel gewoon bij een gesprek.

P: Het hoeft niet meteen te betekenen dat er ontwikkelt moet worden maar dat er bewustwording is dat het eraan kan komen en de mogelijkheden er zijn.

G7: Ja, en ik denk dat we jaren echt vast zaten. Veel fte's eruit. Ik denk dat je überhaupt altijd kan samenwerken. Juist als je krap in de markt zit kun je je met elkaar verbinden. En dat is misschien niet de core business.

G6: Mijn manager noemt ook de mogelijkheden en geeft aan dat, wanneer ze iets gezien heeft van ''o zou het iets voor jou zijn''. Als het in de regio is bijvoorbeeld. Of als er vacatures aankomen. Ze denkt wel aan je.

G2: Je moet ook niet alles wegstoppen bij de manager. Het moet ook uit jezelf komen.

G4: Nee het hoeft niet negatief te zijn.

G2: Ja en als je het aangeeft, moet er dan ook interactie vanuit jezelf komen.

G1: Onze leidinggevende is ook wel genegen om de mogelijkheden aan te wijzen. Als hij ze ziet er de mogelijkheid ook voor te creëren. Bij mij persoonlijk is het nu wat minder.

G7: Onze interim doet dat ook wel. Dat vind ik zelf prettig. Ook al is niet alles mogelijk maar het gaat erom dat er in gesprek word gegaan over dit soort dingen.

G1: Het lastige is dat er zoveel mensen zijn die werkzaamheden moeilijk met elkaar kunnen delen. En denk dat je daar ook misschien eenzaam van worden. En als je er dan niet bent gebeurd er niks.

G2: Willen ze dat zelf zo houden, dat is misschien ook een vraag.

P: Je hebt wel de zekerheid dan, niemand anders kan het?

G7: Ja dat moet je eens bespreekbaar maken. Dat het wat meer word verdeeld.

G2: Misschien moeten we daar eens wat meer durf in tonen. Dat je zelf dan iemand moet regelen die jou taken die week deels over neemt.

G7: Ik zie dat wel zitten, bij ons hebben we ook wel ons afgebakende deel. Maar veel is ook gezamenlijk te doen en dat regelen we dan met andere delen. Maar het mag wat meer geprikkeld worden door het management, vind ik zelf. En dat kan allemaal positief zijn. Gewoon met elkaar bijvoorbeeld brainstormen.

G4: Wij hebben net twee workshops gehad over het onderwerp ''durf te vragen''. Dat je gewoon moet vragen wanneer je dingen wil want ''nee heb je, ja kun je krijgen''. En daar is die dan wel mee bezig. Onze manager ziet dat sommige mensen vast zitten en geeft eigenlijk aan dat ze collega's moeten durven vragen.

P: Goed dat was eigenlijk de laatste stelling. Hartelijk dank voor jullie tijd en moeite.

Met opmerkingen [PM351]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM352]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM353]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM354]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM355]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM356]: Loopbaanontwikkeling

Met opmerkingen [PM357]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM358]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM359]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM360]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM361]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM362]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM363]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM364]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM365]: Functieontwikkeling

Met opmerkingen [PM366]: Verandergedrag

Met opmerkingen [PM367]: Verandergedrag

BIJLAGE 6 INTERVIEWS LEIDINGGEVENDEN – AXIALE CODERING

INTERVIEW MANAGER A – AXIALE CODERING

P: Allereerst dank voor de komst en de moeite. Net kort over de inhoud gehad, m.b.t. employability. Hoe verhoud zich dat in leidinggeven en naar de medewerker toe, hoe proberen we die te stimuleren en wat kunnen we daaraan doen. Het gaat ongeveer een half uur duren. Heb je daar zelf vooraf verwachtingen van?

A: Nee, maar ik denk dat het een heel interessant onderwerp is. Want ja, je staat er zelf eigenlijk nooit zo bij stil. Terwijl het denk ik een heel belangrijk deel is van hoe je mensen aanstuurt maar ook laat ontwikkelen, dus ja.

P: Oké, eerst wat over jezelf. Wat is je achtergrond, welke opleiding heb je eerst gedaan en heb je meer ervaring in leidinggevende functies?

A: Mijn naam is [naam] en ik ben leidinggevende sinds 2013 bij de gemeente. Ik heb sociaal juridische dienstverlening gestudeerd op hbo niveau in de tijd dat het een nieuwe opleiding was. Wij waren de tweede lichting. Het was afwachten hoe het in de markt zou liggen, maar ik denk dat het zich de afgelopen jaren wel bewezen heeft. Ik ben daarna gaan werken bij de gemeente Lichtenvoorde op de afdeling sociale zaken als bijstand maatschappelijk werker en van daaruit ben ik beleid gaan doen op dezelfde afdeling. Dit volgde op een opleiding op de bestuur academie. Daarna ben ik integraal jeugdbeleid, sociaal cultureel werk en sport gaan doen bij dezelfde gemeente wat heel breed was. Daar kwam ik een collega tegen en die vroeg mij of ik er ooit had gedacht om in Winterswijk te werken. Van daaruit ben ik in Winterswijk terecht gekomen en via omzwervingen veel dingen in de organisatie gedaan. Door de crisis werd in 2013 intern geworven naar een manager en ben ik naar voren gekomen.

P: Eigenlijk al een mooi voorbeeld van employability. Oké, een beetje een achtergrond. En als je dan kijkt naar je huidige team. Wat is dan je ideaalbeeld kijkend naar leidinggeven?

A: Mijn ideaalbeeld in leidinggeven is echt wel stimuleren, komt wel een beetje in het gebied van employability. Ehm, ik denk namelijk dat er heel veel kracht in de mensen individueel zit en heel veel kracht dan gezamenlijk in de teams. En gezamenlijk ben je beter in staat mooie dingen te doen. Daarom denk ik dat het belangrijk is dat je als werkgever goed in kaart hebt dat je aan een doel werkt. Maar daarnaast wordt een team gevormd door het individu die het maximale uit zichzelf moeten halen. Op het moment dat ze daartoe in staat worden gesteld of daartoe worden gefaciliteerd of gestimuleerd denk ik dat ze samen tot mooie dingen voor hun team en voor Winterswijk kunnen komen.

P: Ja, en je zegt het liefst stimuleer ik mijn medewerkers om met zichzelf bezig te gaan. Maar ook met organisatie of team doelen. Kun je daar misschien een voorbeeld van noemen?

A: Ja weet je, ik heb altijd zoiets, de tijd dat mensen 40 jaar bij dezelfde baas zitten die is voorbij. We hebben het in een andere context wel eens over duurzame inzetbaarheid gehad. De tijd dat je op je 50e al uit kon zwaaien en aan een nieuwe fase in je leven kon beginnen moet je nu gewoon 10 jaar langer doorwerken. Dat is een enorme lange blessuretijd, om het zo maar even te zeggen, vergeleken met 10/20 jaar geleden. Dat betekent dat mensen zich continu moeten blijven ontwikkelen. Als je ziet dat iemand vast loopt in z'n ontwikkeling of z'n werk en ze moeten nog 10-15 jaar tot te finish, dat is echt een hele lange tijd. Daarom vind ik het belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen. Niet alle ontwikkelingen dragen bij op de lange termijn aan de organisatie zelf, maar ik vind het belangrijk dat mensen zichzelf ontwikkelen en de jaren dat ze dan hier werken, nou duim omhoog.

Met opmerkingen [PM368]: Transf. Leidinggeven hoog

Met opmerkingen [PM369]: Transf. Leidinggeven hoog

Met opmerkingen [PM370]: Motivatie loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM371]: Motivatie loopbaanontwikkeling hoog

Dan heb je ook geïnvesteerd in mensen. Maar je moet dan ook het risico lopen dat de investering mensen in staat stelt een andere uitdaging uit te zoeken.

P: Dus niet alleen in het belang van de organisatie denken maar ook in het belang van de individu?

A: Ja en dat klinkt heel tegenstrijdig, want plat gezegd geef je mensen de kans om hun eigen waarde op de arbeidsmarkt te verhogen.

P: Met de kans dat ze weglopen?

A: Ja maar ik zou het mooi vinden dat je als gemeente kan zeggen dat je daar aan hebt bijgedragen. Niet alleen maar om mensen naar een mensen naar een andere werkgever te laten gaan, want als ze hier zitten moet je er ook gebruik van maken. Maar wat zou het gaaf zijn dat mensen terugkijken op hun carrière bij de gemeente Winterswijk en ik heb kansen en mogelijkheden gehad om me bij de organisatie te ontwikkelen. Wellicht dat het anderen eens stimuleert om te reageren op onze vacatures. En dat klinkt heel zwaar, maar dat is denk ik de uitdaging die we moeten hebben als organisatie. Laat mensen zich ontwikkelen, net als je wilt dat anderen zich bij andere organisaties ontwikkelen om de stap hierheen te zetten willen we dat hier ook stimuleren.

P: Ja, en als je daar als gemeente voor staat en mensen weten dat heb je natuurlijk meer aantrekkingskracht. Eigenlijk heb je nu de twee vragen al een beetje beantwoord. Hoe breng je dat in de praktijk? Dus eigenlijk het stimuleren zelf of bied je daar tools voor aan. Ga je daar met mensen over in gesprek.

A: Uhm, ja dat sowieso. We hebben met mensen de gesprekkencyclus zoals we dat noemen. Beoordelingsgesprekken, voortgangsgesprekken, resultaatgesprekken nou geef er allemaal maar een naam aan. Maar dat zijn wel de momenten waarop je af en toe eens even met de mensen gaat zitten. Tuurlijk spreek je de mensen wel door het jaar heen wel. Maar ik heb vrij grote teams. Ik denk dat ik wel tussen de 45-50 mensen heb dus je ook nog niet altijd iedere week dezelfde aandacht voor de mensen. Maar goed in die gesprekkencyclus dat zijn wel de momenten om even bij te zitten. Ik probeer ook altijd bij mensen te kijken en te zeggen ‘’ Joh, kijk eens vijf jaar vooruit, waar staan we dan en waar gaan we heen? ‘’. Niet dat je nu de keuze moet maken ik ga rechts of linksaf maar wel waar je staat in je eigenlijk ontwikkeling en moeten we dat niet gaan faciliteren. Het instrument wat we hier in de organisatie daarvoor hebben is het POP. Het persoonlijk ontwikkel plan. Het wordt niet zo gek veel ingevuld maar op dit moment ook met een aantal collega’s bezig met het toekomstplan. Niet per se het verlaten van de huidige functie maar dat kan ook zijn dat ze dus van waarde kunnen zijn voor de organisatie op een ander vlak.

P: In die zin, dus niet alleen verticaal maar ook horizontaal ontwikkelen?

A: Ja absoluut. Dat heb ik zelf ook gedaan. Ik denk dat het me ook geen windeieren heeft gelegd. En het faciliteren klinkt allemaal mooi, maar de praktijkkwestie is wel moeilijk. En dat heeft ook met budgetten te maken. Daar kunnen we als gemeente nog een slag in maken. De bezuinigingsjaren hebben daar invloed op gehad. Bij de strategische personeelsplanning proberen we dit een beetje goed in te zetten. Maar het was altijd schipperen. Maar de schaal van Winterswijk, we zijn niet heel groot, moeten we daar wel reëel in blijven.

P: Een van de voorbeelden net was het POP, die misschien door de gemeente of HR wordt aangereikt. Zijn er nog meer tools die worden aangereikt? Of zou je er meer willen zien?

A: Uhm naja, strategische personeelsplanning is zo’n tool. Waarbij je mensen veel meer dan alleen in hun huidige functie ziet. Dat je eens kijkt welke competenties iemand heeft. Op papier is het mooi maar in de praktijk kunnen we daar ook nog een slag slaan. Dat betekent in de praktijk als we een vacature hebben en je gaat wat minder kijken naar ‘vakgebied A’ en we willen iemand die daar vier

Met opmerkingen [PM372]: Motivatie loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM373]: Transf. Leiderschap gemiddeld

Met opmerkingen [PM374]: Motivatie loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM375]: Motivatie loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM376]: Faciliterend Gemiddeld

Met opmerkingen [PM377]: Faciliterend manager gemiddeld

Met opmerkingen [PM378]: Motivatie gemiddeld

Met opmerkingen [PM379]: Transf. Leiderschap gemiddeld

Met opmerkingen [PM380]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM381]: Faciliterend manager gemiddeld

Met opmerkingen [PM382]: Motivatie loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM383]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM384]: Faciliterend laag

Met opmerkingen [PM385]: Faciliterend gemiddeld

Met opmerkingen [PM386]: Faciliterend gemiddeld

jaar ervaring in heeft. Maar we kijken wat meer naar wat moet een mens nou eigenlijk hebben. Welke competenties, om zo'n functie te kunnen doen. Los van de kennis en ervaring. Want misschien lopen er in de organisatie wel mensen rond die wel de competenties hebben, in hun huidige functie niet helemaal tot recht komen of niet helemaal nodig zijn maar wel in potentie aanwezig zijn. En dan gaat het erom kun je je veroorloven in kennis en kunde of heb je die kennis en ervaring meteen nodig. En die afweging zou je dan kunnen maken. Hier zou je nog een slag in kunnen maken. En iets wat binnen de organisatie nog niet helemaal goed is weggezet en wat ik noemde is de duurzame inzetbaarheid. Waar we als organisatie oog moeten hebben voor het risico dat als je niet goed aan je personeelsbeleid gaat werken en voldoende uitdaging en geprikkeld worden om ontwikkelingen op het vakgebied bij te houden. Dat mensen een aantal jaren voor hun pensioengerechtigde leeftijd problemen gaan krijgen. Ook dat instrument moeten we de komende jaren bij de kop pakken. En ze haken allemaal, de instrumenten, redelijk in elkaar en streven ze een soortgelijk doel naar.

P: Ja dat klopt. Oké, dan hebben we de eerste delen, gericht op leiderschap en teams gehad. De volgende zijn op tienstal stellingen. De eerste is '' Ik kan mijn medewerker enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën ".

A: Ja dat denk ik wel.

P: En hoe de je dat?

A: Dat klinkt arrogant maar dat is iets wat ik niet wil uitstralen. Maar ik denk dat ik goed met iedereen kan omgaan, enthousiast kan overkomen en stimulerend kan overkomen. En we hebben een, ik zit heel veel in de ondersteunende hoek. Dat betekent dat wij ervoor zorgen dat de organisatie het werk kan doen of het dan op archief vlak is, catering, schoonmaak, facilitair of ICT vlak. Dat soort clubs, en uhm ik denk dat ik met de teams de koers voor de organisatie kan uitstippelen en dat ik voldoende draagvlak heb ze daarin mee te krijgen. Klinkt arrogant maar klinkt wel dat dat lukt.

P: Heb je daarbij misschien een voorbeeld van een bepaald project of een situatie waarbij dat is gelukt?

A: Nou als je kijkt naar afgelopen weekend hebben we hier in de hal bijvoorbeeld een ''Hallo Europa'' event gehad. Daar hebben we de deur open gesteld om eigenlijk samen met de provincie, Duitse gemeente en noem maar wat een grensoverschrijdend evenementje te organiseren om op die manier de grensoverschrijdende samenwerking te uiten en daar hebben we ook qua ondersteuning zelf in gedaan. Dat was ook zoiets waarbij we zeiden. '' Ok wij zijn gastheer dus we willen zorgen dat alles goed gefaciliteerd wordt '' en toevallig waren de reacties dus achteraf ook heel goed.

P: Het had in de Gelderlander gestaan of niet?

A: Ja ja, en is maar een recent voorbeeld. Maar het zijn dus niet dingen die bij je werk horen, buiten werktijd om in de weekend. We hadden ook kunnen zegen tegen de organisatie of provincie ''Jullie hebben vast wel geld om een cateraar te huren '' of noem maar op. Maar dat hebben we inderdaad niet gedaan. En dat is ook enorm gewaardeerd.

P: En het succes dat zo'n project met zich meebrengt. Is dat iets wat je je medewerkers meegeeft. Van ''Joh dat hebben we goed gedaan''. Toon je dat aan bij hun.

A: Ja, toevallig sprak de burgemeester mij gisteren aan. Die had links en rechts wat complimenten gekregen, ook vanuit de provincie. In het faciliteren en dat het allemaal geslaagd was. En dat ik inderdaad dan ook zeg '' Ik zou het fijn vinden als je dat soort complimenten ook doorzet naar de mensen die er druk mee zijn geweest''. Ik denk dat veel mensen een hartstikke leuk evenement

Met opmerkingen [PM387]: Creativiteit loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM388]: Motivatie functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM389]: Transf. Leiderschap hoog

Met opmerkingen [PM390]: Transf. Leiderschap hoog

Met opmerkingen [PM391]: Motivatie hoog

Met opmerkingen [PM392]: Motivatie individuele waarden hoog

hebben gehad en dat is ook goed. We hadden het niet hoeven doen maar we doen het wel, een visite kaartje voor de gemeente.

P: Oké, de volgende is ‘’ ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan ‘’.

A: Ja, nouja. Eigenlijk al wat ik straks een beetje zei. Als ik de aantallen pop-gesprekken en trajecten de afgelopen, die zag je tot nul reduceren. Maar nu ben ik met minimaal drie mensen aan de gang. En nou, ik sluit niet uit dat er nog een aantal zullen volgen. Want er zijn ook gesprekken waarbij duidelijk wordt dat we toch een keer willen kijken naar de toekomst. Soms zijn er mensen die zeggen ‘’ joh ik heb de kinderen nog te klein dus nu nog niet ‘’ of dat er andere redenen zijn. Maar er zijn ook mensen die zeggen ‘’ja het wordt nu tijd om aan mezelf te werken ‘’ en dan kunnen we dat formaliseren. Want dan heb ik ook een basis om vervolgens op te kunnen zeggen. Als er dan een keer een cursus of opleiding dan kunnen we het vanuit die achtergrond faciliteren.

P: Oké, de volgende stelling is ‘’ ik geef mijn medewerkers het gevoel dat ze aan belangrijke gemeenschappelijke opdrachten werken ‘’.

A: Uhm, ja. Is wel lastig, je hoort ook de twijfeling in mijn antwoord. Maar dat heeft meer met het vakgebied te maken. Wat ik heel vaak hoor is als projectleiders iets prachtigs buiten realiseren en uhm de politiek vind dat geweldig straalt dat iets positiefs af op de beleidsmedewerker. En in het werkveld waar ik de grootste deels van mijn teams heb zitten daar is dat niet. Want op het moment als het licht brand zal niemand ’s ochtends denken ‘’ hé, wat gaaf, het licht brand ‘’. Nee dat wordt als een vanzelfsprekendheid gezien. Als de computer wordt aangezet doet hij het. Dat het soms bloed zweet en tranen kost om die systemen up en running te houden dat zien mensen niet. Want je wil vanuit dienstverlenend oogpunt zeggen ‘’ De kachel brand, het ligt doet het, de computer doet het’’. En vaak als mensen voor werktijd komen of na werktijd weggaan zorgen we dat de toiletten worden schoongemaakt. De koffieautomaten worden bijgevuld. Heel veel van die werkzaamheden worden als vanzelfsprekend gezien. Het gemopper is dan wanneer het toilet verstopt is, de koffiebonen op zijn of het koffiefilter vol zit. Of als een keer de schermen wel op zwart gaan als er ergens iets aan de hand is. Op dat soort momenten zien mensen vaak de negatieve kanten van het werk, terwijl de teams waar ik vaak mee zit. Die scoren niet met resultaten, want als zij de resultaten halen die ze moeten halen vinden mensen dat gewoon. Dus als je dan de stelling erbij pakt, nee ik ben niet zozeer bezig met een gemeenschappelijk doel. Dan is het niet zo dat ik zeg ‘’ jongens we hebben het geweldig gedaan want de temperatuur was gemiddeld 21,4 ‘’ ofzo. Het is wat minder tastbaar. Maar aan de andere kant het voorbeeld van Hallo Europa is dan wel weer iets tastbaars.

P: Oké, de volgende stelling is ‘’ Ik heb een duidelijke visie en beeld over hoe de toekomst er voor mijn medewerkers uit ziet ‘’.

A: Dat is natuurlijk vrij algemeen geformuleerd. Uhm, ik denk dat ik wel en vrij goed beeld heb van hoe het werkveld van al mijn teams zich ontwikkeld. Hè, bijvoorbeeld bij documentaire en informatievoorziening het hele archiefgebeuren wat langzaam van een analoog papieren archief de omslag maakt naar een digitaal archief. Daar kan ik de komende vijf jaar de toekomst wel redelijk van uitstippelen. En ik kan dan ook inderdaad wel aangeven wat iemand moet kunnen. Heel simpel gezegd vroeger in de papieren versie kon je wanneer je gaatjes kon maken en tabbladen kon maken wat waar in zat, dan kon je redelijk in het werkveld mee. Nu absoluut niet meer. Nu is de digitale kennis en computer kennis een wezenlijk onderdeel van je werkveld geworden. Dus ook die ontwikkeling binnen zo’n team, die kan ik redelijk uitstippen. Daar koersen we dan ook op. Daar proberen we als team ook de ontwikkeling mee te maken, en wie heeft daar welke rol in straks.

Met opmerkingen [PM393]: Motivatie loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM394]: Motivatie loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM395]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM396]: Motivatie individuele waarden laag

Met opmerkingen [PM397]: Motivatie individuele waarden laag

Met opmerkingen [PM398]: Motivatie functieontwikkeling hoog

Hebben we voldoende bagage als team om de slag te kunnen maken. Want uiteindelijk wil je daar de organisatie weer een dienst mee bewijzen. Dus zowel op team als individueel niveau werken we aan een stukje toekomstvisie.

P: En stel dat een van de medewerkers moeite heeft met de omslag, van bijvoorbeeld analoog naar digitaal, wat doe je hier dan mee? Ga je daarover in gesprek?

A: Ja, dat heeft zich een paar jaar geleden voor gedaan. Een van die medewerkers was 40+ en jaren in dienst. En als je dan naar de beoordelingsgesprekken bekijkt was alles hartstikke goed, duim omhoog. Het analoge kon ze gewoon heel goed. Maar de computer was gewoon niet haar ding. En dat was uiteindelijk ook iemand die nog teveel jaren moest, en toen hebben we met haar gekeken naar andere mogelijkheden. Die kon de ontwikkelen van analoog naar digitaal niet bijhouden. En uiteindelijk hebben we een oplossing voor haar gevonden. En uiteindelijk is dit een win-win-win situatie geworden in samenwerking met een andere organisatie. Een andere situatie was geweest dat we haar na vele dienstjaren naar het, zeg maar, rangeerterrein hadden moeten doen. En daar staan we niet voor dus ik ben ook wel een beetje trots op de uiteindelijke uitkomst. Dus op zich inderdaad heeft het ze zich al wel voor gedaan en als we er niet alert op blijven kan zich zoiets nog een keer voorkomen. De markt ontwikkelt zich die en die kant op, ga jij dat trekken. En voor je het laat gebeuren en iemand helemaal vast loopt en nog vijf jaar moet.

Met opmerkingen [PM399]: Creativiteit loopbaanontwikkeling hoog

P: Mooi voorbeeld omtrent de omgang met zulke ontwikkelingen. De volgende stelling is ‘’ Ik ben overtuigd van mijn opvattingen idealen en waarden en breng dat over op mijn medewerkers ‘’.

A: Ja, ja, ja.

P: En hoe verhoud zich dat tot de medewerkers?

A: Ja laat ik het zo zeggen, ik denk dat je als je het aan de medewerkers zou vragen dat ze inderdaad zouden zeggen ‘’ dat is niet zo gek ‘’. Weet je ik ben altijd een beetje idealistisch ingesteld. Ik ben geboren en getogen in Winterswijk, woon nog in Winterswijk en Winterswijk is mijn plaats. Ben hartstikke actief in het verenigingsleven op allerlei vlakken. Ik ben trots inderdaad. En uhm, al mijn teams dragen bij aan het verder mooi maken en vervolmaken van Winterswijk. Ik heb ook een team van Projecten. Veel interne dienstverlening maar ook een team als Projecten die wel alle grote zichtbare dingen buiten realiseren. Ik heb gewoon een heel sterk gevoel op welke punten Winterswijk verbeterpunten kan hebben en dat het politiek ook breed gedragen wordt. En dan stuur ik mijn team daar ook op aan. En is het omdat ik een bepaald iets goed vind, nee. Maar het beeld dat ik heb sluit redelijk aan op wat de politiek wil. En dan denk ik van, dan is het maar meer met liefde en trots voor Winterswijk dat ik mensen probeer te stimuleren. Want als we dat voor elkaar krijgen bewijzen we daar de politiek en Winterswijk een dienst mee.

Met opmerkingen [PM400]: Motivatie hoog

P: Heb je een voorbeeld van zo’n project?

A: Uhm, ja bijvoorbeeld stedelijke herverkaveling is een project dat nu speelt. Waar we aan het begin wel hebben gezegd dat we ontwikkelingen in de binnenstad niet allemaal alleen aankunnen. En daar hebben we veel partijen voor nodig, een vastgoedbedrijf zei dat ze een pilot wilden draaien waar ze vastgoedeigenaren bij elkaar brengen om ruilverkaveling in panden voor elkaar te krijgen. En toen diende zich de vraag of we niet twee panden in de Winterswijkse binnenstad die leeg staan gaan aankopen. Dat hebben we het eerst ambtelijk over gehad, en toen hebben we gezegd dat we het moeten gaan wagen. Dit was wel het moment om het te doen. Er poppen af en toe wat ideeën op van ‘’ goh zou het wat zijn om erop te anticiperen ‘’. Voor de centrum of verkeersontwikkeling en daar probeer ik dan als Winterswijker en leidinggevende in mee te denken.

Met opmerkingen [PM401]: Creativiteit hoog

P: Oké, de volgende heeft wat meer betrekking op creativiteit van jezelf als leidinggevende. ‘’ Ik ben altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie. ‘’ De projecten die je daar noemde is daar wel een leuk voorbeeld van.

A: Ja en nee. Ik denk dat je als organisatie wel altijd naar kansen moet kijken en zoeken, want anders slib je als organisatie een beetje dicht. En stilstand is achteruitgang. En nee, je moet wel relativeren. We moeten wel duidelijk blijven houden dat we een kleine organisatie zijn waar niet altijd alles kan. We hebben enorme ambities als organisatie en politiek. Maar af en toe moeten we de beperkingen durven erkennen en dat betekend dat de bomen ook niet tot in de hemel groeien zowel financieel als capaciteit van de organisatie niet. Dat betekent dat als de verkiezingen straks zijn geweest we keuzes moeten maken. Waar gaan we geld en tijd instoppen terwijl er misschien ook wel een rijtje is met dingen waarvan we zeggen ‘’ dat zou ook top zijn als we daaraan kunnen werken ‘’. Dus op zich moet je altijd de creativiteit willen zoeken maar je moet het wel relativeren naar de schaal van Winterswijk. En ook inderdaad het prioriteren met wat echt belangrijk gevonden wordt.

P: Oké. “ Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken ‘’.

A: Uhm, ja. Alleen dan komt weer de vraag ‘’ Noem daar eens een voorbeeld van ‘’. Maar weet je, onafhankelijk denken is eigenlijk het tegenovergestelde van vooringenomen denken. En dat ze je bij mijn teams eigenlijk niet terug. Ik moet ook zeggen dat ik in mijn teams geen mensen tref die al zo lang bij de gemeente zitten dat ze bij alle ontwikkelingen die er zijn al een beetje verzuurd reageren. Dat maak ik niet mee. Tuurlijk is er af en toe scepsis en worden de veranderingen niet altijd 100% positief ontvangen. Maar aan de andere kant denk ik als je 160 mensen hebt waar je mee werkt dan zijn er altijd een paar van wie het niet zo nodig hoeft. Maar als je zegt, moet ik mensen actief aansporen om onafhankelijk te denken. Nee dat niet, maar aan de andere kant het tegenovergestelde vind ik ook niet aan de orde. Mensen redeneren ook niet vanuit een bepaalde vooringenomenheid of scepsis.

P: Oké, en stel bijvoorbeeld een van de projecten die je onder je hoede hebt. Moedig je die mensen wel eens aan om met out of the box ideeën te komen?

A: Ja, we hebben daar wel eens creatieve denksessies en die noemen we wel eens charrettes. En hierin zoeken we de kracht in Winterswijk zelf ook om met ons mee te denken. Het is een werkvorm die nog steeds heel in trek is. We noemen het ook wel eens de Winterswijkse aanpak. En die heeft links en rechts ook wel eens wat successen gehad. En in de voorbereidende fase zoek je wel een stukje consensus in de gemeenschap. Van ja, welke kant zou het dan op moeten. Stedelijke herverkaveling is ook op deze manier bedacht. Het gaat er niet om wat wij vinden maar om wat de vastgoedhouders denken dat de juiste ontwikkelingen zijn.

P: Ok, ‘’ Ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers te delegeren. ‘’

A: Uhm, ik durf het wel, maar ik weet niet of ik dat altijd doe. Maar dat ligt een beetje meer aan mijzelf. Ik zou denk, maar dat ligt meer aan mij als persoon. Ik zou meer moeten durven delegeren. Wat je toch ziet is dat mensen toch druk zijn in de organisatie en als mensen dan ook maar even nee zeggen trek ik het werk wel eens naar me toe. Terwijl ik af en toe zou moeten zeggen ‘’ succes ermee ‘’. Dit moet er gebeuren en kom maar met een resultaat. Dus dat zou ook een stukje zelfbescherming voor mezelf zijn en zo kan ik mijn tijd dan efficiënter besteden. Dus daar is voor mijzelf nog wel een slag te maken. Ik durf het wel maar of ik het altijd doe is een tweede.

P: Oké! ‘’ Ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken’’. Dus stel ze lopen vast bijvoorbeeld..

Met opmerkingen [PM402]: Creativiteit gemiddeld

Met opmerkingen [PM403]: Creativiteit functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM404]: Creativiteit hoog

Met opmerkingen [PM405]: Creativiteit hoog

Met opmerkingen [PM406]: Creativiteit functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM407]: Motivatie laag

Met opmerkingen [PM408]: Creativiteit laag

A: Nou goed. Ik wil altijd graag dat mensen zelf nadenken. Niet dat ik al bedenk ‘’ zo zou je het ook kunnen doen ‘’, maar dan zou je zelf met mensen aan de gang kunnen gaan. Vragen wat het met je doet, waar je nou toe wil en hoe je dat zou kunnen doen. Bepalen waar je staat en welke wegen er bewandeld kunnen worden. Kijk en als ik dan af en toe eigen ideeën moet inbrengen vind ik dat prima. Maar ik zou het fijn vinden dat mensen zelf gewoon, nouja nadenken over hoe het ook zou kunnen. Ik kan alleen maar mensen stimuleren om zelf na te denken om anders te denken.

P: Ja dat is duidelijk. Komen we nu bij de afsluiting. Hoe ziet je ideaalbeeld eruit voor leidinggeven en heb je misschien tips voor mede collega’s.

A: Ja wat ik ook wel eens gezegd heb in het management team en wat ik zelf een beetje mis is het gezamenlijk 'wij' gevoel. Wat ik straks inderdaad heb gezegd. Waarom is een schoonmaakster niet net zo trots als een beleidsmedewerker of projectmedewerker realiseert. Er zitten wat schotjes tussen de verschillende teams. Terwijl ik denk. Kunnen we niet naar een werkvorm of werkwijze toe waarin we veel meer dat gezamenlijk wij gevoel hebben. Want als we een project hebben moet er een bestemmingsplan worden gedraaid, moet er een vergunning worden verleend, moet er dit dat dit. Er moet een riolering komen, verkeersbesluit worden genomen. Ah fijn, veel verschillende teams die erbij moeten zijn. Maar vaak is er 1 iemand die de kar trekt en regelt de dingen. Terwijl die ook zou kunnen zeggen. We zitten met verschillende disciplines en verdeel de vergunningen bijvoorbeeld. Dat zou wat meer mogen.

P: Oké, de volgende en de laatste is ‘’ wat is de meest ideale manier om leiding te geven aan de teams ‘’.

A: Het meest ideale is achterover leunen en zien dat het goed is, dan heb je het goed gedaan. Dan is de vraag wanneer kom je daar, misschien wel nooit. Ik denk dat je rust moet uitstralen. Als je je teams ziet dat je maximaal samen met de teams aan de gang bent geweest om ze enthousiast te houden en in hun kracht te laten. En waar nodig alleen bij sturen. De praktijk is wat lastiger natuurlijk.

P: Wat voor competentie of doelgerichtheid heb je dan als leidinggevende nodig om dat te bereiken denk je ?

A: Dat is een lastige, ik weet niet of dat een competentie is. Ik denk dat het met name neerkomt op het hebben van een goede visie. Ik denk dat het een uitdaging is eerst gezamenlijke doelen te bereiken. Draag ik genoeg bij aan wat wij belangrijk vinden voor Winterswijk. Af en toe mag er wel kritisch gekeken worden naar wat wij doen en waarom wij bepaalde dingen doen. Die visie en stip op de horizon eerst bepalen en vervolgens met de teams aan de gang gaan om de gezamenlijk bijdrage aan deze doelen te bereiken. Dus misschien een proces i.p.v. competentie.

Met opmerkingen [PM409]: Creativiteit gemiddeld

Met opmerkingen [PM410]: Creativiteit functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM411]: Transf. Leiderschap laag

Met opmerkingen [PM412]: Transf. Leiderschap hoog

Met opmerkingen [PM413]: Transf. Leiderschap hoog

Met opmerkingen [PM414]: Motivatie hoog

INTERVIEW MANAGER B – AXIALE CODERING

P: Goed allereerst dank voor je tijd. En zoals ik net als zei, kort het doel: Inzicht krijgen in de manier van leidinggeven, het stimuleren van de medewerkers en de koppeling naar employability. Het zal ongeveer een half uurtje duren en daarin hoop ik alles te kunnen beantwoorden. Allereerst kort iets over jezelf? Wat is je achtergrond en opleiding, ervaring in andere leidinggevende functies.

B: Uhm ja, ik heb bouwfysica gestudeerd op de TU en bouwtechnische bedrijfskunde op de HTS. Daar zit dus ook een beetje bedrijfskundige en management kant aan. Ik heb hiervoor twee andere leidinggevende functies gehad. Eentje in Oost-Gelre en een leidinggevende functie bij een woningcorporatie. Ik heb ook nog wat projectleiders ervaring en bestuurservaring en een korte periode als wethouder.

P: Wel een ruime ervaring dus. Op welke manier zou je omschrijven hoe jij leiding geeft aan je teams?

B: Ik ben niet heel sturend. Dus ik probeer ze de gelegenheid te geven om zelf te bepalen hoe ze de doelen bereiken. Maar probeer wel in gesprek te gaan over wat die doelen zijn. Ik probeer ze te stimuleren en vooral de dingen die goed gaan te belichten, in theorie ook wel de waarderende aanpak. Dus ik geloof ook dat je professionals met name, dat je die ruimte moet bieden. En de gestandaardiseerde teams zijn ook aanwezig, waarbij overname van elkaars werk belangrijk is. En dat ze samen in gesprek gaan hoe we daarvoor zorgen. Denk hierbij aan het callcenter of de receptie. Dus daar moet je wat meer op toezien hoe we met elkaar aan de slag gaan.

Met opmerkingen [PM415]: Transf. Leiderschap gemiddeld

Met opmerkingen [PM416]: Transf. Leiderschap hoog

P: Het verschil dus ook per team hoe je leidinggeeft of moet sturen?

B: Ja ik vind er wel verschil in zitten tussen leidinggeven in teams, de scheidslijn zit ook een beetje in de scheidslijn tussen hoger en lager opgeleiden. Dat is ook wel logisch dat je dan andere rollen inneemt. Zelf vind ik het ook belangrijk, en ook wel moeilijk, om de verbinding te houden tussen de bestuurlijk en management kant en de teams. Zodat ze wel het gevoel hebben dat het bestuur ook belangstelling heeft voor ons werk. En wat ik zelf ook probeer te doen, maar dat is meer in samenwerking met de teamcoördinator, dat is goed in de gaten houden omtrent het gevoel van de mensen. Zitten ze goed in hun vel. Als je meer dan dertig mensen in je team hebt kan het niet altijd goed gaan.

Met opmerkingen [PM417]: Motivatie gemiddeld

P: Zodat ze weten dat niet alleen op werkvlak interesse in ze word getoond maar ook op persoonlijk vlak. Denk je dat dat ten goede komt van de binding met de organisatie. Of vind je het zelf gewoon belangrijk?

B: Het is meer de menselijke kant van mijzelf. En daar vind ik mijzelf nog niet de beste in hoor. Ik ben niet degene die heel diep doorvraagt. Maar, maar dat is een klein beetje afhankelijk van de band die ik met de medewerkers heb. Ik vind dat contact houden en weten hoe het met mensen gaat zowel met werk als hoe ze in hun vel zitten vind ik belangrijk.

Met opmerkingen [PM418]: Transf. Leiderschap hoog

P: Je zei net al dat het belangrijk is dat er waardering is voor de dingen die ze doen, en dat je bepaalde doelen met hun opstelt. Kun je daar misschien een voorbeeld van noemen?

B: Nou ja, ik heb bijvoorbeeld een LEAN project gedaan bij het KCC, onderdeel callcenter. Daarin was het doel, het halen van het service level. 75% van de telefoontjes binnen 30 seconden opnemen. Maar hoe we het gaan bereiken is met de mensen gedaan in verschillende sessies. Welke ideeën vinden we goed en wat gaan we als eerste doen.

Met opmerkingen [PM419]: Motivatie hoog

P: En het proces van leidinggeven en gezamenlijk dingen doen. Hoe word je daarin ondersteund door de gemeente ?

B: Ik word daarin ondersteund door de algemeen directeur. En dan weet ik ook wat is mijn speelruimte en dat vind ik belangrijk. En ik heb ook veel aan de teamcoördinatoren die heel dicht bij de mensen en de werkverdeling staan. Maar ik wel ja, misschien soms heel onbedoeld, een stuk leiding overpakken. Wat wij nog niet zo veel doen, en dat heb ik wel meer meegemaakt. Dat is een soort deskundigheidsbevordering. Dat doen we niet zo heel veel.

P: Denk je dat de organisatie daar wel behoefte aan heeft?

B: Dat weet ik eerlijk gezegd niet, ik denk dat het af en toe goed is om af en toe te kijken op welke manier we de organisatie aansturen. Tegelijkertijd zijn managers wel vaak degenen die het het beste weten. Maar hoe er in de praktijk leiding gegeven word is toch heel anders dan wat er in theorie opgeschreven is. Managers blinken niet zo uit in het boeken lezen en zijn dus niet altijd up to date omtrent de nieuwste trends op hun vakgebied.

P: De algemeen directeur of teamcoördinatoren kunnen je daarin ondersteunen. Is er vanuit HR nog iets wat je zou kunnen gebruiken aan tools die van pas komen op de werkvloer?

B: Nou uhm, als ik ergens behoefte aan heb vraag ik daar om. Ik heb zelf het meeste aan praktische hulp. Als ik een gesprek heb met iemand en ik denk dat het lastig wordt is het fijn als iemand daarbij helpt, bij een ziekte geval bijvoorbeeld. En dat je het dan samen doet waardoor het soms iets beter staat. Dus dan vraag ik er gewoon om.

P: Oké, ja in theorie heb ik leiderschap onderverdeeld aan competenties waar ik stellingen aan heb gekoppeld. Dit zijn een tiental stellingen waar ik graag jou reactie op heb. De eerste is ‘’ Ik kan mijn medewerkers enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën. ‘’

B: Uhm, ja, maar wat heel uhm, ik heb niet over al mijn ideeën contact met iedereen. En dat zal lang niet iedereen zo ervaren. We hebben ook een MTO gehad waar ook uit bleek dat lang niet iedereen even geïnspireerd raakt door mij als leidinggevende of Management Team in zijn geheel.

P: Oké, en als je dan tegen komt dat mensen niet geïnspireerd worden, hoe pak je dat dan aan?

B: Uhm, nou, wat ik wel belangrijk vind. En de stap die ik nog wel eens oversla. Is dat ik uitleg waarom dingen belangrijk zijn om te doen. En als je dat overslaat snappen ze soms niet waarom ze bepaalde dingen moeten doen. En dat is belangrijk om te weten waarom ze bepaalde dingen anders moeten doen.

P: De tweede stelling is ‘’ Ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan ‘’.

B: Ja dat doe ik wel, bijvoorbeeld bij een resultaatgesprek of voortgangsgesprek. Dat ik vraag van ‘’ Goh, je doet dit werk nu al 10 jaar, zie je jezelf dit over 10 of 20 jaar nog steeds doen? Of vind je het leuk om nog een stap te zetten?’’ Dan loop ik een beetje het carrière-pad af anders kom je in zo’n fuik terecht. Een andere mogelijkheid is tijdelijk gedetacheerd worden naar een andere gemeente met een mogelijke overstap maken.

P: En stel dat je het hier dan in een gesprek met de medewerkers hierover hebt. Stel je hier dan ook een plan voor op of stuur je ze in een bepaalde richting? Of is dat aan hunzelf om daar wat mee te doen?

B: In de casus die ik voor ogen had was het aan de persoon zelf. Maar het kan ook voorkomen, ja dat weet ik eigenlijk niet. Ik heb in het verleden gezegd als je hier nog wilt werken wil ik wat ander gedrag zien, kijk maar eens wat je het beste kan doen. Kan voorkomen.

P: Uhm, volgende stelling is ‘’ Ik geef mijn medewerkers het gevoel dat zij aan belangrijke gemeenschappelijke opdrachten werken ‘’.

Met opmerkingen [PM420]: Creativiteit laag

Met opmerkingen [PM421]: Faciliterend gemiddeld

Met opmerkingen [PM422]: Motivatie laag

Met opmerkingen [PM423]: Motivatie gemiddeld

Met opmerkingen [PM424]: Faciliterend gemiddeld

Met opmerkingen [PM425]: Motivatie gemiddeld

Met opmerkingen [PM426]: Motivatie functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM427]: Creativiteit functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM428]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM429]: Motivatie loopbaanontwikkeling gemiddeld

B: Ik probeer het wel, maar ook dat lukt niet altijd.

P: Wat probeer je dan?

B: Ja ik probeer dan wel eens het grotere belang te laten zien. Als je bijvoorbeeld verkiezingen organiseert ben je als ambtenaar heel erg bezig met de verkiezingen. Maar eigenlijk ben je van grote waarde voor de democratie en verloop van de verkiezingen. Of als je bij geboorteaangiftes, medewerkers zijn dan heel dicht bij belangrijke gebeurtenissen van mensen. En dat probeer ik wel eens zichtbaar te maken. Voor ons is het routine maar voor de andere kant is het een hoogtepunt, een huwelijk bijvoorbeeld. En wat ik probeer, ook bij ons callcenter duidelijk te maken, als wij heel snel de telefoon oppakken dat je dan al een hele vrolijke klant aan de andere kant van de lijn hebt. Zij zijn toch het visitekaartje van onze organisatie. Als het daar goed gaat heb je al heel veel gewonnen. Ik probeer wel regelmatig werk waarvan mensen zeggen '' ik doe maar gewoon mijn werk '' dat ze niet vergeten dat het belangrijk is.

Met opmerkingen [PM430]: Motivatie individuele waarden gemiddeld

Met opmerkingen [PM431R430]:

Met opmerkingen [PM432]: Motivatie individuele waarden hoog

P: De volgende stelling '' Ik heb een duidelijke visie en beeld over hoe de toekomst er voor mijn medewerkers uit ziet ''.

B: Ja dat heb ik wel, maar die toekomst zitten wel verschillende tijdshorizonnen in. Bijvoorbeeld hoe gaan we het over een jaar doen met terugloop van aanvraag in paspoorten en ID-kaarten. Ik heb ook wel een beeld van lager geschoold administratief werk. Dat zijn medewerkers die erg hun best moeten doen om bij te blijven en bij te scholen. Ze worden bedreigd door automatisering en robotisering. Ook andere ontwikkelingen kunnen zich voor gaan doen. Bij burgerzaken zie je ook centralisering en automatisering, bijvoorbeeld rijbewijzen die ergens anders heen gaan. Callcenter die bellen op het moment .Vorig jaar bij een heel groot callcenter geweest en die hebben het punt bereikt dat sociale media een groter aanspreekpunt is dan telefonie. Dat gaan wij hier ook krijgen. Wat ze nu al doen is WhatsAppen en ze gaan nu ook de simpele sociale media doen.

Met opmerkingen [PM433]: Motivatie functieontwikkeling laag

P: Bijvoorbeeld de gemeente via facebook een bericht sturen?

B: Ja bijvoorbeeld, want wij willen zijn waar onze klanten zijn.

P: Je hebt daar wel een beeld over, zijn er ook bepaalde manieren waarop jullie op die veranderingen in spelen?

B: Ja ik heb het daarover met de medewerkers. Kan zijn dat het iets gaat betekenen voor de openingstijden. Ik zorg voor wat flexibiliteit in het personeelsbestand. Als ik minder werk heb dat ik geen mensen hoef te ontslaan maar een detacheerder of payroller kan laten aflopen.

Met opmerkingen [PM434]: Creativiteit gemiddeld

P: Oké, de volgende stelling is '' Ik ben overtuigd van mijn waarden en idealen en breng dat over op mijn medewerkers ''.

B: Ja ik ben heel erg overtuigd van idealen, maar ik ben geen preker. Dus ik ben ook gewoon heel praktisch:

Met opmerkingen [PM435]: Motivatie individuele waarden gemiddeld

P: In die zin dat niet alles volgens jouw normen en waarden hoeft te zijn, maar je staat open voor hoe anderen er tegenaan kijken?

B: Ja maar ook wel heel praktisch, het is leuk om tegen Joyce te zeggen '' Verkiezingen zijn belangrijk, feest van de democratie! ''. Maar uiteindelijk gaat het om of alles goed geregeld is. Zijn de stembureaus klaar, kieslijsten binnen etc. , daar komen niet zoveel idealen bij en gaat het erom dat het werk goed gedaan word.

Met opmerkingen [PM436]: Motivatie individuele waarden gemiddeld

P: Oké, de volgende stelling is '' ik ben altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie ''.

B: Het woord altijd zorgt dat ik nee moet zeggen. En uhm, daarnaast ben ik ook iemand die heel zorgvuldige implementatie van nieuwe dingen belangrijk vind. Ik doe liever één of twee dingen goed dan vijf dingen half. Het implementeren van nieuwe dingen, van een nieuw systeem of gedrag of werkwijzen daar word heel makkelijk over gedaan. We denken altijd dat als we mensen zeggen vandaag doe je A, morgen doe je B. Dat werkt niet. Dat betekent dat je als manager daarin voor moet gaan. Dat je middelen moet leveren en in gesprek moet gaan over wat het gaat betekenen. Dus dat je soms ook wat meer in de controlesfeer moet doen. Als ik een voorbeeld moet noemen bijvoorbeeld het registeren van bezoekers in het registratiesysteem. Je kunt dat bedenken, het systeem aanschaffen en het op intranet zetten. Maar je moet dan niet de illusie hebben dat mensen dat meteen gaan doen. Dat gebeurd gewoon niet, ze hebben daar niet altijd even veel zin in of baat bij.

P: Wat is er dan nodig om ervoor te zorgen dat ze zich bewust zijn om het altijd te doen?

B: Ja, dus waar ik dan mee bezig ben is goed kijken wat wel en wat kan geen succes hebben. Wat is er het belangrijkst van ons. Dus spreid ik ook de nieuwe dingen uit, want daar ligt nu geen prioriteit.

P: ‘’ Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken. ‘’ Misschien is dat in lijn van doelen opstellen en daar op een eigen manier naartoe werken.

B: Ik ben even aan het zoeken naar voorbeelden. Het ligt er net aan waar je mee bezig bent. Ik ben heel erg van het methodische werken. Als je in een project zit heb je in de beginfase soms het moment waarin je wat vrijer wilt denken. Los komen van de oplossing die ik of een ander in ons hoofd hebben. Maar als je in de uitvoerende fase zit moet je niet onafhankelijk denken maar gewoon doelgericht denken en gewoon wat meer uitvoerend denken. Dus ligt aan de fase waarin je aan het werk bent. Maar als het gaat om mensen die met mij meepraten of het hebben van tegengeluiden. Dan heb ik liever tegengeluiden. Ik kan niet op alle terreinen expert zijn, zij moeten expert zijn en daarmee bij mij komen.

P: Oké, de volgende is ‘’ ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan mijn medewerkers te delegeren’’.

B: Ja dat durf ik wel. En wat een voortdurend spel of taak is van de leidinggevende is kijken wie ik de verantwoordelijkheid geef en hoeveel kan iemand aan. En bij wie hou ik bepaalde controles en bij wie hoeft dat niet. Dus daar zit het verschil in. Sommigen kunnen gewoon heel veel aan en komen vanzelf bij je als het vast loopt. En sommigen modderen te lang door en dat is zonde van de tijd.

P: Bij de mensen die aanmodderen wat meer controle?

B: Ja en dat ze dan gewoon binnenkomen als ze vastlopen. Of sommigen kunnen gewoon iets niet, daar kan je je ook in vergissen.

P: Oké, de laatste stelling is ‘’ ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken. ‘’

B: Ja dat probeer ik wel.

P: En op welke manier probeer je dat?

B: Ja daar kan ik soms wel een beetje in provoceren. Je kunt bijvoorbeeld uhm. Een van onze ambtelijke reflexen is als er iets is of een aanvraag is, is het schrijven van een brief. En dan zeg ik wel eens van ‘’ Goh waarom maak je een brief, kun je hem niet bellen? ‘’. Als er iets speelt buiten de deur heb ik heel graag dat mensen dingen ter plaatse bekijken en dan weet je hoe het zit.

P: Ter afsluiting, heb je zelf toevoegingen of dingen die in het kader van stimuleren van medewerker of stimuleren van employability nodig zijn ?

Met opmerkingen [PM437]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM438]: Motivatie individuele waarden laag

Met opmerkingen [PM439]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM440]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM441]: Creativiteit gemiddeld

Met opmerkingen [PM442]: Motivatie gemiddeld

Met opmerkingen [PM443]: Creativiteit functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM444]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM445]: Motivatie individuele waarden gemiddeld

Met opmerkingen [PM446]: Creativiteit individuele waarden gemiddeld

B: Uhm, wat ik mij wel eens afvraag. Misschien is dat ook iets waar HR eens over na kan denken. Wat je ziet is dat het aantal contractvormen van mensen die bij ons in dienst zijn dat dat alleen maar meer word. Ongeveer 30 jaar geleden had je alleen mensen die een vaste dienst of tijdelijke aanstelling hadden. Nu hebben wij detacheringen, payroll, uitzend, werkervaringsplaats, studenten, garantiebanen, zzp'ers, mensen uit andere gemeentes en noem maar op. Dus daar kan je eigenlijk al bijna tien vormen op noemen die erbij gekomen zijn naast de normale contracten. En dan vraag ik mij af, is dat een rijkdom, dat je ruimt kan bieden aan de persoonlijke situatie of vormen. Is dit een betere match dan de vaste contracten?

P: Denk je dat zoveel verschillende contracten het moeilijker maakt om een richting in ontwikkeling van medewerker op te stellen?

B: Dat weet ik eigenlijk niet, soms is het een soort carrièreopbouw. Als payroller, dan tijdelijke aanstelling en vervolgens in vaste dienst. Of je komt binnen als stagiaire, vervolgens solliciteer je en word je in dienst genomen. Dus het kan goed zijn. Maar tegelijkertijd vraag ik me af of het nog te managen is. Wordt het niet te ingewikkeld voor ons, omdat elke uitzondering zijn eigen spelregels heeft. Dan hebben we wel heel veel contractvormen. Als je kijkt wat er gebeurd als iemand in de generatiepactregeling ziek word. Hoeveel handelingen dat wel niet teweeg brengt bij bijvoorbeeld HR.

P: Wegen de voordelen dan wel op tegen de nadelen?

B: Ja precies. We willen zo goed mogelijke voorwaarden voor bijvoorbeeld pensioen bieden en ze een beetje relaxed hun pensioen te laten halen. Je kan ook zeggen '' als je minder wilt werken, ga je minder werken. Maar dan krijg je wel minder pensioen. '' En dan de een doet het de ander niet. Ik trek daar niet meteen een conclusie in. Voor je het weet maken we een belangrijke regel belachelijk. Maar je mag je wel afvragen hoe het werkt.

P: Je mag er wel een kritische blik op werpen?

B: Ja precies.

P: Oké, de volgende is: Heb je nog tips aan collega's waar zij nog naar kunnen kijken m.b.t. inzetbaarheid van medewerker/duurzame inzetbaarheid van de medewerker?

B: Nou ik vind dat wij hier in Winterswijk nog wel redelijk traditioneel naar medewerkers kijken. We hebben nog wel de behoefte om ze in vakjes te stoppen.

P: Wat bedoel je daarmee?

B: Nou als je hier werkzaam bent werk je in een bepaald team. Daar hoort dan een opdracht bij en een bepaald aantal uren. En als iemand van een ander team zegt '' Ik heb een heel leuke klus, kun je dat niet een dag in de week doen gedurende twee maanden? '' dan moet je al heel wat optuigen hier inde organisatie. Dat past hier niet bij de '' TBV '' van de mensen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dat was bij de vorige gemeente waar ik werkzaam was anders. De organisatie was daar iets losser in en dan kunnen de mensen ook makkelijker leerervaring in een ander domein.

P: Er zaten niet echt vaste grenzen en kun je mensen makkelijker tijdelijk bij andere afdeling inzetten?

B: Ja daar was de organisatie iets losser in.

P: Denk je dat er een manier is om daar als organisatie aan te werken. Dat je mensen stimuleert op andere afdelingen of aan andere projecten mee te werken.

Met opmerkingen [PM447]: Motivatie functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM448]: Creativiteit loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM449]: Creativiteit functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM450]: Creativiteit functieontwikkeling laag

B: Ja ik denk dat dat heel goed kan zijn. En ik vind het belangrijk dat mensen op de goede plek zitten. We hebben ook wel wat verloop bij bijvoorbeeld het callcenter. Dus ik vind het belangrijk dat we nu ook kijken bijvoorbeeld duidelijk hebben dat als er 20 uur beschikbaar zijn, dat dat ook genoeg is. En ik wil dan ook weten of ze tevreden zijn met de 20 uur die ze krijgen of dat ze meer willen. We hebben een aantal mensen gehad die zijn aangenomen die vervolgens zeggen dat ze meer uren willen. Zo probeer ik excessief verloop te voorkomen. Ik vind verloop goed maar de optimale arbeidsduur is in mijn ogen 5 tot 10 jaar en niet 2 jaar. Maar dat is een beetje functie afhankelijk.

Met opmerkingen [PM451]: Motivatie individuele waarden hoog

P: Oké, de laatste is eigenlijk. Heb je zelf nog tips of opmerkingen waar collega leidinggevenden nog op kunnen letten. Kijkend naar je eigen teams bijvoorbeeld.

B: Wat uhm, ik zie het eigenlijk beetje als een driehoek van leidinggeven. Aan de ene kant je eigen persoonlijkheid als leidinggevende, welk gedrag kun je vertonen en wat heb je in huis en is geloofwaardig. Aan de andere kant de persoon, wat voor soort leidinggevende heeft de medewerker nodig. En aan de laatste kant wat vraagt de situatie en de baan. Wat ik heel belangrijk vind en kan, kan een andere niet belangrijk vinden of niet kunnen. Dat kan andersom net zo zijn. Maar ondertussen heb je wel een soort gemeenschappelijkheid nodig als management team. En daar zie ik wel een soort zoektocht, wat ik dan noem de waarderende aanpak of ontwikkel gerichte benadering en een beetje wat meer de sturende benadering. '' Als je mensen maar aanspreekt op hun gedrag gaan ze dat wel doen '' en de focus die ik wil leggen, wat gaat er goed en waar ben je goed in. En dan probeer dat te ontwikkelen of de focus van goed kijken naar wat er een mis gaat. We zijn nog snel ontevreden. We doen ons stinkende best en bereiken goede resultaten. En toch steken we dan meer tijd in de dertig verbeterpunten dan in de dingen die wel goed gaan. Dus daarin moeten we goed uitkijken en is het goed dat je dat als management team regelmatig bespreken wat onze stijl is en hoe wij naar mensen kijken.

Met opmerkingen [PM452]: Transf. Leiderschap hoog

Met opmerkingen [PM453]: Motivatie individuele waarden laag

P: Yes, dat was eigenlijk de laatste, dus ik denk ik alles heb wat ik nodig heb. Bedankt.

INTERVIEW MANAGER C – AXIALE CODERING

P: Allereerst dank voor je komst en voor de moeite die je hebt genomen om met mij in gesprek te gaan. Doel van het gesprek is om te kijken wat we voor de medewerkers kunnen doen met employability. Het zal ongeveer een half uurtje duren. Heb je vooraf zelf verwachtingen van dit gesprek?

C: Nee eigenlijk niet.

P: Je gaat het gewoon open in, en dan zullen we zien wat het wordt?

C: Ja, precies, en hopen dat er genoeg tips uit komen waar we mee aan de slag kunnen.

P: Oké, kun je in het kort misschien eerst iets vertellen over jezelf? Wat voor opleidingen heb je gedaan, wat zijn je vorige ervaringen als leidinggevenden of andere functies?

C: Mijn achtergrond zit bij de politie en marechaussee. Hier heb ik bijna twintig jaar gewerkt, daarna heb ik de overstap naar de gemeente gemaakt. Uhm, ik ben HBO+ opgeleid, ruim 25 jaar ervaring in leidinggeven. In eerste instantie vooral veel militair, veel klussen gedaan waarbij je teams aanstuurt om een bepaalde klus te klaren met elkaar.

P: Oké

C: Daar heb ik heel veel van geleerd, heel veel van meegenomen en heel veel aan gehad in deze organisatie. Dus veel meer de passie ontwikkelen en de urgentie aan kunnen tonen met een club. En dan ook zoveel energie kunnen ontwikkelen met een team om tot een bepaald resultaat te komen.

Met opmerkingen [PM454]: Transf. Leiderschap hoog

P:Een beetje de gezichten dezelfde kant op sturen?

C: Ja en dat iedereen zich ook bewust is, en daar steek ik altijd veel energie in, van wat zijn rol is en welke taak ze moeten doen om tot een bepaald resultaat te komen.

P: En de volgende vraag is dan ook ‘’ op welke manier geef je leiding aan jouw team? ‘’ is dat deze kant ook op, zorgen dat er dezelfde doelen zijn?

C: Dat is wisselend, ik heb best wel veel teams, wisselend van aard. Van heel uitvoerend tot heel beleidsmatig. Ik merk zelf dat ik bij de uitvoerende teams, denk aan team handhaving of openbare ruimte, dat ik bijna wel op detail-niveau soms moet sturen. Of urgentie aan moet tonen dat ergens de focus moet liggen. Dat men dat wat moeilijker vind dan om dat zelf te doen. Dan met teams bijvoorbeeld zoals ruimtelijke ontwikkeling. Die zijn daar veel professioneler in.

Met opmerkingen [PM455]: Transf. Leiderschap gemiddeld

P: Ligt dat aan de teams, of aan het personeel dat daar zit? Of hoe denk jij dat dit kan komen?

C: Ja ik denk dat het te maken heeft met opleidingsniveau, dat heeft daar echt uitdrukkelijk meet te maken.

P: Uitvoerende teams zijn dat lagere functieschalen?

C: Ja het zit er wel iets onder, één of twee schalen. Maar het heeft ook te maken met historie. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de mensen van openbare ruimte, zijn allemaal hbo opgeleid en ingenieus. Zijn allemaal vanuit de techniek opgeleid. Maar wat ik merk wat de samenleving tegenwoordig vraagt is veel meer op communicatie, betrokkenheid, participatie en noem maar op. En die jongens zijn techneuten, dat zijn geen jongens die hebben geleerd om samen te werken met de burger om samen iets te creëren. Dat is allemaal onzin, zij zijn expert. En de burger, die met alle respect, op kantoor zit. Ja die van toeteren en blazen weet. Zij zeggen maar wat.

Met opmerkingen [PM456]: Motivatie individuele waarden gemiddeld

P: Ja het moet inhoudelijk ook wat betekenen.

C: Ja precies, die fase zitten we nu, hoe zorgen we dat we de verbinding met de buitenwereld beter tot stand brengen.

P: Ja, oké, en dus hoe breng je dit in de praktijk? Is dat kijken naar de samenstelling van de teams en welke behoefte zij hebben?

C: Ja dat doen we nu met strategische personeelsplanning, waar we als management team ook mee bezig zijn. Wat hebben we nodig, wat hebben we zitten, kunnen we dit met de bestaande mensen doen. Of als we nieuwe medewerkers aan gaan namen, nemen we dan iemand die goed is in verbinding leggen & inhoudelijk iets minder want dat kun je vaak wel bijleren. We gaan een kanteling maken de komende jaren, dat is de inschatting.

P: En de gemeente als organisatie, helpen ze je hierbij, zijn er bepaalde tools die je aangereikt krijgt om daar jezelf in te kunnen faciliteren?

C: Ik denk dat de wil er wel is, maar dat het niet georganiseerd is.

P: Waar zou dat aan kunnen liggen denk je?

C: Ik kijk altijd eerst naar mezelf, in hoeverre vraag je erom, daar begint het mee. Ik merk zelf dat ik niet altijd heel veel vraag van HR omdat ik weet dat ze erg druk zijn. En de 'ook'-kant niet altijd even stevig ontwikkelt is. Maar ik heb altijd wel goede contacten met mijn adviseur waar ik het wel mee kan bespreken. Maar de uitvoering ligt wel vaak bij mezelf.

P: Dus het ligt deels bij jezelf, maar deels ook in hoeverre wordt er naar gevraagd, dus meerdere afhankelijke factoren, en hoe je er gefaciliteerd in wordt.

C: Ja dat, en wat ze kunnen, ik weet wat ik heb in m'n gereedschapskist of dat alle gereedschappen zijn dat weet ik niet.

P: Precies, en je weet natuurlijk niet wat een ander in zijn gereedschapskist heeft.

C: Ja precies, en daar ben ik wel nieuwsgierig naar. Zou ik het ook op die manier, of op die manier aan kunnen pakken.

P: Ja goed, maar als je het niet weet is het lastig om die tools te gebruiken.

C: Ja het is wel handig om elkaar daar in te helpen en over te informeren.

P: Dan heb ik een beeld van hoe kijk je zelf tegen het leidinggeven van je team en welke factoren hou je zelf rekening mee en hoe kan de HR daar dan aan bijdragen. Ik heb ongeveer een tiental stellingen die betrekking hebben op motivatie en creativiteit van zowel de medewerker als leidinggevende zelf. Graag zou ik een reactie op elke stelling en hoe je daarin staat en over denkt. De eerste stelling is " ik kan mijn medewerkers enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën. "

C: Ja dat lukt mij wel, daar ben ik wel van overtuigd.

P: Waar blijkt dat uit?

C: Uhm, op het moment dat je met plannen komt dat ze allemaal uitgevoerd worden door mensen.

P: Wat doe je dan om ervoor te zorgen dat deze uitgevoerd worden?

C: In de eerste plaats door de urgentie aan te tonen en de kansen die het bied. En ik kom met dit plan omdat we daar te kort schieten.

P: Heb je een concreet voorbeeld van zo'n plan?

C: Nou bijvoorbeeld een paar weken geleden, hadden we het over burgerparticipatie. Hebben we met het hele team aan tafel gezeten en ik wil graag een pilot doen met burgerparticipatie. We gaan een complete woonwijk aanpakken waar de mannen van openbare ruimte verantwoordelijk voor zijn. Maar we gaan de totale problematiek aanpakken. We pakken sociale problematiek en duurzaamheid er ook bij, en we gaan samen met de inwoners gaan we nu ook gewoon met een wit vel de straten tekenen, de inhoud tekenen en alles maken met elkaar. Nou er was discussie aan tafel, geweldig, de ene groep zei dat het mooi was en wilde ervoor gaan. Maar de andere groep zei dat we

Met opmerkingen [PM457]: Creativiteit functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM458]: Creativiteit functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM459]: Faciliterend laag

Met opmerkingen [PM460]: Faciliterend gemiddeld

Met opmerkingen [PM461]: Faciliterend gemiddeld

Met opmerkingen [PM462]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

kaders hadden, en wat gebeurd er als we deze los laten.. Maar uiteindelijk hebben we unaniem besloten dat we met die pilot gaan beginnen.

P: Wanneer verwacht je hier iets van terug te zien?

C: Dit jaar al, en het is ook een avontuur. We weten niet waar het op uit gaat draaien en dat is juist het leuke ervan. Het is een experiment.

P: Oké, de volgende stelling is '' ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan. ''

C: Ja, en nee.

P: Hoe verhoud zich dat?

C: Met de jonge collega's heel erg veel, met de oude collega's die hier al twintig of dertig jaar werken, heb ik gemerkt dat die in een andere fase zitten.

P: Waar merk je dat aan?

C: Dat merk ik aan het feit dat ze goed zijn in datgene wat zij doen. En ik met name bezig ben om ze te behouden voor de komende vijf jaar, dat ze niet uitvallen. Beetje duurzame inzetbaarheid. Ik zeg ze dat ze fit moeten blijven, nieuwe wet en regelgeving moeten bijhouden, kennis overdragen aan nieuwe collega's.

P: En op welke manier verwacht je dat ze dit doen, bijv. bij kennis en regelgeving?

C: Dit ondersteunen wij met opleidingsplannen. Ze kunnen overal heen waar ze heen willen om dat maar te doen. Ik zou alleen af en toe wel de vinger aan de pols moeten houden. Dit doe ik dan in de resultatengesprekken of voortgangsgesprekken. Om te vragen hoe het ermee staat en dat ze dat ook doen.

P: Je zegt dat je dit bij jongere medewerkers specifieker doet, heb je daar een voorbeeld van?

C: Ik heb de laatste jaren veel jonge collega's aangetrokken die super enthousiast zijn. Waar je bij op moet passen is het conditioneren, waarbij ze iets gaan doen wat ze heel leuk vinden en dat blijven ze doen. Maar ze moeten de 'scope' breder maken.

P: Dat ze niet alleen datgene doen dat ze leuk vinden?

C: Precies. Ze moeten ook uit hun comfort-zone komen. Kijk 'dit kun je nu' maar ik vind dat je dit en dit ook moet kunnen.

P: En hoe stimuleer je ze om die onderdelen ook aan te pakken?

C: Door ze te faciliteren. Door ze te zeggen waar ze verantwoordelijk zijn, deze klus ga je nu doen. We kunnen sparren. We kunnen er iemand naast zetten die je er bij kan helpen. Dat soort klussen doen we nu dus wel, daar worden ze enthousiast van en pakken ze dingen buiten de comfort zone.

P: Oké. De volgende stelling is '' ik geef mijn medewerkers het gevoel dat ze aan belangrijke gemeenschappelijke opdrachten werken. ''

C: Uhm, dat is iets waar ik in te kort schiet.

P: In welke zin is dat?

C: Omdat ik merk dat ik erg in de uitvoerende teams zit. En dat zijn allemaal fragmenten van een groter geheel. Als ik bijvoorbeeld kijk naar vergunningen, je geeft een vergunning af en welke belangrijke bijdrage heb je dan geleverd? Dat is iets wat we veel meer aan het voetlicht kunnen brengen. Het einddoel, waarom doen we bepaalde dingen.

P: Hoe zou je dat dan kunnen vormgeven?

Met opmerkingen [PM463]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM464]: Creativiteit individuele waarden gemiddeld

Met opmerkingen [PM465]: Motivatie functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM466]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM467]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM468]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM469]: Motivatie individuele waarden gemiddeld

Met opmerkingen [PM470]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM471]: Motivatie functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM472]: Motivatie individuele waarden laag

C: Je zou wat mij betreft als je effect gerelateerd gaat werken. Bijvoorbeeld veiligheid is een thema, als je dan een vergunning verleend draagt dit bij aan de veiligheid. Dus veel meer de verbinding leggen tussen de hogere doelen.

P: Dus eigenlijke de kleine opdracht en dingen die gedaan worden zijn wel in kaart maar het grote wat minder?

C: Ja het is wel in kaart, we hebben organisatiedoelstellingen, teamdoelstellingen, visie, persoonlijke doelstellingen. Is helemaal uitgewerkt. Maar het gevoel van het grote geheel is er niet echt. Het leeft meer bij het management dan bij de mensen.

Met opmerkingen [PM473]: Motivatie individuele waarden laag

P: Het leefbaar maken bij de mensen is dus voorbetering vatbaar?

C: Ja daar zijn we met zijn allen niet zo goed in geslaagd.

P: Oké, volgende is '' Ik heb een duidelijke visie en beeld over hoe de toekomst er voor mijn medewerkers uitziet ''.

C: Ja hier heb ik wel beelden bij. Mijn vermoeden is dat zijn steeds multifunctioneler inzetbaar worden en veel meer in verbinding met de buitenwereld.

P: Zie je ze dat dan ook binnen dezelfde organisatie doen?

C: Nee dat zie ik ze niet doen. De nieuwe medewerkers verwacht ik dat ze na drie tot vijf jaar ergens anders gaan kijken en dat zal ik ook altijd stimuleren.

Met opmerkingen [PM474]: Motivatie loopbaanontwikkeling hoog

P: En ook in de zin van voor hun persoonlijk?

C: Ja persoonlijke ontwikkeling, dat ook.

P: Zou je ze dan niet kunnen stimuleren om binnen de eigen, gemeentelijke, organisatie door te groeien?

C: Dan is de definitie van doorgroeien belangrijk, en wat je daarmee bedoelt. Wat ik bijvoorbeeld bij ons medewerkers tevredenheid onderzoek heel erg veel zie is dat we bij doorgroei altijd over verticale doorgroei spreken. En die zijn redelijk beperkt bij de gemeente. Je hebt in principe medewerker, beleidsmedewerker en manager. Dat is een beetje de groei. Maar horizontaal valt er van alles te verbreden.

Met opmerkingen [PM475]: Motivatie functieontwikkeling hoog

P: Op een andere functie of andere taken erbij?

C: Ja precies, maar je ziet toch omdat mensen voor een bepaalde studie hebben gekozen dat ze kiezen voor een bepaalde tak van sport.

P: En dat ze alleen daarin vastzitten?

C: Ja en dat vinden ze fantastisch. En als ze dan wat anders doen zijn ze dood ongelukkig. Dat hebben we natuurlijk een tijdje geleden gehad met bezuinigingen, dat mensen andere taken erbij moesten doen. Ja dat was wel een dingetje.

Met opmerkingen [PM476]: Motivatie individuele waarden gemiddeld

P: Merk je dan toch wel bij medewerkers dat ze op die manier ontwikkelen, dat zelf niet als prettig ervaren?

C: Nee maar ik ben zelf inmiddels ook wel de mening toegedaan dat je niet zoveel generalisten nodig hebt binnen de gemeente. Je hebt voornamelijk ambachtelijk personeel nodig. Mensen die hun vak goed kunnen verstaan om een goede sparringpartner naar de buitenwereld te kunnen zijn.

Met opmerkingen [PM477]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

P: Oké, de volgende is '' ik ben overtuigd van mijn idealen, opvattingen en idealen en breng dat over op mijn medewerkers ''.

C: Nee, dat ben ik helemaal niet. Ik leer nog elke dag hier en vind het leuk om daar met elkaar over in gesprek te zijn. Jongeren hebben hele andere normen en waarden dan de ouderen en ik vind dat dat

juist in balans moet zijn. Er moet respect voor elkaars normen en waarden zijn. Maar er moeten wel wat gemeenschappelijke richtlijnen in zijn, anders word het echt een bende.

P: Een beetje structuur?

C: Ja, maar minimaal. Want ik vind alle soorten opvattingen prachtig.

P: Oké, dan nu '' ik ben altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie. ''

C: Ja dat heb ik wel.

P: En hoe vertaalt zich dat?

C: Veel in het land kijken, regionaal kijken en kijken hoe ze dingen aanpakken. Waar valt er winst te behalen en wat moeten we vooral niet doen. Welke mensen heb je in je organisatie die veel meer kunnen. Vaak zie je dat mensen in hun privéomgeving heel veel doen maar op het werk heel terughoudend zijn. Dan gaat er ergens iets niet goed. En die kansen zien bij je eigen medewerkers.

P: Heb je daar misschien een voorbeeld van?

C: Nou als je bijvoorbeeld kijkt naar creativiteit. Ik heb wel eens bij bepaalde klussen creativiteit nodig en nodig je een aantal mensen uit die privé heel erg creatief zijn en die niet in mijn afdeling zitten. Die zetten we om tafel en daar proberen we goeie dingen uit te krijgen.

P: Oké, dat is een mooi voorbeeld. '' Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken. ''

C: Ja, altijd.

P: En hoe doe je dat?

C: Door daar gesprekken over te hebben, niet alleen maar napraten, maar ook doorvragen en de diepte zoeken. Dan weet je pas wat iemand zijn drijfveren zijn en daar ben ik altijd naar op zoek.

P: De drijfveren van een persoon, hoe verhoud zich dat dan tot het onafhankelijk denken?

C: Ja waar ik altijd een hekel aan heb is dat mensen die er langere tijd zitten gaan ze conditioneren in de omgeving waar ze zitten. En op een gegeven moment tast dat ook hun onafhankelijk denken aan. En ik hou juist van mensen die af en toe een luis in de pels kunnen zijn. Die zeggen joh waarom zou je dat nou eigenlijk doen.

P: Niet altijd maar ja zeggen en doen?

C: Ja om er vanaf te zijn, ik stimuleer altijd de scherpte. En ik wil ook graag dat er goede discussies zijn op de werkvloer om de scherpte op te zoeken. Daar krijg je goede producten van.

P: Ja het is niet erg om het oneens te zijn met elkaar.

C: Dat is wel het beetje het mak van de organisatie dat 60-80% van de organisatie dat harmoniemodel is. Die vinden het ontzettend moeilijk om 'ruzie' te maken of discussie aan te gaan.

P: Denk je dat dat een bepaalde oorzaak heeft?

C: Ja dat is hoe ze aangenomen zijn. Wij nemen vaak mensen aan die niet uit zijn op conflicten.

P: De gemoedelijke mensen?

C: Ja, die vooral het allemaal goed en gezellig willen hebben. Terwijl ik juist denk we moeten veel meer mensen binnen halen die inhoudelijk met elkaar kunnen vechten en daarna gewoon 'bier kunnen drinken'.

P: Oké, nu 'ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan mijn medewerkers te delegeren'.

C: Ja, anders red ik het ook niet met al die teams. Dus ik leg de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie.

Met opmerkingen [PM478]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM479]: Motivatie hoog

Met opmerkingen [PM480]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM481]: Motivatie loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM482]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM483]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM484]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM485]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM486]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM487]: Motivatie functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM488]: Motivatie individuele waarden hoog

P: Heb je daar een voorbeeld van?

C: Ja de hele omgevingswet wordt door een medewerker alleen gedaan. Woonwijken opknappen ligt gewoon bij de teamleden.

P: Heb je hier op een bepaalde manier zelf het overzicht over?

C: Ja hier heb ik veel gesprekken over, ik ben ambtelijk opdrachtgever. Dus waarmee kan ik ze faciliteren, wat heb je nog nodig. Dus dat is meer een ondersteunende rol.

P: Staat de deur dan open als ze vragen hebben of vast lopen?

C: Ja dan komen ze hier gewoon binnen, en dat is vaak eerder hoor, dan er een gesprek is. Ik vraag altijd wel dat ze met een voorstel komen. Het is niet '' Ik heb een probleem, los het even op ''. Nee, kom met scenario's en een voorstel en dan bespreken we dat.

P: Dan heb je al wat meer inhoudelijke gesprekken?

C: Ja.

P: Ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken. Stel je loopt ergens vast en ze hebben een voorstel, geef je dan zelf een richting aan of een oplossing. Of zeg je , kijk eens die kant op.

C: Dat is wisselend, bij het ene team moet ik vrij directief zijn, dit zou de oplossing zijn. Bij andere teams kan ik alleen vragen stellen zodat ze zelf denken '' O ja, die kant kan ik op ''. Afhankelijk van het team. Die gesprekken heb ik vaak wanneer het spaak loopt tussen medewerker en burger. Vanwege tegengestelde belangen vragen ze dan hoe ze het aan moeten pakken.

P:Oké, yes. Heb je zelf nog toevoegingen waarbij je zelf denkt '' Dit vind ik belangrijk wanneer ik naar mijn medewerkers kijk omtrent je manier van leidinggeven of stimuleren? ''.

C: Ik zou het prettig vinden dat wanneer de feedbackloop beter wordt ingericht. Zowel naar mij toe, alhoewel mensen mij vaak wel durven te zeggen wat ze vinden, maar ook naar elkaar toe. Ik merk dat men nog wel redelijk lief is naar elkaar. En ik zou het prettiger vinden '' Ik zie je dit doen, is dit wel handig. '' of '' Dit zeg je nu wel, maar hier heb ik gewoon last van.'' Of dit heb je goed gedaan, elkaar complimenteren. We mogen elkaar wel eens steviger zijn.

P: Denk je dat medewerkers hier wel eens bewust van kunnen worden gemaakt? Door training of ?

C: Ze moeten hiertoe uitgedaagd worden. Er is zoveel winst op te behalen. Als je eerlijk naar elkaar toe bent, moet je eens kijken wat je dan leert.

P: Je moet dingen gewoon durven, kritisch durven zijn?

C: Precies daar leer je van, wat me opvalt als er feestjes zijn. Iedereen is er, want we zijn zo een familie. Maar dat zijn we niet, want we vinden allemaal wat van elkaar, maar dat zeggen we niet. Ik denk dat we hier nog een grote slag te slaan hebben. En het ligt ook een beetje aan het personeelsbestand, veel mensen die misschien een andere manier van leidinggeven gewend zijn. Waarbij er gewoon wordt gedaan wat er word gezegd. En nu verwachten we steeds meer zelf initiatief. Veel doen het ook, maar sommigen worden er gewoon heel onrustig van. Sommigen zeggen ook dat ze liever hebben dat we ernaast zitten en zeggen wat er gedaan moet worden. Maar dat is niet meer van deze tijd. Laat staan dat je dan ook nog eens feedback gaan geven.

P: Als je dan organisatie breed kijkt naar de duurzame inzetbaarheid, zou je dan nog tips hebben naar andere teams, collega's of heb je hier een visie op ?

C: Uhm, op meerdere fronten wel. Ik denk dat we goed moeten nadenken over de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers ook met het oog op de medewerker die tot hun 67e moet

Met opmerkingen [PM489]: Motivatie functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM490]: Motivatie functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM491]: Creativiteit functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM492]: Creativiteit functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM493]: Creativiteit individuele waarden laag

Met opmerkingen [PM494]: Motivatie individuele waarden laag

Met opmerkingen [PM495]: Creativiteit functieontwikkeling laag

werken. Is het reëel datgene wat zij doen. Sommigen zullen het prima kunnen, maar kunnen we ze nog op een andere manier inzetten?

P: Is dat dan een stukje Strategische Personeelsplanning?

C: Ja deels wel, en het is ook belangrijk dat we de kennis van deze medewerkers behouden. Hoe borg je die als organisatie?

P: Ik hoorde dat het een veel meer voorkomend probleem is. Veel ervaren mensen binnen huidig werkend Nederland maar hoe zorg je ervoor dat de kennis van de toekomstige pensionara behouden blijft, is dit hier ook een probleem?

C: Ja ook het historisch besef is dan weg, en de contacten die zijn opgebouwd. Ik hou mijn hart nog wel een beetje vast.

P: Denk je dat er dan een manier is dat beter te waarborgen ?

C: Ja dat denk ik wel, eerder jonge mensen aantrekken om samen op te trekken. Ik denk dat we veel data ook digitaal kunnen vastleggen. En ik denk dat de nieuwe vormen van contacten met burgers na verloop van tijd veel meer digitaal gaat i.p.v. menselijk contact. Ik denk dat je andere sporen moet bewandelen.

P: Zoals eerder jonge mensen aannemen, is daar nu geen ruimte voor. Of moet daar ruimte voor worden gemaakt?

C: Daar moet ruimte voor worden gemaakt. Ik denk dat je weet wanneer een andere collega vertrekt, dat je dat bijvoorbeeld twee jaar van te voren al op moet pakken.

P: Oké, zou je nog tips hebben voor andere collega's omtrent '' Hoe stuur ik mijn team aan of denk je, iedereen op zijn eigen manier, afhankelijk van hoe de teams in elkaar steken? ''

C: Ik zou iedereen wensen dat we echt sturen. We leggen de verantwoordelijkheid laag in de organisatie, dat is op zich ook goed. Maar tegelijkertijd vind ik dat je als manager wel moet sturen. Dat betekend dat we wat afspreken, focus aanbrengen en dat dat uiteindelijk wat oplevert.

P: Dus eigenlijk leg je de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk, maar wel gezamenlijke doelen opstellen?

C: Je de ''wat'' vraag vind ik dat we samen moeten bespreken, en die verantwoordelijkheid ligt bij de manager. Maar de hoe vraag ligt bij de medewerker. Ik ga niet vertellen hoe je het moet doen, dat mag je zelf uitzoeken. Ik wil je best helpen, je team wil je erbij helpen. Maar de verantwoordelijkheid ligt bij jou. Daarmee geef je ook regelvrijheid.

P: Maar we gaan uiteindelijk 'daarheen'.

C: Ja en als we zeggen binnen een half jaar, of jaar is het klaar. Dan werken we daar naar toe. En ik merk dat dat, mwah.

P: Voor verbetering vatbaar is?

C: Ja, er komt van alles tussendoor. We zijn een dynamische organisatie. En dan is men snel geneigd om veel prikkels op te pakken. En dan wordt er vergeten wat het uiteindelijke doel is. Niks is goed of fout, maar je ziet dan dat de medewerker de prioriteit stelt. En dat ligt denk ik bij het management.

P: Oké, dat is helder. Ik denk dat ik hiermee alles heb. Dank voor je tijd.

Met opmerkingen [PM496]: Creativiteit individuele waarden gemiddeld

Met opmerkingen [PM497]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM498]: Creativiteit functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM499]: Faciliterend laag

Met opmerkingen [PM500]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM501]: Creativiteit functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM502]: Motivatie functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM503]: Transf. Leiderschap laag

INTERVIEW MANAGER D – AXIALE CODERING

P: Allereerst dank voor de moeite en tijd. Het gaat over employability, hoe probeer je medewerkers te stimuleren of te prikkelen om met hunzelf bezig te gaan. Het gaat ongeveer een half uurtje duren. Vooraf een stukje over jezelf. Wat is je achtergrond, heb je eerdere leidinggevende functies gehad?

D: Ik ben maatschappelijk werker en groepsleider van achtergrond en werk nu 9 jaar bij de gemeente Winterswijk. Uhm, ik ben hiervoor heb ik van alles gedaan. Ik ben teamcoördinator geweest en van daaruit ben ik manager geworden.

P: Oké, en uhm. Als je jouw ideaalbeeld zou schetsen. Op wat voor manier geef jij dan leiding aan jouw team?

D: Ik denk heel betrokken en coachend. Dat is wat ik denk.

P: En hoe uit zich dat, kun je daar een voorbeeld van noemen.

D: Het coachende is denk ik dat ik altijd bezig ben met hoe mensen in hun vel zitten, zeg maar. En dat als het nodig is we ook kijken naar hoe we verder kunnen komen of waar loop je tegenaan. Dus niet alleen maar om scholing maar ook met hoe mensen in hun vel zitten. Ik zie ook vaak, werkplezier heef er ook mee te maken dat de werkplek veilig is. Dat vind ik een heel belangrijke basis. Maar ik zie ook dat privé heel belangrijk is. Op het moment dat het privé niet goed gaat heeft het zijn weerslag op het werk, of als die verhouding niet goed is. Ik zie het ook vaak bij stressklachten, als mensen werkdruk benoemen. En als je daar individueel voor gaat zitten zie je dat eigenlijk iedereen een verhaal heeft. Er zit een verhaal achter, niet het is zoveel werk. Er zit altijd wat achter. Bijvoorbeeld '' Oh ik heb 4 vriendinnen die aan het scheiden zijn en ben er heel betrokken bij, ik lig er van wakker 's nachts'' of de volgende zegt '' mijn moeder is ziek en ik geef heel veel zorg ''. Vaak zit er een privé element bij waardoor je niet in evenwicht bent. Wat ik altijd probeer is opzoeken naar datgene wat weer evenwicht brengt.

P: En dat brengt dan ook betere prestaties bij je teams?

D: Ja dat denk ik, maar veiligheid is wel de basis bij mij.

P: En wat betekent dat voor jou, veiligheid op de werkvloer?

D: Dat je het gevoel hebt als medewerker dat je fouten mag maken, dat je niet afgestraft word. Dat je op een positieve manier bij elkaar bent en je werk kan doen. Dat je niet het gevoel hebt dat je je moet beschermen tegen collega's, leidinggevende of organisatie. En dat je uhm, weet dat er geen dubbele agenda's zijn.

P: Oké, en hoe breng je dat in de praktijk? Is dat door gewoon het gesprek aan te gaan met medewerkers?

D: Ja zeker, maar ook door mezelf kwetsbaar op te stellen. Dat doe ik zeker ook, als ik dingen lastig vind zal ik dat ook zeggen. Maar als ik dingen bij mensen zie noem ik dat ook. Dus dan zou het als het goed is niet als verassing komen. Ik ben vrij open dus ja.

P: In die zin dat de medewerker dan ook sneller open naar jou is?

D: Ja!

P: Word je daar dan ook in geholpen door de gemeente, door tools of ? Of moet dat vanuit jezelf komen?

D: Nee dat komt wel uit mezelf. Ik heb wel een opleiding gehad vanuit de gemeente voor mediation en verandermanagement. En ik kom wel vanuit maatschappelijk werk dus dat helpt daar ook bij. En ik geloof echt dat zorgen voor veiligheid, leuk werk, uitdagingen en met elkaar ontwikkelen. En dat soort elementen dragen bij aan dat je het leukt hebt en veilig hebt.

Met opmerkingen [PM504]: Transf. Leiderschap hoog

Met opmerkingen [PM505]: Transf. Leiderschap hoog

Met opmerkingen [PM506]: Transf. Leiderschap gemiddeld

Met opmerkingen [PM507]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM508]: Transf. Leiderschap hoog

Met opmerkingen [PM509]: Transf. Leiderschap hoog

Met opmerkingen [PM510]: Faciliterend laag

Met opmerkingen [PM511]: Faciliterend hoog

P: Oké, en zijn er dan nog dingen waarvan je denkt dat die handig zijn om daarbij te hebben?

D: Nee, weet je ik vind het faciliteren heel goed. Als ik iets nodig heb vraag ik het en dan word ik daarin gefaciliteerd. En dan bedoel ik meer bij trajecten die niet goed lopen of dat mensen niet goed in hun vel zitten en ik ze niet kan bereiken. En dan krijg ik daar aan alle kanten ondersteuning bij.

P: Oké, dit was een beetje de introductie tot leidinggeven en hoe ga je daar mee om. Ik heb voor de managers leiderschap een beetje genomen als leidraad tot employability van de medewerker. Ik heb hier een tiental stellingen voor en hoor ik graag van jou hoe je er tegenaan kijkt. De eerste is '' ik kan mijn medewerkers enthousiast maken voor mijn plannen en ideeën ''.

D: Ja, niet voor allemaal. Er zijn er een paar en dan lukt het me niet. En dan puzzel ik echt wat ik anders kan doen om het voor elkaar te krijgen.

P: En als je dan puzzelt, wat doe je dan om het wel zover te krijgen?

D: Oh, van alles. Uhm, bijvoorbeeld bij een van de teams is dat zij absoluut niet van het stukken lezen zijn. Als ik ze vraag om dingen te lezen die belangrijk zijn gebeurd het vaak niet. Uhm, dit ging bijvoorbeeld over doelstellingen en waarom zijn we er, wat is onze taak. Dat staat allemaal in beleidsstukken. Wat ik toen heb gedaan, ik heb allemaal paraplu's laten maken van hout, en die zijn we gaan versieren met schroefjes daaraan. En in de paraplu kwamen de doelstellingen en die moesten ze uit de stukken halen en daaronder allemaal subdoelstellingen. Nou daar zijn we een middag mee bezig geweest waardoor mensen opeens zeiden: '' nu weet ik wel wat het doel is ''.

P: Dat is wel een creatieve manier om er mee bezig te gaan. De volgende stelling is '' ik stimuleer mijn medewerkers om met hun eigen ontwikkeling bezig te gaan ''.

D: Ja, en dat verschilt heel erg per levensfase. Mensen die jong zijn en hier binnenkomen zeg ik '' ga hier alsjeblieft ook weer weg ''. Het is een hele warme en veilige organisatie en voor je het weet ben je al weer met pensioen. En dat is zonde. Ik vind het goed als je je ontwikkelt en je vleugels uitslaat, en hier weer weg gaat. Ik denk graag met mensen mee en wat ze leuk vinden. Als je naar oudere medewerkers kijkt denk ik mee met hoe je productief blijft en van waarde. Ik merkte wel dat dat in het begin als bedreiging zagen. Bijvoorbeeld het generatiepact, het is er is dat niet iets voor je. Mensen reageerden dan '' vind je dat ik het niet goed doe? ''. Zo bedoelde ik het niet, maar het ouder worden komt met dingen minder snel doorhebben. Dus wat past daarbij en hoe krijg ik evenwicht.

P: Wat kan ik nog aan en hoe kan ik datgene wat ik aan kan zo goed mogelijk bevatten?

D: Ja.

P: Zit daar dan, bij jongere medewerkers, zeg je ik wil niet dat ze blijven hangen en zich blijven ontwikkelen. Ga je dan nadrukkelijk het gesprek met ze aan? Of spreek je dat van tevoor aan?

D: Ja dat benoem ik heel duidelijk. Ook wat zij willen. Weet je de meeste mensen doen dit werk omdat ze deze capaciteit hebben. Maar daar kun je ook andere dingen mee doen.

P: En dan het stimuleren daarvan zodat ze daar ook andere dingen mee doen, daar help je ze mee?

D: Ja daar praten we dan over. Met sommigen heb ik aparte gesprekken, je hebt voortgang en resultaatgesprekken en dan hebben we het hier ook duidelijk over. En dat vind ik ook mooi. Er zijn ook mensen die zeggen '' ik wil me niet verder ontwikkelen ''. Heel expliciet, ik ben blij met het werk zoals het er is. Het heeft voor mij de functie dat ik gewoon werk heb en naar mijn zin heb. Het is goed zo.

P: Oké, '' ik geef mijn medewerkers het gevoel dat zij aan belangrijke gemeenschappelijke opdrachten werken ''.

Met opmerkingen [PM512]: Faciliterend gemiddeld

Met opmerkingen [PM513]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM514]: Creativiteit functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM515]: Motivatie loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM516]: Motivatie loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM517]: Motivatie functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM518]: Motivatie loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM519]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

D: Uhm, nou ik hoop dat ik dat doe. Maar ik vind het moeilijk te zeggen of mij dat lukt. Ik hoop dat uhm, dat dat op zich wel lukt. Maar vind dat lastig.

P: Waar zit het dan in?

D: Ja. De andere vraag, of ik mensen erop wijs, dat is een handeling. Maar of ze een gevoel hebben dat is het gevoel in de mens. Of dat zo is dat weet ik dan niet helemaal. Ik heb wel het idee dat er veel verbondenheid en trots is. Uhm, en ik heb wel het gevoel dat deze mensen voor het welzijn voor mensen staan.

Met opmerkingen [PM520]: Motivatie individuele waarden hoog

P: Oké. '' Ik heb een duidelijke visie en beeld hoe de toekomst voor mijn medewerker er uit ziet ''. Dat kan dan persoonlijke of organisatie ontwikkelingen zijn.

D: Nou, nee, weet je dat heb ik eigenlijk nooit. Ik ben wel altijd heel erg bezig met doorontwikkeling, maar ik zie dat meer als proces. En ik heb altijd het gevoel, we gaan wel ergens heen. Het sociaal domein is erg in beweging dus je bent je constant aan het door ontwikkelen. Maar ik heb bijvoorbeeld laatst met de teams gezeten en toen heb ik gezegd '' Jongens, eigenlijk heb ik een droom. '' En toen heb ik ze gezegd wat ik zag, het was tien jaar later en het hoeft niet per se het doel te zijn van hoe het moet worden. Maar we zijn nu wel met die stappen bezig. En op die manier zijn we een beetje aan de slag te gaan. En dat gaat binnenkort lopen. Kan best zijn dat we ergens anders komen maar het gaat om het proces en ontwikkeling. Ik heb eerder het doel met medewerkers maar daar zie ik het ook als een open eind. Ontwikkeling is belangrijker dan het doel waar het heen moet gaan.

Met opmerkingen [PM521]: Motivatie loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM522]: Motivatie loopbaanontwikkeling hoog

P: '' Ik ben overtuigd van mijn idealen, opvattingen en waarden en breng dat over op mijn medewerkers ''.

D: Ja, bijvoorbeeld een van mijn waarden is is dat het belangrijk is om open te zijn. Dat je dat moet kunnen zonder dat je daar last van krijgt. En hier is een cultuur, hoort ook wel bij de Achterhoek en organisatie. Om niet te zeggen wat je voelt. En op een gegeven moment heb ik gedacht '' dat wordt mijn mantra hier ''. Ik blijf het de hele tijd herhalen, zeg wat je voelt en zeg wat je denkt.

Met opmerkingen [PM523]: Motivatie individuele waarden hoog

P: Maakt dat het ook makkelijker om rekening te houden met elkaar, als collega's ?

D: Ja ik merk echt dat we daar wel stappen in maken. Mensen komen vragen nu om een gesprek omdat ze echt even wat willen zeggen. En het zijn maar kleine stapjes maar ik vind het belangrijk dat ze het doen. Als ze het niet doen blijven er onderhuids misschien dingen zitten of ontwikkel je je niet met elkaar. Of is er eentje brommerig omdat die het anders wil en daar heb je niks aan.

Met opmerkingen [PM524]: Motivatie individuele waarden hoog

P: Ik hoor vanuit andere teams ook wel eens dat er sprake is van een redelijk 'gesloten' organisatie in de zin dat ze niet altijd zeggen wat denken.

D: Ja en dat is heel logisch, mensen zijn hier super aardig weet je. Heel veel aardige mensen, een hele veilige organisatie. En toch zeggen mensen niet echt wat ze voelen.

P: Maakt die veiligheid dat ze soms bang zijn elkaar te zeggen wat ze vinden

D: Ik denk eigenlijk, dat is mijn buitenstaanders visie. Je bent zo verweven met elkaar. Iedereen werkt hier samen, je komt elkaar tegen op de sportvereniging. Er is een bepaalde gemeenschapscultuur. Het vuile was buitenhangen wat voor risico heeft dat in je sociale netwerk. Wat bereik je er mee. Ik denk dat er van oudsher misschien ook een beetje een cultuur is van het niet doen. I.p.v. het wel te doen.

Met opmerkingen [PM525]: Motivatie individuele waarden hoog

P: Het zit er een beetje in gebakken?

D: Ja precies.

P: Oké, '' Ik ben altijd opzoek naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie ''.

D: Ja dat doe ik. Ik zie mijn kansen en mogelijkheden heel erg in verbinding.

P: En dan verbinding met dingen buiten de organisatie of?

D: Dat maakt niet uit, met alles. Uhm, bijvoorbeeld een van de punten. Mijn teams zijn uitvoerende teams. Maar er zijn ook beleidsteams. Die verbinding is niet altijd even vanzelfsprekend. Daar ben ik de afgelopen jaren heel erg mee bezig geweest. Hoe maken we dat vanzelfsprekend, iedereen is van goede wil en heeft een goede bedoeling. Ze willen niets liever dan samenwerken. Dus hadden we werkgroepen gerealiseerd omtrent onderwerpen waar beleid en uitvoering bij elkaar komen. Bijvoorbeeld ouderen, dus hadden we speerpunten en doelen geformuleerd. Hoe verbeter je dat nou, de zorg rondom ouderen. En dat gaat eigenlijk wel goed.

P: Ik moedig mijn medewerkers aan om onafhankelijk te denken.

D: Uhm, ja en soms ben ik daar zoekend in. Heeft ook te maken met het zelf regelen en organiseren van dingen. Ik merk ook wel eens dat het me niet lukt. Soms lukt het dus heel goed.

P: Als dat je dan niet lukt, wat doe je dan?

D: Dan trek ik dingen naar me toe. Die neiging heb ik dan, maar ben steeds beter dat te laten. Dat merk ik wel. Maar hoe meer ik dingen ga controleren, niet in de zin van alles nakijken dat doe ik niet. Maar als ik meer probeer te beheersen. Dat ik ruimte inneem die anderen dan niet in kunnen nemen. Daar heb ik wel in geleerd. Maar hoe meer je ruimte geeft aan mensen hoe meer er uit komt. Dat heb ik wel gemerkt. Anders gaan ze passief zitten en wachten ze tot het gebeurd, en dan krijg je een rare interactie.

P: Ik durf uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers te delegeren. Het sluit er misschien wel een beetje op aan.

D: Ja, dat denk ik wel.

P: Probeer je die dan zo ver mogelijk weg te leggen, die verantwoordelijkheden? Of heb je dan bepaalde mensen waarvan je denkt dat je het wel of niet kan doen.

D: Ja dat denk ik wel. De taken zijn echt enorm divers. Ik zit even aan een voorbeeld te denken. Ik weet zeker dat als ik dat doe dat ik kijk wie er het beste mee uit de voeten kan. Als ik denk aan belangrijke taken denk ik dat ik het inmiddels wel goed kan laten bij een ander.

P: Heb je misschien een voorbeeld van een project waarbij je dat hebt gedaan?

D: Dat zijn er wel veel denk ik. Ik zit even te zoeken, er zit ook een soort dynamiek hierin. Waarbij je zegt belangrijke taken delegeren naar anderen. Klinkt heel erg van boven naar beneden. Terwijl ik denk dat er bij ons een andere dynamiek zit.

P: Meer in de breedte ?

D: Ja, uhm en momenten zijn anders. Bijvoorbeeld invoeren van verwijzing meldcode huiselijk geweld. Dat doen de teamcoördinatoren. Maar die verwijzing bleef eigenlijk liggen, en de teamcoördinatoren kwamen daar niet veel verder mee. Toen heb ik gezegd, ik pak dat wel op, ik heb het vaker gedaan. Daar heb ik één overleg voor georganiseerd. Dan kunnen zij verder en stap ik er weer uit. Het is eigenlijk best spannende materie, dat dat goed gaat. Het gaat om kindermishandeling en huiselijk geweld. Dat de juiste procedures worden gevolgd als je dat tegen komt. Dat je er niet mee blijft lopen, waar laat je zo'n signaal ga je er goed mee om. Maar ik heb er alle vertrouwen in dat ze dit goed doen. Maar we kijken nu ook, wat pakken zij op en wat pak ik op.

P: Oké. Ik stimuleer mijn medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.

D: Ja zeker, ik zie meestal geen problemen maar oplossingen. Ik vind problemen niet zo interessant. Zie ook meestal de zonnige kant van dingen in. De reactie die ik terug krijg van medewerkers is dat ze

Met opmerkingen [PM526]: Creativiteit functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM527]: Creativiteit functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM528]: Creativiteit functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM529]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM530]: Motivatie individuele waarden hoog

het soms irritant vinden. Omdat ik problemen bagatelliseer en het kleiner maak. Maar aan de andere kant is het prettig en verfrissend dat het niet groter wordt gemaakt dan het is. Dat je de voordelen ziet of de kansen eruit haalt.

P: En stel dat een medewerker bij jou komt en zegt '' ik loop hier vast of ik kom dit tegen ''. Je zegt ik probeer altijd in oplossingen te denken. Hoe ga je dan het gesprek aan?

D: Nou uhm, in mijn beleving als iemand er met een probleem komt. Wat is er dan aan de hand, wat maakt het zo lastig. Hoe zou je er anders naar kunnen kijken of anders mee om kunnen gaan. Ik probeer er wel altijd met humor wat luchtigheid in te brengen. En probeer ze ook te laten zien dat ieder probleem veel variaties om op te lossen.

P: Stuur je ze dan een richting op of zet je zelf aan tot denken?

D: Beiden, ik heb wel de neiging om me te bemoeien dus kan wel de neiging hebben om veel te praten. Dat is wel iets wat ik steeds meer leer en steeds beter in word. Om het meer bij de ander te laten.

P: Een beetje als afsluiting heb ik eigenlijk wat algemenere dingen. Heb jij tips voor collega's m.b.t. de inzetbaarheid van medewerkers?

D: Ja dat vind ik een lastige, want ik weet niet zo goed hoe zij dat doen. Misschien is de tip wel voor ons als management team. Dat we veel meer in gesprek gaan met over hoe wij het doen. We zijn veel meer bezig met de organisatie ontwikkelingen.

P: Dus eigenlijk niet zozeer over elkaars teams?

D: Nee we hebben het veel minder over '' hoe ga jij gesprekken aan '' of '' hoe stimuleer jij je medewerkers? ''. Dus veel meer op organisatie niveau in gesprekken?

P: Heb je nog tips aan collega's omtrent leidinggeven aan de teams? Dit zou ik aanraden bij medewerkers?

D: Geld eigenlijk een beetje hetzelfde voor. Ik weet niet zo goed hoe ze het doen dus vind het lastig daar wat over te zeggen.

P: En als je onafhankelijk van hun huidige leidinggeven kijkt. Wat zou dan voor jou het ideaalbeeld zijn? Wat vind jij een goede manier om het te doen?

D: Ik vind het een hele lastige vraag, ieder team heeft iets anders nodig.

P: Afhankelijk van wat voor soort mensen er zitten en wat voor taken zij hebben?

D: Ja zeker, en ik denk ook niet dat je iedere manager op ieder team kan zetten. Want ieder team heeft ook weer wat anders nodig.

P: En zoals je zei zelf dat je openheid belangrijk. Is dat dan iets waarvan je zegt dat andere teams het ook zouden moeten doen? Of denk je dat er bij sommigen geen behoefte aan is?

D: Nou weet je, dat is wel echt een organisatie ding. Dat niet open zijn. Maar ik ben bijvoorbeeld bij een team bezig over het geven van feedback. En dat vonden ze spannend. Nou gaan we dat in groepsverband doen en heb ik gezegd dat ik bij het eerste moment ben en een situatie ga inbrengen waarop zij feedback mogen geven op mijn werk. Dus ik gaf geen feedback maar moest het vragen. En dat leverde enorm veel op, was heel leuk om te doen. Maar dat is ook iets voor de hele organisatie. Maar deze manier past bij dit team. En dat kan je niet zomaar bij alle teams toepassen. En feedback is leuk, maar dat kan alleen bij een team als ze naar zichzelf willen kijken en zich willen ontwikkelen. En ik denk dat veel teams daar behoefte aan hebben maar dat ze zelf wel moeten willen ontwikkelen. En dat kan alleen als je bereid bent naar jezelf te kijken en we dat in veiligheid kunnen.

Met opmerkingen [PM531]: Creativiteit individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM532]: Motivatie individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM533]: Creativiteit individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM534]: Creativiteit functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM535]: Transf. Leiderschap laag

Met opmerkingen [PM536]: Creativiteit individuele waarden hoog

Met opmerkingen [PM537]: Motivatie individuele waarden hoog

Als er andere problemen onder liggen waardoor je niet bereid bent om naar jezelf te kijken is dat geen middel om in te zetten. Ik vind het lastig omdat geen blauwdruk is.

P: Maar er zou dus wel iets meer mee kunnen worden gedaan?

D: Ja het is al wel vaker geprobeerd maar mensen vallen vaak terug in het oude. Ik geloof veel meer in het proces dan in grote happeningen.

P: Oké. Bedankt voor je tijd en ik denk dat ik zo alles heb wat ik nodig heb.

Met opmerkingen [PM538]: Motivatie functieontwikkeling gemiddeld

BIJLAGE 7 GROEPSINTERVIEWS – AXIALE CODERING

GROEPSINTERVIEW 1 – AXIALE CODERING

P: Allereerst allemaal dank voor jullie komst. Nou ja het doel is ehm, om te kijken wat de gemeente aan employability doet. Hoe ze dat stimuleren en wat ze dan aanbieden. Het zal ongeveer een half uurtje duren. Hebben jullie er vooraf verwachtingen van ?

G: Nee, niet echt.

P: Oké, niets bijzonders dus. We gaan eigenlijk aan de hand van een aantal stellingen kijken hoe leidinggevenden jullie stimuleren en hoe jullie hierin staan. De eerste stelling is ‘’ Mijn leidinggevende vraagt mij naar persoonlijke doelen, wensen of angsten omtrent mij eigen loopbaan ‘’. Wie wil er reageren?

G1: Nou ja, er wordt wel naar gevraagd.

P: Wat vragen ze je dan specifiek, doen ze dat op regelmatige basis?

G1: Uhm, nou toevallig heb ik pas een POP gesprek gehad, dat is niet regulier geloof. En daar is wel naar gevraagd.

P: Wordt er dan alleen naar gevraagd omdat het een POP gesprek is?

G1: Ja die indruk heb ik. Maar ik weet niet wat de ervaringen van de anderen zijn.

G2: Nou ja, mij ervaring is dat als ik zelf wensen of ideeën heb dat ik heel goed bij mijn manager terecht kan. Zit ik wel in de situatie dat ik payroller ben. Dus ik denk dat mijn opstapkansen of ontwikkelkansen wat beperkter zijn. Desondanks ervaar ik die hier wel. Ik heb voldoende waar ik mij hier in kan verdiepen, in mijn vakgebied en binnen het team waar ik mij in kan ontwikkelen. Ik vind onze manager laagdrempelig benaderbaar en hij komt regelmatig aan ons vragen naar eigen ideeën. Hoe kunnen we dingen oppakken, of waar kunnen we op ontwikkelen. Dus ik ervaar wel dat ik daar in gezien en gehoord wordt.

P: En bij jou?

G1: Ja ik heb daar ook wel goede ervaringen mee.

P: En er werd net al aangegeven dat er een POP gesprek is geweest, hebben meerderen van jullie daar ervaring mee?

G1: Ja ik heb toevallig ook net een POP gesprek gehad. En ik heb nu ongeveer elke maand een ingepland gesprek staan.

P: Is dat vanuit eigen initiatief, of die van de manager?

G1: Samen.

P: En bespreken jullie dan nog iets specifieks of een bepaald doel?

G1: Ja ik heb voor mezelf ook wel een bepaald doel.

P: En de manager weet dat?

G1: Ja die weet dat ook, die vind dat ook goed en die steunt mij daar ook in.

P: Oké.

G3: Er wordt bij mij in pop gesprekken en functioneringsgesprekken ook wel naar gevraagd. Of dat dan word vorm gegeven is dan de vraag. En als je dan een jaar terug kijkt. Een jaar geleden zijn alle cursussen en opleidingen die zijn aangevraagd niet gehonoreerd, daar was allemaal geen geld voor. Dus in dat opzicht vind ik ontwikkeling en kwaliteit op orde houden niet echt van de grond gekomen.

P: Er word dus wel naar gevraagd maar de vervolgstap wordt door gebrek aan budget niet genomen?

G1-4: Ja.

Met opmerkingen [PM539]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM540]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM541]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM542]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM543]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM544]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM545]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM546]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM547]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM548]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM549]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM550]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM551]: Functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM552]: Faciliterend laag

G3: Ja, en als je zegt je wilt je kwaliteit van je werk hoog houden en op de hoogte blijven van wat je doet zijn daar van tijd tot tijd toch cursussen voor nodig. En ik moet zeggen er komt wel weer wat aan maar het is niet zo dat de laatste paar jaar ook zo was. En ik ben volgens mij niet de enige wie dat had.

P: Zou je dat liggen aan de prioriteiten van waar de budgetten heen gaan? Of kunnen ze daar niet veel aan doen?

G3: Blijkbaar niet, en is er niet voldoende geld voor geweest.

P: Oké, heeft iemand anders hier nog iets op toe te voegen?

G4: Ja die ervaring heb ik eigenlijk ook. Ik heb dan wel een pop-gesprek gehad. Ik kan ook als ik dingen heb altijd bij mijn manager binnen stappen. Maar aan de andere kant heb ik ook wel een beetje het gevoel dat ik er niet echt in geholpen word. Ik kan er wel gaan zitten en er word wel geluisterd en van alles opgeschreven. Maar ik heb het gevoel dat dat het een beetje is. Dan ga ik terug naar m'n plek en weer gewoon aan het werk. Ja, en inderdaad wat er net ook werd gezegd. We hebben diverse dingen opgevoerd voor het opleidingsbudget. Deze ontwikkelingen zitten er aan te komen en hier weten we nog niks van. Dus mogen we een cursus of korte opleiding doen. En dan word het voor je gevoel dan afgewezen. Er zal vast naar gekeken worden en een goede reden zijn dat het niet kan.

P: Moeten ze dan transparanter zijn?

G4: Nee dat zijn ze wel. Maar het is wel heel vervelend als je wensen nooit gehonoreerd worden. Dat werkt niet echt motiverend en dan heb je na het vierde jaar een keer zoiets van '' nou ik geef gewoon niks meer op ''.

P: Dus het niet honoreren werkt demotiverend voor de medewerker?

G2-4: Ja, ja dat denk ik wel.

P: En als nu blijkt dat er weer voldoende budget komt. Zou medewerkers dat weer aanzetten tot de aanvraag van cursussen en opleidingen? Of zal dat weer tijd nodig hebben?

G2/3: Weet ik niet. Er zijn nu ook medewerkers die hier de kansen niet hebben gekregen en die nu bij een andere gemeente wel krijgen. En die dus weg zijn gegaan. Terwijl je hier best wat ervaring weg laat gaan zo.

G2: Bij mijn aanstelling is mij wel gelijk aangeboden om een opleiding web redacteur te doen, dat was ook nodig. Maar die ben ik gaan doen, dat is mooi dat de gemeente mij dat aanbied. Maar dan stap je in en denk je dat het gewoon is dat je bij blijft. En ik vind het mooi dat je opleidingen kan doen. Maar ik hoorde later wel dat het niet heel gebruikelijk is dat er in word geïnvesteerd. Toen dacht ik dat het wel bijzonder was. Dus denk tegelijkertijd dat het wel bijzonder is dat ze in mij investeren terwijl ik payroller ben en een einddatum heb. Dus voor hetzelfde ben ik aan het einde van mijn contract vertrokken. Dat is niet mijn insteek maar ik zie dan om me heen wel dat het dus niet gebruikelijk is dat er gemakkelijk opleidingen worden aangeboden.

P: En hebben jullie, naar eigen inschatting, dat je leidinggevende op een bepaalde manier benaderd als ze mij willen stimuleren om mijzelf door te ontwikkelen?

G1: Vind ik moeilijk om te zeggen.

G5: Ik wel, want als ik iedereen beluister. Is het vanuit de medewerker zo dat jullie je wel graag willen door ontwikkelen. En de ene keer wordt er wel en de andere keer geen gehoor aan gegeven. Dat ligt aan de mogelijkheden. Bij mij is het andersom. In het begin werd er heel erg gestimuleerd om opleidingen en cursussen te volgen. Terwijl ik net van school af kwam en daar dus eigenlijk de

Met opmerkingen [PM553]: Functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM554]: Faciliterend laag

Met opmerkingen [PM555]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM556]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM557]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM558]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM559]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM560]: Loopbaanontwikkeling hoog

behoefte helemaal niet aan had. Ik wilde gewoon een paar jaar werken en kijken wat ik kon en wat ik wilde. Later heb ik aangegeven wat mijn wensen waren en een deel was wel mogelijk, een deel niet. Maar ik merk wel hoe meer mijn leidinggevende pusht om dingen te gaan doen. Hoe maar ik achterover ga leunen, van mij hoeft het niet. En op het moment dat diegene stil ging zitten dacht ik dat er wel een keer wat mocht gaan gebeuren. Voor mij is het net andersom, maar misschien omdat ik ook op een ander moment zit in mijn loopbaan.

G4: Ik denk dat inderdaad ook aan de persoon op zich of aan de functie ligt. Ik merk dat ik heel erg de behoefte heb juist op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen. Ik ervaar het echt als belemmerend dat daar de mogelijkheid niet voor is.

G1: Ja en als je praat over employability. Ik denk dat mensen die heel lang hetzelfde werk doen juist hun energie halen uit het op de hoogte blijven en doorontwikkelingen binnen je eigen werkveld. En als dat dan niet kan.

G3: Er is in feite afwisseling en vernieuwing genoeg maar je moet wel de kans krijgen om mee te gaan.

G5: Word het dan alleen maar tijdens de gesprekkencyclus aan de kaart gebracht?

G2-4: Heel verschillend.

G4: Vaak geef ik gewoon een hele rits op met vaak in het achterhoofd ‘’ als er eens 10% gehonoreerd word heb ik toch redelijk wat ‘’. Maar eigenlijk, bij ons team, zijn wij de enigen die echt zoeken naar het door ontwikkelen. De rest doet dat niet, daar moet je echt bij aandragen.

G2: Ik zie dat op fora wel in contact zijn met andere gemeenten. En daar hoor je ook wel wat. Ik ben dan zelf wel gauw enthousiast en dan ga ik vragen of ik dat mag doen. Ik hoef niet gestimuleerd te worden, kan me niet voorstellen dat je dat niet hebt. Bij mij zou het eerder afgeremd worden, dus denk dat het heel erg verschillend is. En denk dat het afhankelijk is van concrete verzoeken of dat je periodieke gesprekken afwacht. Als je van te voren goed kan aangeven wanneer je er niet bent, hoeveel dagen het kost en wie je werkzaamheden oppakt. Desnoods nog wat in je eigen tijd, denk ik dat het veel makkelijker is.

G4: Ja dat doen wij tussendoor ook wel, we hebben wel eens dingen waar we tegenaan lopen. Gaat dan meer om inhuur. Maar toch ergens kan het geld wel vandaan komen. Of als er een congres of symposium word aangeboden. Dan kan het vaak wel. Maar wanneer je voor jezelf in het opleidingsplan wat voor jezelf wil plannen, zodat je je erin kan verdiepen en die taken dan kan oppakken. Ja, daar zit weinig mogelijkheid in.

G3: Waar zit dan de grootste belemmering in?

G4: Ik weet niet of het bij andere teams anders gaat, maar er is gewoon een opleidingsplan/budget en een keer per jaar moet je aangeven wat je wil doen.

G2: Ja en dan word ergens bepaald wie wat mag gaan doen? En om wat voor reden dan ook gaat door dingen een kruis.

P: En stel dat iedereen een eigen budget krijgt waar je je jaarlijks mee kan ontwikkelen en cursussen kan doen. Zou dat helpen?

G4: Ja graag.

P: In die zin dat je zelf mag kiezen?

G2: Ik denk niet dat dat voor iedereen geld.

G4: Nee ik denk dat er mensen nog steeds geen gebruik van maken omdat ze niet weten waarvoor..

Met opmerkingen [PM561]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM562]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM563]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM564]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM565]: Functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM566]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM567]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM568]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM569]: Functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM570]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM571]: Loopbaanontwikkeling laag

P: Oké, en een van de stellingen is ‘’ Onze leidinggevende maakt ons bewust van de opleidingsmogelijkheden die er zijn ‘’. Dat dat meer kan gebeuren? Omdat er best veel vanuit jezelf moet komen?

G4: Ik heb niet het idee dat onze leidinggevende heel erg van op de hoogte is van ‘’ Oh je zou dit of dat kunnen doen ‘’. Onze teamcoördinator wel, die zit wat dichter bij ons, werkinhoudelijk. Dus die kan dat ook veel beter inschatten. Maar dat verwacht ik ook niet van mijn manager, niet echt.

P: Zou je dat wel moeten verwachten van je manager?

G2: Ik vind het een wisselwerking.

P: Of zou een teamcoördinator dat moeten oppakken? Omdat die er werkinhoudelijk dichter bij zit?

G4: Ligt eraan wie de budgetten krijgt of erover beslist.

G3: Ja want onze teamcoördinator loopt tegen hetzelfde probleem aan.

P: Oké, volgende stelling ‘’ ik word gestimuleerd om taken buiten mijn primaire taken op te pakken ‘’.

G3: Ja, dat hangt samen met de mogelijkheid om opleiding ofzo te gaan doen. Maar heel concreet is het de bedoeling dat ik het gegevensmanagement ga oppakken en vorm geven. Dus een beetje extra op m’n reguliere taken. Maar ik ben wel aan het kijken wat ik extra kan oppakken wat nu nog niet gebeurd.

P: Zie je dat dan als uitdaging, om dat erbij te doen.

G3: Ja absoluut.

P: Iemand anders die daar ook ervaring mee heeft?

G2: Ja zeker. Ik ben in principe voor een redelijk vaststaand takenpakket aangenomen. Maar nu ontstaat er wel dat een van de collega’s binnenkort met pensioen gaat en taken buiten het werkgebied buiten ons team heeft. Op zich past het bij mij als persoon maar niet per definitie bij ons als team. Maar ik mag me er toch op richten om dat stukje over te nemen. En dat vind ik wel een mooie ontwikkelmogelijkheid en wat ook mijn belangstelling heeft.

P: Is dat iets vanuit jezelf gekomen of is dat vanuit het management of coördinator besproken?

G2: Nee dat heb ik met de teamcoördinator en manager over gesproken. Er is gekeken of het buiten ons team kon worden geplaatst omdat het taakinhoudelijk logischer was. Maar er is ook gekeken wie er in de organisatie bij zou passen. En met mijn werkverleden past het gewoon heel goed bij mij. En toen was eigenlijk de vraag bij mij terecht gekomen. Ik had de discussies wel gehoord maar heb me niet naar voor geworpen, en ik ben nog maar net nieuw.

P: Dus is echt van hun uit gekomen?

G2: Ja, precies.

P: Oké, de volgende stelling is ‘’ binnen onze teams word goed omgegaan met veranderingen in werkzaamheden en omgeving ‘’.

G1: Wat bedoel je daar precies mee?

P: Stel er zijn ontwikkelingen binnen de gemeente, bijvoorbeeld verandering in benadering van burger. Of de werkzaamheden zelf zijn ontwikkelingen op aankomend.

G2: Ja er zijn flink aantal veranderingen op komst. Die van invloed zijn op de werkwijze. Als ik puur naar het websitebeheer kijk dan kan bijvoorbeeld de toegankelijkheid beter. En qua AVG, wet bescherming persoonsgegevens, vraag ik me af of we daar goed genoeg op voorbereid zijn.

G5: Nou ik denk dat we er inhoudelijk goed op inspelen, maar heb het idee dat het meer vanuit hoge hand moet worden opgepakt en moet worden uitgehold binnen meerdere teams. Nu moet ik zelf zoeken wie waar verantwoordelijk voor is en dat zou eigenlijk andersom moeten.

Met opmerkingen [PM572]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM573]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM574]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM575]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM576]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM577]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM578]: Verandergedrag omgeving hoog

Met opmerkingen [PM579]: Verandergedrag functie laag

Met opmerkingen [PM580]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM581]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM582]: Verandergedrag omgeving laag

P: Dus jullie zijn je er wel bewust van de veranderingen, maar er word weinig op gestuurd ?

G5: Ja volgens mij weten we allemaal wat ons te wachten staat en wat we daarbij moeten doen. Maar er is geen koppeling tussen de diverse teams.

G4: Sorry, AVG, wat is dat precies?

G2: Wet voor bescherming van persoonsgegevens, is Europees, voor de privacy.

G4: Oh dat zegt mij nog even niks, volgens mij zouden wij daar ook wat mee moeten doen. Maar misschien dat anderen op onze afdeling daar mee bezig.

G3: Ja de informatie manager volgens mij.

G2: Als ik ook kijk naar de toegankelijkheid denk ik dat we er veel beter aan kunnen werken. Onze software is niet toereikend genoeg om aan de nieuwe wet en regelgeving te voldoen. Maar het word dan als minder belangrijk gezien. Er zitten ook geen hoge sancties aan. Maar waar wij wel graag goed voor willen zorgen, en hier worden we in beperkt. We krijgen het moeilijk gedragen door anderen.

P: Dus jullie zelf wel bewust van alle veranderingen maar het mag vooral organisatie breed wat meer worden gedragen. Maakt de veranderingen jullie werk dan lastiger of maakt het niet zo veel uit in de uitvoering?

G2: Voor mijzelf vind ik het lastig, want je ziet veel kansen om het goed voor elkaar te krijgen. Maar het lukt binnen de huidige software niet en je krijgt de gezichten niet de goede kant op. En dat is wel frustrerend. Dat belang dat ik zie word niet door anderen gezien.

G5: Hoe jij je verhaal begon over de AVG? Ik zie het als uitdaging die veranderingen, ik vind het leuk die uitdaging en spanning van hoe alles gaat worden. Maar ik mis wel de regie.

G1: Ja en iemand die daar de teams daar op aanspreekt, nu blijft het een beetje hangen.

G3: Ja het word op een abstract niveau neergelegd maar eigenlijk zou je moeten zeggen ‘’ dit is het op strategisch op tactisch niveau en nu nemen we de teams bij de hand ‘’.

G5: Ik heb het idee dat het bij ons inderdaad andersom gaan. Ik ben op praktisch niveau bezig en ben nu degene die eraan moet beginnen. Terwijl het andersom zou moeten gaan.

G1: Je voelt zelf die verantwoording om het op te pakken terwijl het eigenlijk andersom zou moeten zijn.

G2: Ik denk dat het mooi is dat het van beneden omhoog gaat maar uiteindelijk moet het wel samenkomen. Want vanuit je eigen enthousiasme kun je veel bereiken maar als je vastloopt moet je wel door de managers gesteund worden. Je kan vanuit de bottom nog zo enthousiast zijn en veel willen veranderen maar als het niet word gedragen kun je er niks mee doen.

G3: Ja iemand met voldoende is wel nodig.

P: Oké, tot zover de laatste stelling is ‘’ Ik ben bekend met de netwerken en maak hier gebruik van ‘’. Dit kan bij alles van het zoeken van een nieuwe baan, op de hoogte blijven van ontwikkelingen etc..

G2: Bedoel je dan voor mij als persoon? Of om dingen op werk voor elkaar te krijgen?

P: Beiden kan!

G3: Ik gebruik hem wel goed, ten eerste in het werk zelf. Inmiddels hebben we een netwerk van alle mensen op ons vakgebied in de regio waar we met vragen bij elkaar terecht kunnen. Op persoonlijk vlak ook, dat ik zou kunnen aangeven van ‘’ goh als jullie wat horen ‘’.

P: Denk je dat je als organisatie de medewerker bewust mag maken van het gebruik van je netwerk?

G2: Ik vind dat een hele lastige, omdat je ook met een stuk integriteit zit. Kijk nu heb ik niet heel spannend werk en geen beleidstukken. Besluitvorming doe ik niet. Tegelijkertijd ben ik in mijn eigen

Met opmerkingen [PM583]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM584]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM585]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM586]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM587]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM588]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM589]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM590]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM591]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM592]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM593]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM594]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM595]: Netwerken hoog

Met opmerkingen [PM596]: Netwerken hoog

Met opmerkingen [PM597]: Netwerken laag

gemeente politiek actief en met vrijwilligerswerk heb ik ook een relatie met de gemeente Winterswijk. Maar ik gebruik mijn netwerken niet om dingen voor een ander doel voor elkaar te krijgen. Ik ga hier in de pauzes geen mensen lopen lobbyen om Alzheimer Nederland te steunen bijvoorbeeld. En werk gerelateerde vraagstukken doe ik niet in mijn persoonlijke netwerk. Maar misschien wel in mijn werk gerelateerde netwerk. Maar ik hou mijn netwerken wel bewust gesloten van elkaar.

G3: Maar je hebt dus wel netwerken die je gebruikt?

G2: Ja zeker.

P: En belangenverstrengeling werd net opgemerkt. Zou jij daar ook last van hebben?

G5: Ja maar ik gebruik mijn netwerken eigenlijk niet, alleen intern voor mijn functie. Maar verder dan dat niet echt. En misschien ook wel omdat ik bang ben voor belangenverstrengeling.

P: En je netwerk is niet iets wat je in de toekomst wil onderhouden?

G5: Nee niet echt, maar ik ben er ook denk ik niet de persoon voor.

P: Iemand nog iets toe te voegen?

G1-5: Nee, niet echt.

P: Goed, dan sluiten we hem hiermee af. Hartelijk bedankt!

Met opmerkingen [PM598]: Netwerken laag

Met opmerkingen [PM599]: Netwerken hoog

Met opmerkingen [PM600]: Netwerken laag

Met opmerkingen [PM601]: Netwerken laag

GROEPSINTERVIEW 2 – AXIALE CODERING

P: Goed, allereerst dank voor jullie komst. Het zal ongeveer een half uur duren. Het gaat over employability en over hoe jullie worden gestimuleerd jezelf te ontwikkelen. Aan de hand van een aantal stellingen er sprake is van employability en het stimuleren ervan. De eerste stelling is ‘’ mijn leidinggevende vraagt mij naar persoonlijke doelen, wensen of angsten omtrent mijn loopbaan ‘’. Wie wil daarop reageren.

G1: Dat is een regelmatig onderwerp.

P: Wat is regelmatig?

G1: Ik heb zelf de richtlijn, acht jaar in een functie is genoeg en dan moet er iets nieuws komen. En in die fase zit ik nu dus dan hebben we het er regelmatig over.

P: Oké, en je zegt dat je het hier regelmatig over hebt. Is dat dan het opstarten van een traject komt dat vanuit jouw initiatief?

G1: Dat komt vanuit mij inderdaad.

P: Zijn er anderen die daar ook ervaring mee hebben?

G2-3: Niet op die manier nee.

P: Op welke manier dan wel?

G2: In mijn werkpakket ehm, ja, moet ik eigenlijk van alles wel een beetje verstand hebben als projectleider. Mijn manager vraagt me wel of ik nog opleidingsbehoeften heb maar vraagt me niet of ik wat anders wil gaan doen.

P: Nou, je opleidingsbehoefte is ook een voorbeeld van ontwikkeling. Je kan je ontwikkelen door je te verbreden in je huidige functie. Stimuleren ze dat ook regelmatig?

G2: Nee niet regelmatig, we zijn vooral bezig met de waan van de dag.

P: Mag het regelmatiger worden aangekaart?

G2: In theorie wel, maar in de praktijk denk ik dat er overal wel stevig gewerkt word. Dus ik denk dat er niet heel veel ruimte is voor bezinning en nieuwe mogelijkheden.

G3: En toch vind ik dat er ieder jaar word gevraagd of je wat anders wil of mogelijkheden aanpakken. Een aantal jaar geleden ben ik in een andere functie terecht gekomen nadat het werd gevraagd.

G2: Ja en als je er om vraagt zijn er wel mogelijkheden. Ook wel een beetje afhankelijk van wat je doet en of je er plezier in hebt.

G3: En wat je wil natuurlijk, jij geeft aan na acht jaar wil je wat anders. Ik heb dat niet zozeer.

G4: Voor mij is het al helemaal anders, ik ben nog maar net begonnen hier. Dus ik zit nog in de beginfase dus het is nog even afwachten. Wat wel goed is is dat mijn manager vanuit zichzelf steeds vervolggesprekken aanvraagt om te kijken hoe het gaat en waar ik tegenaanloop.

P: Je zegt in eerste instantie heb je een tijdelijk dienstverband. Hebben ze dan al wel naar eventuele ontwikkelwensen of toekomstwensen gevraagd of dat nog niet?

G4: Nee dat nog niet. Ik draai wel overal in mee en ben bij alle presentaties en vernieuwingen. Dus wat dat betreft leer ik daar ook veel van. Dat is wel heel positief. Het is niet zo dat je een stap terug moet doen in de informatievoorziening omdat je maar tijdelijk in dienst bent.

G2: Het zit ook wel een beetje in de ontwikkelingscurve hè. Ik ben dan 62 en ik zie mijzelf geen grote studies meer doen. Maar wel studiedagen volgen, korte dingen. Maar het is maar net wat je wilt. Maar als je dat wel zou willen is dat wel mogelijk.

G1: Ja ik ben ook 62 en heb een hele nieuwe studie opgepakt.

Met opmerkingen [PM602]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM603]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM604]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM605]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM606]: Functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM607]: Functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM608]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM609]: Functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM610]: Functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM611]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM612]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM613]: Functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM614]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM615]: Verandergedrag omgeving hoog

Met opmerkingen [PM616]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM617]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM618]: Loopbaanontwikkeling hoog

G5: Wat ga je doen dan?
G1: Ik word informatiemanager bij de veiligheidsregio per half april. Ik word gedetacheerd vanuit de gemeente.
G5: Ga je bij de V&G werken?
G1: Ja. Ik ben er heel blij mee, het is echt mijn ding. Het is heel wat anders dan kunst & cultuur. Wat ik zei na acht jaar wil ik wat nieuws. Ik doe dit nu negen jaar en dat merk ik wel.
G2: Dat herken ik wel, dat heeft er ook wel mee te maken of je plezier hebt in de dingen die je doet. Maar soms wil je wel een nieuwe uitdaging. Nu heb ik elke dag wel een nieuwe uitdaging en dat hangt ook een beetje af van je werk.
G5: Wat je net zei, eigenlijk zit je hier al te lang. En wat je ieder jaar bij het gesprek wel merkt, er word wel gevraagd of je wat anders wil maar is dan ook de vraag of diegene dat wel echt durft te zeggen. En als die dat niet doet of je dat eruit haalt.
G2: Ik vind het ook heel goed, dat je die behoefte dan bespreekbaar maakt.
G1: Precies, ik heb nog vijf jaar en ik wil die vijf jaar nog wel knallen, zeg maar.
P: Mooi voorbeeld van employability.
G5: Ja je hebt wel die zekerheid vanuit de gemeente. Je gaat op detacheringsbasis. Ik heb zelf ook wel eens op het punt gestaan om een switch te maken, maar heb we een vrouw en 3 kinderen. En heb wel die zekerheid nodig. Als werkgever een klein vangnet bieden daarbij is wel een goede voorwaarde.
P: Oké, dus de ontwikkelingsmogelijkheid is positief maar dan wel met een mate van zekerheid.
G5: Ja precies, intern is dat geen probleem. Maar als je iets buiten de gemeente gaat doen dan is een vangnet belangrijk.
P: Oké, volgende stelling ‘’ ik word gestimuleerd taken buiten mijn primaire taken op te pakken ‘’.
G1: Jij gaf het net al aan, ik denk dat op het moment weinig mensen ruimte hebben om die taken op te pakken. En ik denk dat veel mensen dit wel willen maar nu langzaam in de schulp kruipen omdat ze bang zijn dat ze het niet gaan redden anders.
P: En dan niet redden i.c.m. de huidige werkzaamheden, en wat is er dan in de toekomst nodig om die ruimte wel te bieden? Misschien uren vrij maken om collega’s te ondersteunen?
G1: Als het dan ook maar daadwerkelijk vrij gemaakt word. Maar de vraag is of dat gaat werken. Er zijn veel oudere medewerkers en veel regelen, zoals de 60+ regeling, waarbij je een half uur per dag minder mag werken. Of het generatiepact, waarbij je nog wat meer uren inlevert. En ben zelf bijvoorbeeld bezig om mijn overuren af te bouwen. En de uren die ik zelf minder werk worden al niet opgevangen. Als je dan zegt, andere taken om te verbreden, ik zie het niet gebeuren.
G6: Ik vraag me dan wel af of het alleen gaat naar meer uren, nieuwe mensen aannemen. Of als ik bij ons kijk, hoe lopen de processen van oudsher en kun je deze processen aanpassen om efficiënter te werken. Op sommige plekken kunnen best uren bij.
G4: Dat is ook de reden dat ik binnen de gemeente ben begonnen bij communicatie, zodat anderen wat extra ruimte hebben voor extra taken.
G2: Het heeft ook deels met economie te maken hè, zoals ik het zie. De laatste twee jaar is er gewoon weer meer mogelijk. De jaren daar vooraf konden we niet of amper wat in de recessietijd. Zeker geen extra personeel aannemen.
G3: Ik denk sinds de nieuwe directeur.
G2: Misschien speelt dat mee, maar we hebben ook de tijd mee.

Met opmerkingen [PM619]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld
Met opmerkingen [PM620]: Verandergedrag functie gemiddeld
Met opmerkingen [PM621]: Functieontwikkeling gemiddeld
Met opmerkingen [PM622]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld
Met opmerkingen [PM623]: Verandergedrag functie laag
Met opmerkingen [PM624]: Loopbaanontwikkeling hoog
Met opmerkingen [PM625]: Loopbaanontwikkeling hoog
Met opmerkingen [PM626]: Faciliterend laag
Met opmerkingen [PM627]: Functieontwikkeling hoog
Met opmerkingen [PM628]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld
Met opmerkingen [PM629]: Verandergedrag omgeving laag
Met opmerkingen [PM630]: Verandergedrag omgeving laag
Met opmerkingen [PM631]: Verandergedrag omgeving laag
Met opmerkingen [PM632]: Verandergedrag functie laag
Met opmerkingen [PM633]: Functieontwikkeling hoog

G6: Bij de oude directeur heeft mij wel op detacheringsbasis binnengehaald. Hij zocht wel de grenzen van wat kon en als er dan ruimte was dan kon het ook. En ik denk dat de economie begon aan te trekken toen de switch van directeur plaats vond.

G5: Maar gestructureerd wat anders doen hoef je niet zo te zien. Jij hebt mij een poos terug ook wat gevraagd, dat is een korte klus waarbij je even wat anders doet, andere energie op kan doen. Je bent er even mee bezig, ziet andere mensen. Zonder dat het je teveel uren kost. En dan zie je gelijk of het iets voor je is.

P: Komt dat dan vanuit jezelf?

G5: Nou, ik heb een beetje hetzelfde, wil eigenlijk ook elke paar jaar in een andere functie werken. Maar op een gegeven moment is het kijken wat er nog 'anders' is. Dus nu pak ik wat meer de krenten uit de pap. Wat ik op bepaalde gebieden leuk vind.

G4: Maar dan krijg je dan de vrijheid voor ?

G5: Nou er is niemand die zeg dat het niet mag, je kan het redelijk zelf invullen.

P: Zou je anderen dan daartoe aanmoedigen?

G5: Op een gegeven moment willen bepaalde mensen gewoon hun vastigheid, maar ik vind wel dat een werkgever best mag zeggen dat ze meer kunnen oppakken.

G3: Ik heb ook wel negatieve dingen gehoord. Dat je een cursus wil doen maar dan word er gezegd dat er geen geld voor is.

G5: Goed ik heb ook gehoord van iemand die het zelf heeft betaald, die wilde het heel graag. Die zit nu in een andere functie waar ze graag naar toe wilde groeien. Dus het hoeft ook niet altijd van de werkgever uit te komen. Hoe belangrijk is het voor jezelf, investeren in jezelf. Zeker als je wat anders wil gaan doen.

G6: Zeg je wanneer het antwoord keer op keer nee, geef dan duidelijk perspectief op wanneer er wellicht mogelijkheden zijn? Voor een stukje motivatie aangezien je nu toch alleen maar nee krijgt te horen?

G3: Misschien wel.

P: Denk jij dat het zou helpen? Dat ze misschien gedemotiveerd raken van het constante nee, met wat meer perspectief dat ze wel gemotiveerd blijven? Ik heb er ook wat gehoord die er tig opgeven als cursus en blij zijn als er een of twee door gaan.

G6: Ja ik weet niet precies hoe het nu verkondigd word, maar ik kan me voorstellen dat het helpt.

G2: Ik denk dat het ook wel degelijk met de recessie had te maken. Dat er het laatste jaar weer wat meer mogelijk is. Een jaar of vier à vijf terug waren er amper mogelijkheden. Toen stond alles op hold en nu kan er weer wat. Maar ik sluit me ook aan op wat jij zegt, de organisatie sluit zich achter het nieuwe ideeën en initiatieven. Je moet wel duidelijk maken waarom iets nuttig of goed is, maar de organisatie staat veel voor nieuwe dingen open.

G1: Dat op leeftijd nog veel kan vind ik ook goed. Net een nieuwe collega van 58 aangenomen. Menigeen zou gedacht hebben dat dat te oud zou zijn.

G4: Ja dat is wel grappig, ik ben ook 50 en zit in een junior functie. Ze zoeken gewoon de meest geschikte kandidaat. Ze hadden ook een jonger iemand kunnen kiezen. Leeftijd is nog niet zo heel bepalend vind ik, het is maar net hoe je er zelf in staat.

P: Volgende stelling '' binnen de teams word goed omgegaan met veranderingen in werkzaamheden in omgeving ''. Dus stel er zijn veranderingen in wet- en regelgeving of nieuwe systemen. Hoe word daar dan mee omgegaan binnen de teams?

Met opmerkingen [PM634]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM635]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM636]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM637]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM638]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM639]: Functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM640]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM641]: Verandergedrag omgeving hoog

G6: Bij ons in het sociaal domein blijft het ontwikkelen. Bijvoorbeeld een verwijsindex, die zegt jou misschien ook iets als je het hebt over veiligheid. Er zijn wat ontwikkelen in de regio, daar kun je in mee gaan. We gaan nu mee of we wachten op andere gemeenten? Wij lopen daarin vaak wel voorop. Bij ons gebeurt er in dat opzicht wel veel.

G2: Ik denk dat dat zich in elk werkveld wel afspeelt. Door bijvoorbeeld automatisering, door nieuw beleid of provinciaal beleid. Dus je moet overal constant in mee.

P: Wordt er dan vanuit de genoeg mogelijkheid geboden om daarin mee te kunnen gaan.

G2: Het wordt gewoon verwacht.

G5: Je kan niet merken dat er op gestuurd word. Dat is bij jullie veel actueler.

G2: Er is ook zo'n veelvoud aan functies. Sommigen moeten continu in bochten mee en sommigen kunnen een jaar lang hetzelfde doen.

P: En het bijhouden of er verandering nodig is is dat een taak die vanuit de medewerker moet komen of als team ? Dat iedereen weet wat er aan komt en hoe je er op in moet spelen.

G2: Een beetje en en. Soms houd je elkaar op de hoogte, soms hoor je het van een beleidsmedewerker. Er kan nieuw provinciaal beleid zijn waar je zelf kennis van neemt.

G6: Maar heb je het idee dat bij de verschillende samenstellingen het goed in de gaten gehouden word? Want straks houd niemand het in de gaten en loop je achter de feiten aan?

G2: Ik denk wel dat het een wankel evenwicht is. Bij ons team gaat het wel eens over subsidiewerk. De provincie is een belangrijke subsidiegever. Maar er zijn ook gemeenten die een aparte subsidieafdeling hebben en die het constant in de gaten houden, wij moeten dat zelf doen.

G4: Op communicatievlak is het gewoon de faciliteiten, middelen en kanalen. Alles is constant in beweging. Bij andere gemeenten worden bijvoorbeeld functies gevraagd die wij nog helemaal niet hebben. Als er geen twitter of sociale media waren geweest had je bepaalde functies en taken niet gehad. Het is dus ook een kwestie van jezelf blijven scherp houden en je team. Maar ook de organisatie kan op de hoogte worden gehouden.

P: En word dat binnen de teams dan regelmatig besproken. Of mag het regelmatiger worden besproken?

G4: Ja het word regelmatig besproken en er word gekeken hoe we het beter kunnen volgen. Hoe werken hierin samen met andere collega's. Of hoe spreek je mensen aan. Op sociale media is alle jij en je. En vanuit het gemeentenieuws moet alles wat in jij of je word aangeleverd moet het worden omgeschreven bijvoorbeeld.

G2: Ik vind in zijn algemeenheid dat de gemiddelde werkhouding in de organisatie goed is, maar is wel een soort minimum. We zijn absoluut geen organisatie met een grote jas aan waar we overal ruim in personeel zitten.

P: Oké, de volgende stelling is '' ik ben bekend met de term netwerken en maak hier gebruik van ''.

G1: Kwestie van alert zijn en kijken wat er op je pad komt. En aan de andere kant, ik mag twee Syrische jongens begeleiden en daar zet ik bijvoorbeeld wel mijn eigen netwerk in. Een van de jongens werkt nu bij theater de Storm vanwege het netwerk dat ik dan aanspreek. Op die manier werkt het wel. Ik heb zelf geen ervaringen dat ik ergens mee opgeschoten ben via mijn netwerk, behalve het ophalen van informatie.

G5: En je nieuwe functie dan ? Dat heb je toch via je netwerk ?

G1: Ja..

G5: Kijk!

Met opmerkingen [PM642]: Verandergedrag omgeving hoog

Met opmerkingen [PM643]: Verandergedrag omgeving hoog

Met opmerkingen [PM644]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM645]: Verandergedrag omgeving gemiddeld

Met opmerkingen [PM646]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM647]: Verandergedrag omgeving gemiddeld

Met opmerkingen [PM648]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM649]: Verandergedrag omgeving hoog

Met opmerkingen [PM650]: Netwerken hoog

Met opmerkingen [PM651]: Netwerken hoog

P: Zijn er nog meer mensen die er ervaring mee hebben?

G6: Niet met een informeel netwerk, wel met professionele netwerken. Dat wel.

P: En in welk opzicht is dat dan?

G6: Toen ik bij mijn vorige werkgever werkte had ik mijn huidige manager benadert met de vraag of ze, wanneer er een leuke vacature zou hebben ik het graag zou horen. En toen was het snel beklonken! Ik ben ook wel eens boventallig verklaart en toen werd er telkens op het gebruik van je netwerk gehamerd. Toen dacht ik '' hou er toch eens mee op ''. Maar het blijkt toch erg handig te zijn! Alleen komt het dan vooral onverwachts, een simpel berichtje kan tot een nieuwe baan leiden.

P: Simpele berichten, zeker als je ook nog niet beschikbaar bent, laat toch al een grote interesse zien.

G2: Ja netwerken word denk ik steeds belangrijker, ook in mijn werkveld. Maar dat geld voor de meesten denk ik wel.

G1: Niet alleen voor baantjes maar ook voor alles eromheen.

G4: Ja zeker als je ook wat op vrijwilligersgebied doet of je hebt een keer wat nodig, dan is het wel erg handig. Dat je plaatselijke ondernemers kan benaderen etc..

P: Oké, de laatste stelling is '' onze leidinggevende maakt ons bewust van de mogelijkheden die er zijn ''.

G2: Zo zou ik het niet willen stellen. Ik denk dat het ook bij iedereen verschillend is. Of je een jonge hond bent en je bent nog zoekende of dat je al een tijd meeloopt en de weg ongeveer kent. Maar eh, hij geeft wel aan of er ontwikkelingsbehoeften zijn. Hij laat het wel vooral bij jezelf.

P: Is het denk je dat het beter is om daar een betere balans in te vinden? Nu worden vooral de jongeren gevraagd naar opleidingen. Is dat ook niet iets om vaker aan een oudere te vragen?

G2: Ja, maar ik denk dat heel er afhankelijk van de persoonlijk behoeften en interesses.

P: Iemand nog iets toe te voegen?

G6: Mijn leidinggevende is daar wel heel actief in. Kijkt heel erg naar de onderdelen die je leuk vind en ik word daar ook enthousiast van. Ze denkt ook echt mee, kijkt met mij welke mogelijkheden er dan zijn en wat dat in de toekomst dan zou kunnen opleveren, heel erg actief. Maar ik herken ook wel wat er gezegd word. Er zijn bij mij ook collega's die zeggen dat ze het prima vinden zoals het is. Maar het moet wel een actief onderwerp blijven van gesprek.

P: Zijn er dan ook collega's die het niet uit durven spreken? Zouden die dan actiever moeten worden gemaakt?

G5: Nou ja, de basis is het diploma en er zijn er veel die hier al twintig of dertig jaar werken en al die tijd niets hebben gedaan. Dus als ze een andere functie willen gaat er een lange tijd overheen.

G6: Ja maar ook bewustwording, ik heb ook collega's die zeggen dat ze het prima vinden. Maar dan zie ik ze in het dagelijkse werk en denk ik dat ze veel meer kunnen dan dat ze nu laten zien. En daar ga ik dan ook wel mee in gesprek. Het staat soms wat haaks op elkaar.

P: Niet alleen ontwikkelen naar een andere functie, maar ook in je functie ontwikkelen is belangrijk.

G6: Ja ik wil dat bewust wel doen inderdaad. En ik vind het dan jammer dat er soms talenten niet benut worden.

P: Het is dus erg afhankelijk van eigen behoefte en leeftijd of ze stimuleren op ontwikkeling. Zijn er nog meer factoren die erbij komen kijken?

G5: Soms is het voor de manager ook niet handig. Willen ze hun beste mensen liever gewoon binnen hun eigen afdeling houden. Stel dat ze zich door ontwikkelen en misschien naar een ander team of organisatie gaan. Dan vind ik dat je wel filantropisch zijn vind ik.

Met opmerkingen [PM652]: Netwerken hoog

Met opmerkingen [PM653]: Netwerken hoog

Met opmerkingen [PM654]: Netwerken hoog

Met opmerkingen [PM655]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM656]: Functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM657]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM658]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM659]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM660]: Verandergedrag functie laag

Met opmerkingen [PM661]: Verandergedrag functie laag

Met opmerkingen [PM662]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM663]: Loopbaanontwikkeling laag

G6: Bij ons is het anders. Ze vind het juist niet erg en zegt meer zoiets dat je niet te lang binnen de organisatie moet blijven hangen. Verken andere organisaties en werkgever en blijf je ontwikkelen. Dus het is ook wel echt onderwerp van gesprek.

Met opmerkingen [PM664]: Loopbaanontwikkeling hoog

G5: Het heeft ook te maken met het type manager denk ik.

P: Oké. Ik denk dat ik heb wat ik nodig heb. Hartelijk dank voor jullie komst!

GROEPSINTERVIEW 3 – AXIALE CODERING

P: Goed, dank voor jullie komst. Kort nogmaals het doel. Het gaat omtrent employability, hoe jullie worden gestimuleerd je te blijven ontwikkelen en of de voorwaarden daarvoor aanwezig zijn. Het zal ongeveer een half uur duren. Dan gaan we beginnen met de eerste stelling: Mijn leidinggevende vraagt mij naar persoonlijke doelen, wensen of angsten omtrent mijn loopbaan. Wie wil daarop reageren.

G1: Misschien is het vanwege mijn leeftijd, maar mijn leidinggevende vraagt mij er niet naar. Vroeger wel. Maar ik heb de indruk dat het in de loop der jaren steeds minder is geworden. Ik denk ook dat mijn leidinggevende me steeds minder te bieden had. En als ik in het verleden een opleiding wilde doen was er geen geld meer voor. Een jaar of tien geleden had ik nog regelmatig pop-gesprekken. Maar de laatste vijf jaar komt het eigenlijk nauwelijks voor.

P: Kan het zijn dat er het door bezuinigen de laatste jaren minder is geweest?

G1: Dat denk ik wel. Het is natuurlijk ook wel vervelend als je heel uitvoerig een pop-gesprek begint en aan het eind zegt ‘’ er is niks mogelijk ‘’.

P: Heeft dat dan invloed op de motivatie om je nog te ontwikkelen? Of wil je dat nog steeds?

G1: Ja ik wil me nog steeds ontwikkelen.

P: Iemand anders die wil reageren?

G2: Ik wil me wel ontwikkelen maar de mogelijkheid moet er zijn.

P: Is dat dan vanuit de organisatie of?

G2: Vanuit jezelf en de organisatie denk ik. En bij ons is die mogelijkheid er eigenlijk niet.

G3: Nee, nu nog niet?

G2: Nee, en dat verbaast mij. Maar dan praat ik voor mezelf.

P: Is dat dan iets wat naar voren gekomen is in gesprekken?

G4: Nou ja, je hebt resultaatgesprekken en daar staat een half uurtje voor ingepland. En meestal sta ik met twintig minuten weer buiten.

P: Denk je dat er meer mag worden ingespeeld op de ontwikkelwens van de medewerker? Mag daar meer aandacht worden besteed dan alleen gedurende het resultaatgesprek?

G3: Kijken naar de toekomst?

G4: Neuh, eigenlijk wordt er niet echt naar de toekomst gekeken. Nou moet ik zeggen dat onze afdeling redelijk vastgeroest zit. Degenen die er tien jaar geleden zaten zitten er nu nog steeds.

P: Heeft dat ook invloed in hoeverre er vanuit de leidinggevende wordt gekeken naar de ontwikkelwens?

G2: Ja maar dan wordt er wel eens gezegd dat we daar wat mee moeten doen. Maar het vervolg zit er niet in. En als er zich dan kleine ontwikkelen voor doen dan word er al snel afgevraagd of we dat aankunnen en uiteindelijk een externe voor ingehuurd. Zeker de laatste tijd. Het verbaasd mij dat er steeds meer externen binnenkomen terwijl wij momenteel minder werkaanbod hebben. Dus ons werk word minder en we krijgen meer volk.

P: Dus je wil meer dat die verantwoordelijkheden bij jullie worden neergelegd?

G2: Ja.

G3: Dat verbaasd me een beetje.

G2: Ja we hebben een heel rustig jaar. Dat wij inmiddels worden uitgeleend aan buurgemeenten. Terwijl je op een ander vlak mensen inhuurt. Terwijl het eigenlijk het zelfde werk is.

Met opmerkingen [PM665]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM666]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM667]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM668]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM669]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM670]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM671]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM672]: Functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM673]: Loopbaanontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM674]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM675]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM676]: Functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM677]: Functieontwikkeling hoog

P: Zijn er nog andere mensen die daar ervaring mee hebben?

G5: Ja ik herken dat eigenlijk niet zo. Mijn leidinggevende vraagt me juist wel naar de wensen om te ontwikkelen of om een ander terrein te bekijken. Ik heb het geluk gehad dat ik twee jaar geleden een opleiding van een jaar heb mogen doen. En uhm, als je het geluk hebt en het word gezien als mogelijkheid voor jou en de organisatie dan word het wel toegekend.

G6: Het is misschien wel leidinggevende afhankelijk?

G5: Ja dat kan ook.

G2: Ja er word ook wel naar je ideeën en wensen gevraagd maar dat blijft het eigenlijk bij. En dan is het iedere keer ''ja daar moeten we nog een keer wat mee'' en ''ja daar moeten we wat mee doen''.

G3: Er worden dus niet individueel afspraken gemaakt van ''goh jij wil iets meer projectmatig'' of jij wil iets meer van dat?

G2: Nee indien het zich voor doet ga jij het gelijk doen. Zo word het niet rechtstrees gezegd. En als ze dan bijvoorbeeld vinden dat je niet capabel genoeg bent word dat ook niet verteld.

P: Dat is dus wel een punt waar verbetering in zit. Dus mogen meer de diepte in over hoe je jezelf wilt ontwikkelen.

G2: Ja precies, dat mag wel wat vaker aangegeven worden.

G3: Ik heb meer de ervaring die A. ook heeft hoor. Het heeft jaren lang stilgestaan en als er iemand wegging kon het niet worden vervangen. De borden van iedereen werden steeds voller. Dus ontwikkeling stokte want de winkel moest zeg maar open blijven. Het is nu nog enigszins aan de orde maar, er word wel meer onze wensen gekeken naar. En ik weet zeker dat als ik morgen een totaal andere kant op zou willen er meegedacht word. Dat gevoel heb ik wel.

G2: Goed, er is krapte op de arbeidsmarkt. Dus wat dat betreft moeten ze iedereen die ze binnenboord kunnen houden binnenboord houden.

P: En nu worden er eigenlijk mensen ingehuurd en binnengehaald van buiten, voor werkzaamheden waarvan jullie aangeven dat je dit naar waarschijnlijkheid zelf ook kan. Maak je dit dan ook bespreekbaar bij de leidinggevende?

G2: Ja wel, dat word wel aangedragen.

P: Oké, tot dusverre de eerste stelling. De tweede stelling sluit er misschien wel wat op aan en die is ''ik word gestimuleerd taken buiten mijn primaire taken om op te pakken''.

G3: Ik word er bijna tot gepusht.

G2: Ja dat doen we automatisch. Doordat we minder werkaanbod hebben dat we vaak taken van collega's overnemen. Die zitten eigenlijk tot zo in het werk en ik zeg constant kom maar op. Maar men wil ook niet graag buiten hun werk. Want o wee als een ander het werk oppakt. Maar die zijn nu toch zo ver dat ze zeggen ''ja dat moeten we toch een keer doen, dat moet opgepakt worden''. Dus daar zijn we nu wel mee bezig.

P: Is dat iets wat voor de hele organisatie zou moeten gelden?

G2: Ja nou ja, kijken waar de mogelijkheden zijn. Kijk als jij helemaal vol zit en zit eigenlijk helemaal tot hier. Dan wil je toch eigenlijk geholpen worden. Maar een andere, degene die daar in zit, die zegt eigenlijk ''ja dat wil ik niet kwijt, dat wil ik niet kwijt en dat wil ik eigenlijk ook houden''. Dan word het wel heel lastig.

G7: Wie zou dat moeten doen? Heeft de management of teamcoördinator daar de verantwoordelijkheid voor?

Met opmerkingen [PM678]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM679]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM680]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM681]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM682]: Loopbaanontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM683]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM684]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM685]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM686]: Verandergedrag omgeving laag

G2: Nou het word nu langzaam opgepakt. Maar er gaat een hele tijd overeen. En er word nu achter de rug om aangegeven van ''goh, kun je het wel aan zou je er eens niet iets aan doen?''. Je bent de manager, je mag er wat mee doen.

P: Daar mag wat actiever naar worden gekeken?

G7: Ja goed, jullie gaven het net ook al aan. Bepaalde dingen bespreken we niet. Dan kun je die lijn helemaal doortrekken. Als dit soort dingen van toepassing zijn in een team. En het word niet samengebracht of met elkaar verbonden. Want er is vaak wel strijd over werk, want je wil het toch graag bij je houden. Maar als je dat goed oppakt ben ik er van overtuigd dat je die verbinding kan maken en andere mensen kan ondersteunen. Je kan elkaar dan helpen zonder dat het een bedreiging is. En sommigen zien dat als bedreiging. En ik denk als je dat dus netjes oppakt en bespreekt dat het wel kan.

G2: Ja en de manager heeft er nu ook mee ingestemd. Met de desbetreffende persoon besproken en gezegd ''ik zie dat je er eigenlijk niet meer uit komt''. Ja en dat vind ik ook goed.

G1: Wij hebben een vrij klein team en we weten van elkaar wat we doen. Als er iemand ziek is dan heb je de luxe bij ons dat het makkelijk van elkaar kan over nemen. Het werkaanbod is bij ons gewoon van het hele team. Maakt niet uit wie het doet.

P: Het is wat makkelijker verdelen?

G1: Ja klopt. Maar ik zie ook plekken waar dat niet kan. Daar zitten inpitters. Als die er niet zijn dan gebeurd er niks. Want dat kunnen anderen niet. Er zijn geen collega's die even in kan springen.

G4: Bij ons zit het ook tussen twee teams hè, dan nemen wij werkzaamheden van elkaar over.

G1: Voor de buitenwereld zijn jullie een beetje één team.

G4: Maar dat is niet zo, we zitten apart van elkaar. Het is helemaal gescheiden.

G7: Ik verbaas me daar wel eens over. Die verbindingen. Organisaties, beleid en uitvoering zijn op de kop gegooid. Voor ons is dat een probleem. Vroeger werd boven en onder elkaar niet met elkaar gecommuniceerd. Het lijkt me toch belangrijk dat die verbinding goed geregeld word. Ik bedoel het is wel moeilijk, dat ervaar ik zelf ook wel. Maar het is wel een ding wat een aandachtspunt is wat mij betreft?

P: Als je kijkt naar het uiteindelijke doel, het meer verbreden, als je kijkt naar het elkaar ondersteunen helpt dat daarbij?

G7: Ja juist lijkt me toch. Als je samenwerkt met anderen en je doet samen met die anderen ook een taak. Krijg je toch ook meer verbinding. En soms is het zelfs wel slim denk ik, dan kan je complementair aan elkaar zijn. Maar daar moet je dan wel energie in steken en dat is niet altijd makkelijk. Het is net of het een beetje weggeschoven word, dat moet je zelf maar regelen ofzo. Zo voel ik het vaak.

G1/G3: Er word in ieder geval niet op gestuurd.

G2: Bij ons is dat zo, met de manager, jullie redden jezelf zegt hij. Ik kan de aandacht beter aan een ander besteden want jullie redden jezelf. Dat kun je zien als een compliment, dat is de andere kant.

P: Moet er dan af en toe niet even worden gepeild over dingen waar hij van moet weten?

G2: Nou er word wel eens wat gepeild, maar niet super actief. En dat hoeft niet gelijk de manager te zijn maar de coördinator kan dat ook doen.

G1: Goed, in de huidige organisatiefilosofie is het de bedoeling dat de managers een coachende rol innemen, maar de gebeurd niet.

P: En op welke manier coachend.

Met opmerkingen [PM687]: Verandergedrag omgeving gemiddeld

Met opmerkingen [PM688]: Verandergedrag omgeving gemiddeld

Met opmerkingen [PM689]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM690]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM691]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM692]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM693]: Verandergedrag omgeving gemiddeld

Met opmerkingen [PM694]: Functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM695]: Functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM696]: Functieontwikkeling gemiddeld

G1: Nou ja, dat ze regelmatig contact hebben over hoe het gaat, waar loop je tegenaan en hoe kun je dingen oplossen. Dat zijn alleen niet de dingen die ik regelmatig met mijn manager bespreek, en volgens mij gebeurt dat nauwelijks in de organisatie. En hun agenda's zijn helemaal propvol gepland. Er is weinig ruimte om even binnen te lopen en even te sparren zeg maar. Ik weet niet hoe jullie dat beleven.

G4: Nou ik heb een half jaar geleden een resultaat gesprek gehad. Volgende week heb ik de volgende, maar het verslag van de vorige heeft hij nog niet af. Dus dat zegt al genoeg.

Met opmerkingen [PM697]: Functieontwikkeling laag

G3: Ja dat zegt al genoeg, dat kan toch niet.

G7: Het klinkt alsof die resultaatgesprek altijd maar een beetje voor de bühne is.

G4: Ja het is een verplichting..

G7: Een verplichting inderdaad. En ze hebben het altijd over de span of control. Dat ze teveel mensen hebben. Maar soms denk ik dat ze eens moeten kijken wat ze op het moment doen en waarom zitten ze vol.

Met opmerkingen [PM698]: Verandergedrag omgeving laag

P: Het stellen van de juiste prioriteiten?

G7: Ja dat gevoel heb ik soms wel. Alhoewel ze soms door het college of opdrachten die binnenkomen in die hoek worden gedreven, dat kan. Dat is natuurlijk soms ook bij bepaalde beleidskwesties mogelijk. Dan zijn ze een beetje veredelde beleidsmedewerkers. Maar de core business, dat is volgens mij belangrijker. Daar heb ik soms mijn twijfels over.

G3: Sturen?

G7: Ja vooral ondersteunen, ik zie het vooral als ondersteunen.

G3: Ja maar ook als je stuurt, de goede kwaliteiten op de goede plek. Zijn er mensen met andere ambities. Dat vind ik echt iets voor een leidinggevende.

Met opmerkingen [PM699]: Functieontwikkeling gemiddeld

P: Word daar genoeg naar gekeken of is dat voor verbetering vatbaar?

G3: Ik denk dat er in ons team redelijk naar wordt gekeken. Maar daarbij zeg ik wel dat wij wel een overvol bordje hebben. Dat is wel lastig. Als er iets moet worden laten gevallen, of als er iemand met zwangerschapsverlof gaat, jammer dan. Dan staat het gewoon een hele poos stil.

Met opmerkingen [PM700]: Verandergedrag omgeving laag

G2: Maar goed, je kan natuurlijk ook op meerdere manieren naar iemand werkaanbod kijken. De een heeft een beetje nodig dan zit hij al vol. De andere kun je bergen geven en vind dat hij nog niet vol zit.

G3: Ja maar een goed manager ziet dat. Hoe belast is iemand. De een is meer te belasten dan de ander. En dat hoor je dan te weten. Wat voor mensen heb ik in mijn team en worden ze goed ingezet. Ik weet dat een aantal jaar geleden altijd een vlootschouw werd gedaan.

Met opmerkingen [PM701]: Functieontwikkeling gemiddeld

G1: Dat is nog steeds. En kennelijk zijn er ook een aantal, dat noemen ze dan loopbaankandidaten. Mensen die dan aangeven dat ze wat anders willen. Ik hoor mensen dat ook wel eens zeggen. Maar of die dan tot die groep horen dat weet ik niet.

G3: Dat zou ik ook niet weten, maar dat zou op zich goed zijn.

G1: Maar er word over het personeel toch ook wat vastgelegd. Daar is toch een systeem voor. Maar daar heb je zelf ook helemaal geen inzicht in.

G3: Dat staat bij ons in die gespreksverslagen. Van ''B. heeft aangegeven dat wel graag wil ontwikkelen''.

G1: Er is dan toch ook een registratiesysteem ofzo?

G4: Het staat wel in jouw ding maar verder mag niemand erin kijken. Ze moeten volgens mij alleen aan HR doorgeven dat het gesprek heeft plaatsgevonden.

G6: Ze zullen ongetwijfeld een lijst hebben met loopbaankandidaten.

G3: In ieder geval met ambities, anders kun je die vlootschouw ook niet doen.

G1: Goed ik vraag me dan wel eens af wat er dan met die loopbaankandidaten gebeurd. In een ver verleden kon je wel eens stage lopen bij een ander team. Dat je te weten kwam wat ze er deden en of het misschien iets voor jezelf is.

P: Zou dat iets zijn wat terug zou moeten worden gebracht.

G1: Ja zeker dat lijkt me heel goed.

G3: Ja nu er wat meer ruimte ontstaat lijkt me dat een heel goed iets. De mogelijkheid om kennis te maken en wat breder dan je eigen dingen kijken. Er is al een voorbeeld geweest, die is bij een andere gemeente wezen kijken op detacheerbasis en nu overgenomen.

G4: Wij zitten ook deels bij een andere gemeente. Met Oost-Gelre deels.

G3: Toch niet tijdelijk?

G4: Op projectbasis.

G3: Ah, nou A. deed het op een soort leerproject basis. Jullie zijn gewoon uitgeleend eigenlijk.

G4: Ja gedetacheerd ook deels.

P: Goed, volgende stelling ''binnen onze teams word goed omgegaan met veranderingen in werkzaamheden en omgeving''. Bijvoorbeeld als het gaat om wet- en regelgeving. Word er actief over gepraat, of hoe gaat dit in zijn werk.

G2: Die kennis moet je zelf ophalen, uit je branche.

P: Worden jullie daarover ingelicht of hoe gaat dat?

G2: Je word ingelicht, je hoeft het niet eens op te halen, je ziet het vanzelf en dan word het besproken.

P: Ruimschoots van tevoren.

G2: Alles wat dagelijks actueel is en veranderingen in zijn.

G3: Als je het over grote veranderingen hebt, dat was een tijd geleden met de decentralisatie van het Sociaal Domein. Dat werd hier heel slecht opgepakt. Dat was de tijd dat het heel moeilijk ging met personeel. Hebben we heel slecht gefaciliteerd als gemeente. Maar goed, we hebben er ons mee gered. Nu hebben we de omgevingswet, dat is nog zo'n grote operatie. En ik vind dat we dat heel goed opzetten. Projectmatige aanpak, de goede teams erbij. Dat merk je dat er wat van geleerd is en er ruimte is nu.

G6: Dat laatste ook denk ik, dat er meer ruimte is. Dat er tijd voor is om het te doen, en de noodzaak word ingezien.

G2: Nu word er heel makkelijk gezegd ''o hebben we er niemand voor, dan vliegen we er één in''. Hupsakee.

P: Dat was in het verleden anders?

G6: Er zat een vacaturestop op, dus ja.

G4: Ja er moesten eigenlijk mensen uit. Veranderingen worden wel goed opgepakt en we proberen ook mee te denken. Hoe ga je het goed wegschrijven. We proberen er proactief in te zijn, maar je bent af en toe wel afhankelijk van externe partijen, waarbij we soms worden tegengehouden.

Met opmerkingen [PM702]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM703]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM704]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM705]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM706]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM707]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM708]: Verandergedrag omgeving gemiddeld

Met opmerkingen [PM709]: Verandergedrag omgeving gemiddeld

Met opmerkingen [PM710]: Verandergedrag omgeving hoog

Met opmerkingen [PM711]: Verandergedrag omgeving gemiddeld

G7: Bij ons is het voordeel dat we een controllers overleg hebben. Eigenlijk alle ontwikkelingen vind ik dat je vanuit je vak bij moet houden. Maar we proberen het wel in groepsverband te bespreken.

G4: En iedereen hoort wel wat, dan komt dat vanzelf boven tafel.

G2: Ja vaak gaat het er automatisch over in een volgend overleg.

G1: We zitten met z'n allen op één kamer en als iemand wat hoort dan horen we het allemaal meteen.

P: Oké. De volgende is ''ik ben bekend met de term netwerken en maak hier regelmatig gebruik van''. Durf je je netwerk aan te spreken, gebruik je het actief.

G2: Zonder netwerken komen we nergens. Wij doen niet veel anders, veel contacten ook nodig voor ons werk. Loonwerkers, aannemers etc..

G1: Mijn netwerk zit met name bij andere gemeenten die soortgelijke dingen doen die wij doen. En als iemand wat moois heeft gevonden delen we dat. Of bij vragen bijvoorbeeld. We hebben ook zo'n soort forum waar collega's uit het land op kunnen reageren. Wat we wat minder hebben is netwerk binnen de burger. De mogelijkheid om als burger aan te geven wat je van het uiterlijk en gemak van bijv. de site vind is niet meer. En dat vind ik dan wel jammer.

G6: Het zijn eigenlijk onze klanten.. Ik heb voor mijn werkveld niet specifiek een netwerk. Een keer per half jaar hebben we wel een gezamenlijke bijeenkomst. Verder intern contact met de diverse mensen. Maar niet per se veel gebruik van het netwerk.

P: En stel dat je je wat anders moet zoeken. Kan je dan gebruik maken van je netwerk?

G6: Ja dat kan bij de netwerken waar ik informatie vandaan haal voor mij werk, omringende gemeenten of kantoren.

G2: Ik denk dat media zoals LinkedIn er wel toe doet.

G3: Ik denk dat het netwerken bij ons vanzelf gaat. We werken zoveel met de regio samen. Ik werd zelf gevraagd of ik tijdelijk bijvoorbeeld een andere functie wilde invullen. Andersom zou het dan denk ik ook kunnen. Dat ik me aan kan bieden.

G2: Ja dat gaat heel snel, we hebben het zelf ook gehad. Een belletje gedaan naar een andere gemeente en twee weken later werden we gebeld of we mee konden werken aan een project op detacheerbasis.

P: Dat is een goed voorbeeld. De laatste stelling ''onze leidinggevenden maken ons bewust van de ontwikkelingsmogelijkheden die er zijn''.

G3: Ja dat doen ze bij ons. Ik heb regelmatig mogen switchen op inhoud van taak of extra projecten mogen doen. Maar als het echt vast zit is het soms moeilijk om te schuiven.

G2/4: Bij ons niet. G4: Hij weet niet eens waar ik mee bezig ben. Dus dat hij mij op ontwikkelingen wijst, nee.

P: Dus niet voor jezelf, ook niet teamgericht?

G4: In het resultaatgesprek noem je even op waar je mee bezig bent en wat eraan komt en dat is het wel.

P: En als je nu vraagt wat er de vorige keer is besproken, weet hij dat?

G4: Misschien dat hij er nog mee aan 't typen is… Maar ik denk het niet. Het klinkt heel negatief.

P: Goed je kan het positief verwoorden en zeggen dat hij veel vertrouwen heeft in wat jullie doen. Maar aan de andere kant is het misschien handig om te weten, als manager zijnde, waar jullie precies mee bezig zijn en wat kunnen we doen om ons te ontwikkelen.

Met opmerkingen [PM712]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM713]: Verandergedrag omgeving hoog

Met opmerkingen [PM714]: Verandergedrag omgeving hoog

Met opmerkingen [PM715]: Verandergedrag omgeving hoog

Met opmerkingen [PM716]: Netwerken hoog

Met opmerkingen [PM717]: Netwerken hoog

Met opmerkingen [PM718]: Netwerken hoog

Met opmerkingen [PM719]: Netwerken laag

Met opmerkingen [PM720]: Netwerken gemiddeld

Met opmerkingen [PM721]: Netwerken hoog

Met opmerkingen [PM722]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM723]: Functieontwikkeling laag

G4: Onze manager komt alleen ook niet uit ons werkveld. Dus hij heeft niet echt inhoudelijke kennis.

P: Goed, hij hoeft niet zozeer te weten wat jullie werkinhoudelijk doen. Maar hij kan wel in de gaten houden welke ontwikkelingen er zijn voor mensen in deze functie of werk richting.

G4: Misschien weet die dat wel, maar dat laat hij niet blijken.

G2: Ik heb wel eens in een soort poule willen gooien. Dat we met zijn 16 allemaal opschrijven wat we leuk vinden en wat we willen doen. Misschien komt er wel iets heel verrassends uit. En dan kun je misschien wel tot een bijzondere switch komen.

G7: Ik vind dat het sowieso een ding is wat je best regelmatig kan vragen aan mensen. Het hoort wellicht wel gewoon bij een gesprek.

P: Het hoeft niet meteen te betekenen dat er ontwikkelt moet worden maar dat er bewustwording is dat het eraan kan komen en de mogelijkheden er zijn.

G7: Ja, en ik denk dat we jaren echt vast zaten. Veel fte's eruit. Ik denk dat je überhaupt altijd kan samenwerken. Juist als je krap in de markt zit kun je je met elkaar verbinden. En dat is misschien niet de core business.

G6: Mijn manager noemt ook de mogelijkheden en geeft aan dat, wanneer ze iets gezien heeft van ''o zou het iets voor jou zijn''. Als het in de regio is bijvoorbeeld. Of als er vacatures aankomen. Ze denkt wel aan je.

G2: Je moet ook niet alles wegstoppen bij de manager. Het moet ook uit jezelf komen.

G4: Nee het hoeft niet negatief te zijn.

G2: Ja en als je het aangeeft, moet er dan ook interactie vanuit jezelf komen.

G1: Onze leidinggevende is ook wel genegen om de mogelijkheden aan te wijzen. Als hij ze ziet er de mogelijkheid ook voor te creëren. Bij mij persoonlijk is het nu wat minder.

G7: Onze interim doet dat ook wel. Dat vind ik zelf prettig. Ook al is niet alles mogelijk maar het gaat erom dat er in gesprek word gegaan over dit soort dingen.

G1: Het lastige is dat er zoveel mensen zijn die werkzaamheden moeilijk met elkaar kunnen delen. En denk dat je daar ook misschien eenzaam van worden. En als je er dan niet bent gebeurd er niks.

G2: Willen ze dat zelf zo houden, dat is misschien ook een vraag.

P: Je hebt wel de zekerheid dan, niemand anders kan het?

G7: Ja dat moet je eens bespreekbaar maken. Dat het wat meer word verdeeld.

G2: Misschien moeten we daar eens wat meer durf in tonen. Dat je zelf dan iemand moet regelen die jou taken die week deels over neemt.

G7: Ik zie dat wel zitten, bij ons hebben we ook wel ons afgebakende deel. Maar veel is ook gezamenlijk te doen en dat regelen we dan met andere delen. Maar het mag wat meer geprikkeld worden door het management, vind ik zelf. En dat kan allemaal positief zijn. Gewoon met elkaar bijvoorbeeld brainstormen.

G4: Wij hebben net twee workshops gehad over het onderwerp ''durf te vragen''. Dat je gewoon moet vragen wanneer je dingen wil want ''nee heb je, ja kun je krijgen''. En daar is die dan wel mee bezig. Onze manager ziet dat sommige mensen vast zitten en geeft eigenlijk aan dat ze collega's moeten durven vragen.

P: Goed dat was eigenlijk de laatste stelling. Hartelijk dank voor jullie tijd en moeite.

Met opmerkingen [PM724]: Functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM725]: Verandergedrag omgeving hoog

Met opmerkingen [PM726]: Verandergedrag omgeving gemiddeld

Met opmerkingen [PM727]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM728]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM729]: Loopbaanontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM730]: Verandergedrag functie hoog

Met opmerkingen [PM731]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM732]: Functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM733]: Functieontwikkeling hoog

Met opmerkingen [PM734]: Verandergedrag omgeving laag

Met opmerkingen [PM735]: Verandergedrag omgeving gemiddeld

Met opmerkingen [PM736]: Verandergedrag omgeving gemiddeld

Met opmerkingen [PM737]: Functieontwikkeling gemiddeld

Met opmerkingen [PM738]: Functieontwikkeling laag

Met opmerkingen [PM739]: Verandergedrag omgeving gemiddeld

Met opmerkingen [PM740]: Verandergedrag omgeving laag

BIJLAGE 8 DEFINITIEVE CODELIJSTEN

Tabel Codering interviews

Kernbegrip	Dimensie	Code
Motivatie VAR 2	Laag	MOT_laag
	Gemiddeld	MOT_gem
	Hoog	MOT_hoog
	Loopbaanontwikkeling hoog	MOT_LOB_hoog
	Loopbaanontwikkeling gemiddeld	MOT_LOB_gem
	Loopbaanontwikkeling laag	MOT_LOB_laag
	Functieontwikkeling hoog	MOT_FUN_hoog
	Functieontwikkeling gemiddeld	MOT_FUN_gem
	Functieontwikkeling laag	MOT_FUN_laag
	Individuele waarden hoog	MOT_IND_hoog
	Individuele waarden gemiddeld	MOT_IND_gem
	Individuele waarden laag	MOT_IND_laag
Creativiteit VAR 3	Laag	CREA_laag
	Gemiddeld	CREA_gem
	Hoog	CREA_hoog
	Loopbaanontwikkeling hoog	CREA_LOB_hoog
	Loopbaanontwikkeling gemiddeld	CREA_LOB_gem
	Functieontwikkeling hoog	CREA_FUN_hoog
	Functieontwikkeling gemiddeld	CREA_FUN_gem
	Functieontwikkeling laag	CREA_FUN_laag
	Individuele waarden hoog	CREA_IND_hoog
	Individuele waarden gemiddeld	CREA_IND_gem
	Individuele waarden laag	CREA_IND_laag
Faciliterend VAR 4	Laag	FAC_laag
	Gemiddeld	FAC_gem
	Hoog	FAC_hoog
	Manager gemiddeld	FAC_MAN_gem
Transformationeel Leiderschap VAR 1	Laag	TRANSF_laag
	Gemiddeld	TRANSF_gem
	Hoog	TRANSF_hoog
Loopbaanontwikkeling VAR 5	Laag	LOB_laag
	Gemiddeld	LOB_gem
	Hoog	LOB_hoog
Functieontwikkeling VAR 6	Laag	FUN_laag
	Gemiddeld	FUN_gem
	Hoog	FUN_hoog
Verandergedrag VAR 7	Omgeving laag	VER_OMG_laag
	Omgeving gemiddeld	VER_OMG_gem
	Omgeving hoog	VER_OMG_hoog
	Functie laag	VER_FUN_laag
	Functie gemiddeld	VER_FUN_gem
	Functie hoog	VER_FUN_hoog
Netwerken VAR 8	Laag	NET_laag
	Gemiddeld	NET_gem
	Hoog	NET_hoog

BIJLAGE 9 FUNCTIEPROFIELEN GEMEENTE

3 Functieprofielbeschrijvingen
100 Medewerker basisuitvoering C
110 Medewerker basisuitvoering B
120 Medewerker basisuitvoering A
130 Medewerker uitvoering C administratie
140 Medewerker uitvoering C facilitaire zaken
150 Medewerker uitvoering C techniek
160 Medewerker uitvoering B handhaving
170 Medewerker uitvoering B administratie/secretariaat
180 Medewerker uitvoering B facilitaire zaken
190 Medewerker uitvoering B techniek
200 Medewerker uitvoering A administratie/secretariaat
210 Medewerker uitvoering A techniek
220 Medewerker uitvoering A publiek
230 Specialist B handhaving
240 Specialist B financiën/personeel/publiek
250 Specialist B techniek
260 Specialist B automatisering
270 Specialist A techniek
280 Specialist A publiek
290 Specialist A automatisering
330 Beleidsmedewerker/adviseur C
340 Beleidsmedewerker/adviseur B
350 Beleidsmedewerker/adviseur A
Afdelingsmanager
Concerncontroller

SPEELRUIMTE FUNCTIEPROFIEL

Speelruimte

De medewerker moet bij de uitvoering van de werkzaamheden keuzes maken uit meerdere bekende mogelijkheden. Daarbij neemt de medewerker inhoudelijke beslissingen over het toepassen van regels, methoden en technieken op basis van eigen interpretatie en verschillende situaties, waarbij de gevolgen binnen enkele maanden zijn vast te stellen.

Werkafspraken, regels en veiligheidsvoorschriften zijn van belang voor de uitvoering van de werkzaamheden. De medewerker is verantwoording schuldig aan de direct leidinggevende over de kwaliteit en voortgang van de werkzaamheden.

BIJLAGE 10 HR-PLAN GEMEENTE

Doelstelling 3: Er is een optimale match tussen kennis, kunde en interesse van de medewerker enerzijds en de functie met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden anderzijds, waardoor een zo goed mogelijke prestatie geleverd kan worden en waarbij aandacht is voor duurzame inzetbaarheid en resultaatgerichtheid.	Draagvlak binnen de organisatie. Sturen op duurzame inzetbaarheid door de managers en medewerkers attent maken op eigen inbreng en verantwoordelijkheid (inzicht geven).	Medewerkers zijn trots, betrokken en hebben plezier in hun werk. Zij hebben het gevoel dat hun werkt matcht met de levensfase waarin zij zich bevinden. Goede score in MTO.	Bij minimaal 95% van de medewerkers is er sprake van een goede match	MT, HR

Werkwijzen & initiatieven door MT:

Doelstelling	Werkwijzen & initiatieven	Actor: MT
Doelstelling 2	Programma dienstverlening opgestart en planning jaarschijf aanhouden. Beleidsnota's en B&W nota's integraal opstellen. We betrekken de burger waar mogelijk in het besluitvormingstraject. LeanTeam! regelt opleidingen, start met het verleanen van werkprocessen. Het MT faciliteert capaciteit. Paul zet in op uitrol van de dienstverleningsvisie en zet 'waar staat je gemeente' in.	MT
Doelstelling 3	-Ontwikkeling beleid duurzame inzetbaarheid en maatregelen inzetten ter ondersteuning -Duurzame inzetbaarheid in de gesprekkencyclus aan de orde stellen -Inzet strategische personeelsplanning, inclusief vlootschouw.	MT

BIJLAGE 11 PERSOONLIJK ONTWIKKEL PLAN GEMEENTE

Formulier Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) (formulier IV)

Vooraf.
Als medewerker ben je primair zelf verantwoordelijk voor je eigen ontwikkeling. Je maakt je eigen POP en het formulier wordt door jezelf ingevuld. Je manager geeft daarbij zijn/haar visie en ondersteunt je daarbij. Bij persoonlijke ontwikkeldoelen dient er een evenwicht te zijn tussen het organisatiebelang en het persoonlijk belang. Een POP wordt meer dan eenmaal per drie jaar opgesteld.

Het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) is bedoeld ter ondersteuning van je (persoonlijke) loopbaanontwikkeling. Het POP beschrijft je huidige en gewenste loopbaansituatie en het ontwikkelpad daartussen. Het is eigenlijk een ontwikkelafspraak tussen jou en je leidinggevende.

Stappenplan *persoonlijk ontwikkel plan maken en evalueren*

Stap 1 *Waar sta je nu? (Huidige loopbaansituatie)*

Als je wilt weten waar je naar toe wilt, dan moet je beginnen met vast te stellen waar je op dit moment staat. In stap 1 van het POP kun je informatie kwijt over je huidige functie, loopbaansituatie, persoonlijkheid en competenties.

Stap 2 *Waar wil je naar toe? (Gewenste loopbaansituatie)*

Inzicht in je loopbaanwensen op korte en langere termijn geeft richting aan je persoonlijke- en loopbaanontwikkeling. Als je weet waar je naar toe wil, dan is het makkelijker om de weg daar naar toe te bepalen.

Stap 3 *Ontwikkelactiviteiten (Hoe ga je er naar toe?)*

Uit de voorgaande stappen kan worden afgeleid wat de ontwikkelbehoefte is. In deze stap wordt de ontwikkelbehoefte beschreven en omgezet in concrete acties. Per ontwikkel-activiteit geef je aan wat je precies wil ontwikkelen, waarom je dat wilt, wanneer je dat gaat doen en welk resultaat de activiteit moet opleveren.
De medewerker en leidinggevende ondertekenen het formulier.

Stap 4 *Evaluatie.*

In deze laatste stap geven zowel de medewerker als de leidinggevende hun persoonlijke visie op het ontwikkelingstraject van de afgelopen tijd. Er wordt teruggekeken naar de ontwikkelpunten, de gewenste loopbaansituatie (korte of lange termijndoelen) en de stand

van zaken/resultaten rondom ontwikkelactiviteiten. De medewerker en leidinggevende ondertekenen het formulier als er sprake is van een evaluatie.

Stap 1 Waar sta je nu? (Huidige loopbaansituatie)

1.0 Algemene gegevens

Gegevens medewerker:

Naam:		
Afdeling:		
Datum in dienst		
Functieprofiel:		sinds:
Huidige rol:		sinds

Manager:

Naam:	

1.1 Huidige functie/rol

Geef een beschrijving van hoe jij je voelt in je huidige functie/rol.

Vragen hierbij kunnen zijn: Hoe ervaar je huidige functie/rol? Waar heb je goede ervaringen mee en waarmee niet ? Zie je nog ontwikkelmogelijkheden binnen je huidige functie/rol? Wat zijn de groeimogelijkheden binnen de rol? Etc.

1.2 Overzicht competenties

Breng in beeld waar je sterk in bent en waar je nog in zou kunnen/moeten groeien. Raadpleeg desgewenst het competentiewoordenboek met definities en gedragsvoorbeelden of maak de ontwikkelscan van het A&O fonds (http://www.aeno.nl/ontwikkelscan/). Vraag ook feedback van anderen.

Wat zijn jouw sterkste competenties/kwaliteiten. Waar ben je goed in?

Competentie / kwaliteit + eventuele omschrijving

Welke competenties wil je meer gebruiken en/of verder ontwikkelen ?

Competentie / kwaliteit + eventuele omschrijving

Visie afdelingsmanager:

Stap 2 Waar wil je naar toe? (Gewenste loopbaansituatie)

2.1 Korte termijn (1-2 jaar)

Vragen hierbij kunnen zijn: Wat zijn de wensen met betrekking tot je loopbaanontwikkeling en je persoonlijke ontwikkeling voor de komende 2 jaar? Denk aan: andere rol, project doen, detachering buiten gemeente, werkzaamheden, werkomgeving, kennisgebieden, competenties, etc.

Houdt ook rekening met de ontwikkelingen binnen de organisatie. In hoeverre blijft jouw huidige takenpakket de komende jaren intact?

☐	mijn huidige functie op dezelfde wijze blijven doen **(ga door naar stap 4)**
☐	mezelf verder ontwikkelen in mijn huidige functie
☐	binnen mijn huidige functie andere taken oppakken, namelijk……
☐	intern andere functie gaan vervullen, namelijk……
☐	detachering buiten de gemeente, in de volgende functie ……
☐	extern andere functie gaan vervullen, namelijk……
☐	anders, namelijk……

Visie afdelingsmanager:

2.2 Lange termijn (3-5 jaar)

Vragen hierbij kunnen zijn: Heb je een beeld van wat je over 3-5 jaar doet? Wat zijn de wensen met betrekking tot je loopbaanontwikkeling en je persoonlijke ontwikkeling voor de komende 3 tot 5 jaar? Welke wijzigingen verwacht je de komende jaren in je functie en je huidige takenpakket? Welke lange termijn loopbaanontwikkelingen zie je voor jezelf?

☐	mezelf verder ontwikkelen in mijn huidige functie

☐	binnen mijn huidige functie andere taken oppakken, namelijk……
☐	intern andere functie gaan vervullen, namelijk……
☐	detachering buiten de gemeente, in de volgende functie ……
☐	extern andere functie gaan vervullen, namelijk……
☐	anders, namelijk……
☐	weet ik nog niet

Visie afdelingsmanager:

Stap 3 Hoe ga je dit realiseren? (Ontwikkelactiviteiten)

3.1 Competenties

Welke competenties ga je ontwikkelen, wat is je motivatie en welk meetbaar resultaat streef je na?

Welke ontwikkelactiviteiten ga je daarvoor wanneer uitvoeren?

Competentie	Ontwikkelactiviteit	Planning	Resultaat of Evaluatie

3.2 Kennis

Welke kennis ga je ontwikkelen, wat is je motivatie en welk meetbaar resultaat streef je na? Welke ontwikkelactiviteiten ga je daarvoor wanneer uitvoeren?

Activiteiten kennisontwikkeling	**Planning**	**Resultaat of Evaluatie**

3.3 Overige ontwikkelactiviteiten

Welke overige activiteiten ga je ondernemen om jezelf te ontwikkelen? Welk meetbaar resultaat streef je na?

Activiteiten kennisontwikkeling	**Planning**	**Resultaat of Evaluatie**

Stap 4 Ondertekening

Datum:	**Datum:**
Naam + handtekening	**Naam + handtekening**
Medewerker	**Manager**

Stap 5 Evaluatie

Evalueer regelmatig de voortgang van je ontwikkelactiviteiten. Welke activiteiten lopen volgens planning? Wat levert je dat op? Welke activiteiten lopen niet volgens planning? Hoe komt dat? Wat ga je eraan doen?

Visie afdelingsmanager:

BIJLAGE 12 RESULTAATGESPREKKEN GEMEENTE

Formulier resultaatgesprek

Algemene gegevens

Zaaknummer:	

Naam medewerker:	

Naam manager:	

Gegevens gesprek

Datum gesprek:	

Beoordeling resultaten

Kijk terug op reeds gemaakte resultaatafspraken en het maak nieuwe resultaatafspraken.

Gebruik desgewenst het Individueel PrestatiePlan formulier (IPP) als input voor de afspraken

Resultaatafspraken	
Persoonlijke doelstellingen	**Resultaat**
1	
2	
3	
Specifieke, bijzondere inhoudelijke werkafspraken	**Resultaat**

Ontwikkelafspraken met betrekking tot de resultaatafspraken
1
2
3

Belangrijkste gespreksonderwerpen & afspraken:

Overige onderwerpen die belangrijk zijn voor het behalen van de resultaten of ontwikkeling

1. Ondersteuning manager :

2. Coaching, training :

3. …… :

Ondertekening:

Datum:

Datum:

Handtekening medewerker

Handtekening manager

NB: Het ondertekende originele formulier wordt door de leidinggevende naar DIV gestuurd en aan de zaak toegevoegd. De leidinggevende accepteert vervolgens het formulier in de zaak.

BIJLAGE 13 BEOORDELINGSGESPREKKEN GEMEENTE

Beoordelingsformulier

Algemene gegevens

Zaaknummer:		
Naam:		
Functieprofiel:		
Rol:		
Beoordelaar (manager):		
Informanten:	Ja ☐	Nee ☐

Gegevens gesprek

Datum beoordelingsgesprek:	
Beoordelingsjaar/- periode:	

Beoordeling competenties

Kerncompetentie (FORSe)	**Toelichting**
Flexibiliteit Indien zich problemen of kansen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken en of werkaanpak te verbeteren. Effectief en efficiënt blijven handelen door zich aan te passen aan de veranderende doelen van de organisatie, omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.	
Omgevingsgerichtheid	

Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over de maatschappelijke, bestuurlijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren (bv technologie).	
Resultaatgerichtheid Actief gericht zijn op het doelmatig behalen van vooraf gestelde concrete resultaten en doel- stellingen binnen de beschikbare tijd en middelen en de bereidheid tonen om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.	
Samenwerken Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer geen direct eigen functioneel belang aanwezig is.	

Overige functiecompetenties

Kies de meest van toepassing zijnde groep. Beleid: voornamelijk beleids- en adviestaken, Publiek: veel te maken met interne of externe klanten, Administratief: vooral administratief werk, Techniek: het werk heeft een technisch karakter.

Competentie	**Toelichting**
Functiegroep Beleid	
• Probleemoplossend vermogen Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie(onderdeel). Het op adequate wijze aandragen of zoeken naar oplossingen voor problemen verband houdende met de functie of met veranderende omstandigheden.	
• Organisatiesensitiviteit Onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisaties; onderkennen van belangen van andere onderdelen van de eigen organisatie.	
• Adviesvaardigheden Problemen en vraagstukken van interne en externe klanten analyseren, oplossingen aandragen en hierover helder communiceren, rekening houdend met situaties, belangen en behoeften van partijen. Leggen en onderhouden van klantrelaties.	
• Probleemoplossend vermogen	

Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie(onderdeel). Het op adequate wijze aandragen of zoeken naar oplossingen voor problemen verband houdende met de functie of met veranderende omstandigheden.	
Functiegroep Publiek	
• Klantgerichtheid Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant(burger, bedrijven en instellingen en bestuur) en hiernaar handelen met inachtneming van het algemeen belang. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.	
• Probleemanalyse Signaleren van problemen; herkennen van belangrijke informatie; verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen; zoeken naar ter zake doende gegevens.	
• Stressbestendigheid Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.	
Functiegroep Administratief	
• Klantgerichtheid Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant(burger, bedrijven en instellingen en bestuur) en hiernaar handelen met inachtneming van het algemeen belang. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.	
• netheid & ordelijkheid Zich voegen naar het beleid en/of de procedures van de organisatie. Bij onduidelijkheden of veranderingen bevestiging zoeken bij de juiste autoriteit.	
• Accuratesse Nauwkeurig en met zorg en aandacht te werk gaan.	
Functiegroep Techniek	
• Klantgerichtheid Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant(burger, bedrijven en instellingen en bestuur) en hiernaar handelen met inachtneming van het	

algemeen belang. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.	
• Creativiteit Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van bestaande.	

Management	
• Coachend leidinggeven Richting en sturing geven aan een individuele medewerker in het kader van diens taakvervulling; stijl van coachen aanpassen aan medewerker en situatie zodat betrokken medewerker zich optimaal kan ontwikkelen. Stuurt zodanig aan, dat de vaardigheden en talenten van anderen worden ontwikkeld en verbeterd.	
• Groepsgericht leidinggeven Richting en sturing geven aan een groep medewerkers in het kader van hun taakvervulling; samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven teneinde een gesteld doel te bereiken.	
• Delegeren Eigen taken, beslissingsbevoegdheden op duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers; effectief gebruik maken van tijd en vaardigheden van de medewerkers	
• Besluitvaardigheid Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door middel van het uitspreken van oordelen.	
• Voortgangsbewaking Procedures ontwikkelen en uitvoeren om de voortgang van werkprocessen en de activiteiten van anderen en zichzelf te bewaken en te controleren.	

Beoordeling op overige punten (optioneel, indien daar aanleiding voor is)	
• Kennis	
• Kwantiteit werk	
• Klik hier als u tekst wilt invoeren.	

Beoordeling rollen	
Rol & competentie	**Toelichting**
Teamcoördinator	
• Coaching op inhoud Richting en sturing geven aan een individuele medewerker in het kader van diens inhoudelijke taakvervulling.	
• Kwaliteitsgerichtheid Streven naar optimale kwaliteit van processen, producten en diensten en daarnaar in doen en laten handelen.	
• Planning & Organisatie Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken.	
Budgethouder	
• Planning & Organisatie Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken.	
• Discipline Zich voegen naar het beleid en/of procedures van de organisatie. Bij onduidelijkheden of veranderingen bevestiging zoeken bij de juiste autoriteit.	
• Voortgangscontrole Ontwikkelt procedures en voert deze uit om de voortgang van werkprocessen en de activiteiten van anderen en zichzelf te bewaken en te controleren.	
Projectleider	
• Planning & Organisatie Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken.	
• Voortgangscontrole Ontwikkelt procedures en voert deze uit om de voortgang van werkprocessen en de activiteiten	

van anderen en zichzelf te bewaken en te controleren.	
• Creativiteit Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van bestaande.	
• Groepsgericht leidinggeven Richting en sturing geven aan een groep medewerkers in het kader van hun taakvervulling; samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven teneinde een gesteld doel te bereiken.	

Prestatiegesprek - Beoordeling resultaatafspraken uit het Individueel PrestatiePlan (IPP)

Hier wordt een beoordeling gegeven over de afspraken die betrekking hebben op de resultaatafspraken zoals opgenomen in het resultaatgesprek.

Persoonlijke doelstelling	Opmerkingen/toelichting
• Klik hier als u tekst wilt invoeren.	

Eindoordeel beoordeling

1	2	3	4	5
Ver onder vereist niveau (slecht)	Onder vereist niveau (matig)	Overeenkomstig vereist niveau (voldoende)	Boven vereist niveau (goed)	Ver boven vereist niveau (zeer goed)
☐	☐	☐	☐	☐

Toelichting & afspraken naar aanleiding van de beoordeling door de beoordelaar:

Opmerkingen medewerker naar aanleiding van de beoordeling:

Ondertekening

Handtekening beoordelaar (manager) :

Datum:

Handtekening medewerker:

Datum

Handtekening voor akkoord

…….

Handtekening niet akkoord:

Bezwaar j/n

Vaststelling beoordeling door directeur:

Datum:

Handtekening:

BIJLAGE 14 VOORBEELD FUNCTIEPROFIEL EMPLOYABILITYCOACH

Voorbeeld functieprofiel omtrent de aanbeveling voor een employabilitycoach.

Functie Employabilitycoach regionaal
0,6 fte / 24 uur
Voel jij je thuis in een organisatie die ontwikkeling en creativiteit van medewerkers stimuleer ten waardeert! En herken jij je in het onderstaande profiel? Dan komen we graag met jou in contact.

Je plek in de organisatie:
Je werkt in samenwerking met HR en management actief aan het in kaart brengen van de loopbaandoelen, wensen en angsten van alle medewerkers d.m.v. het persoonlijk ontwikkel plan. Voert individuele gesprekken en stelt trajecten uit ten behoeve van de ontwikkeling van de medewerker.

Werkzaamheden:
- Je bent verantwoordelijk voor het stimuleren van loopbaanontwikkeling bij de medewerker.
- Je bent verantwoordelijk voor het in kaart brengen van wensen en doelen van medewerker en verslaglegging bij manager ten behoeve van eventuele doorstroom.
- Je bent verantwoordelijk voor het uitzetten van trajecten met medewerkers en het in kaart brengen van kosten en baten hiervan.
- Je bent verantwoordelijk voor het evalueren van de loopbaantrajecten en mogelijke verbeterpunten voor toekomstige trajecten.

Profiel:
- Je beschikt over minimaal 3 jaar aantoonbare ervaring op het gebied van loopbaan coaching.
- Je bent in staat talent te herkennen en de drijfveren van mensen te ontdekken.
- Je combineert je sterke persoonlijkheid met benaderbaarheid en tact.
- Je bent in staat om gedrag zowel mondeling als schriftelijk op positieve wijze te beïnvloeden.

Ons aanbod:
De gemeente Winterswijk is een dynamische organisatie die goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden biedt. Afhankelijk van opleiding en ervaring bieden wij een salaris op basis van ***schaal / salaris***

BIJLAGE 15 EIGEN WERK VERKLARING

Ondergetekende:

Patrick Meijsen

verklaart ondubbelzinnig dat:

1) dit werkstuk eigen werk is en daarom geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,

2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding,

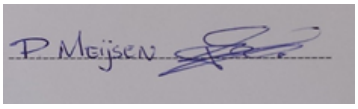
3) het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit ' werk van anderen' bevat.

4) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Safe Assign (Blackboard).

Plaats: Nijmegen

Datum: 29-5-2018

Handtekening:



N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werkverklaring ' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.