

November 2011



**DIENST
TERUGKEER
& VERTREK**

**OPLEIDINGEN, MOTIVATIE EN DE INVLOED VAN
MANAGERS**

Afstudeerscriptie | Marita den Dulk

Opleidingen en Motivatie

Een onderzoek naar de motiverende arbeidsomstandigheden binnen de Dienst Terugkeer & Vertrek



Dienst Terugkeer en Vertrek
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Marita den Dulk
337343

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master of Public Administration
Programma Arbeid, Organisatie en Management



Eerste lezer: Dr. L. den Dulk
Tweede lezer: Prof. Dr. B. Steijn
Dienst Terugkeer en Vertrek: Mr. Drs. E van Bunge
Datum: 7 november 2011

Voorwoord

Na vier jaar HBO Personeel & Arbeid besloot ik dat ik nog niet uitgestudeerd was. De master: Arbeid, Organisatie & Management vond ik een mooie toevoeging aan mijn vooropleiding en daarom besloot ik aan mijn schakeljaar Bestuurskunde te beginnen. Nadat ik het schakeljaar met succes had afgerond, liep ik voor ik het wist al stage bij een taakorganisatie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties: De Dienst Terugkeer & Vertrek.

Ik heb in de afgelopen twee jaar op de Erasmus Universiteit veel geleerd. Mijn stage heeft hier voor een groot deel aan bijgedragen. Ik dacht dat ik alles al wist maar tijdens mijn stage ben ik er achter gekomen dat het erg belangrijk is zeker te zijn van je zaak. Hetzelfde geldt voor het nemen van initiatief. Ik wil om deze reden mijn stagegeleidster Eveline van Bunge heel erg bedanken voor haar inzichten. Zij heeft mij echt geholpen tijdens mijn stage en stond altijd voor mij klaar. Ook wil ik Karin Borsboom bedanken. Zonder haar was mijn stage bij de DT&V er niet eens geweest.

Ook de begeleiding vanuit de universiteit heeft mij erg geholpen mijn onderzoek te maken tot wat het nu is. Hier wil ik Laura den Dulk erg voor bedanken. Zij heeft mij altijd erg gemotiveerd ook als ik helemaal vastliep. Ook Bram Steijn heeft mij, als tweede lezer, extra inzichten gegeven die mij hebben geholpen dit resultaat te bereiken.

Verder wil ik mijn kamergenoten bij de DT&V erg bedanken voor de leuke tijd en steun die zij me gaven. Ook bij hen kon ik altijd terecht.

Tenslotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken, waarbij in het bijzonder mijn vader en moeder. Zij waren soms net het steuntje in de rug dat ik nodig had wat zorgde voor extra motivatie.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Marita den Dulk

Leidschendam, november 2011

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	6
Hoofdstuk 1: Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling	11
1.3 Relevantie	12
1.4 Leeswijzer.....	13
Hoofdstuk 2: Achtergrond.....	15
2.1 De DT&V.....	15
2.2 De werkwijze	15
2.3 De organisatie	16
2.4 De COA van het rijk en employability	17
2.5 Het opleidingsbeleid	18
2.6 Het opleidingsaanbod	20
2.7 Samenvattend	22
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	24
3.1 Motivatie.....	24
3.2 AMO theorie.....	25
3.3 LMX theorie.....	29
3.4 Verwachtingen en conceptueel model	31
3.5 Samenvattend	33
Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet.....	34
4.1 Steekproefkader.....	34
4.2 Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken	35
4.3 Operationalisatie.....	38
4.4 Samenvattend	43
Hoofdstuk 5: Ervaringen met het opleidingsbeleid.....	45
5.1 Inleiding.....	45
5.2 DT&V; een jonge organisatie	45
5.3 De bezuinigingen en overgang naar het ministerie van BZK	46
5.4 Kwaliteit van de opleidingen.....	47
5.5 Opleidingen gegeven door interne medewerkers	49
5.6 Opleidingen gericht op nieuwe medewerkers.....	49
5.7 Analyse	50
5.8 Conclusie	52
5.9 Samenvattend	53
Hoofdstuk 6: Het opleidingsbeleid en motivatie.....	54
6.1 Inleiding.....	54
6.2 Motivatie medewerkers DT&V	55
6.3 Proces opleidingen.....	58
6.4 Analyse: Koppeling opleidingen en motivatie.....	59
6.5 Conclusie	62
6.6 Samenvattend	62

Hoofdstuk 7: De rol van de afdelingsmanagers	64
7.1 De vormgeving van het opleidingsbeleid	64
7.2 Analyse vormgeving opleidingsbeleid.....	68
7.3 De invloed van de relatie op de motivatie	70
7.4 Conclusie	81
7.5 Samenvattend	82
Hoofdstuk 8: Conclusies en aanbevelingen.....	83
8.1 Conclusies.....	83
8.2 Aanbevelingen.....	86
8.3 Discussie.....	87
Bijlage 1: Vragenlijsten semigestructureerde interviews.....	89
Bijlage 2: Voorbeeld codeerschema	97
Bijlage 3: Overzicht kwaliteit van de relatie	102
Literatuurlijst:	104

Samenvatting

Aanleiding

Gezien de ontwikkelingen in de samenleving is het belangrijk gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden. Dit kan bijvoorbeeld door middel van het voeren van een goed opleidingsbeleid.

Vaak spelen afdelingsmanagers hierbij ook een rol doordat zij verantwoordelijk zijn voor het uitdragen van dit beleid. Ook bij de Dienst Terugkeer en Vertrek (DT&V) is het belangrijk personeel te behouden. In dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal:

“In hoeverre is het opleidingsbeleid motiverend voor de medewerkers van de DT&V en welke rol is hierbij weggelegd voor de afdelingsmanagers van de DT&V?”

Achtergrond

De DT&V is een taakorganisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties. De DT&V houdt zich bezig met het zelfstandig en gedwongen vertrek van vreemdelingen die niet in Nederland mogen verblijven. In het vertrekproces van de vreemdeling hebben de ‘regievoerders’ en ‘medewerkers feitelijk vertrek’ de centrale regie. Iedere vreemdeling die onder de verantwoordelijkheid van de DT&V komt te vallen, krijgt een regievoerder toegewezen. De DT&V bestaat uit drie directies namelijk: de directie Voorbereiden Vertrek, Bewaring en Operationele Ondersteuning. De DT&V heeft ook een opleidingsbeleid. Het opleidingsbeleid dient enerzijds de belangen van de organisatie, anderzijds dient het de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker.

Theorie

In dit onderzoek stond het AMO-model, het JD-R model en de LMX theorie centraal. Het AMO-model is een theorie die de relatie tussen HRM en prestaties beter doet begrijpen. Motivatie is hierbij een voorwaarde om tot goede resultaten te komen. Deze theorie sluit daarom aan bij de relatie tussen het opleidingsbeleid en motivatie. Ook het JD-R model lijkt de mogelijke relatie tussen het opleidingsbeleid en motivatie te kunnen verklaren. Als een resource goed wordt ingezet kan dit namelijk zorgen voor meer motivatie. De LMX theorie gaat in op de wijze waarop leidinggevende een bijdrage kunnen leveren aan de motivatie van medewerkers. Er wordt bij de LMX theorie verwacht dat als medewerkers een gunst verleend krijgen vanuit de organisatie (door een leidinggevende), zij hiervoor ook iets terug doen.

Methode & technieken

De regievoerders, senioren en afdelingsmanagers waren de belangrijkste onderzoeksobjecten in dit onderzoek. Er is gekozen voor deze functies, omdat deze functies het meest voorkomen en daarom makkelijker met elkaar zijn te vergelijken. Binnen elke drie directies zijn interviews afgenomen onder deze medewerkers. Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews en er is geanalyseerd aan de hand van codeerschema's

Resultaten

In het opleidingsbeleid is opgenomen dat het bijdraagt aan de belangen van de organisatie enerzijds en anderzijds dient het de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen opleidingen die bij de functie horen zodat deze goed uitgevoerd kan worden genaamd "need to know" en er zijn opleidingen die een bijdrage leveren aan de individuele ontwikkeling genaamd "nice to know" De opleidingsbehoefte wordt vanuit de organisatie, vanuit de leidinggevende en/of vanuit de medewerker vastgesteld.

Veel medewerkers vinden dat het beleid nog in de kinderschoenen staat. De reden hiervan is dat de DT&V nog niet zo lang bestaat. Ten tweede is er door de bezuinigingen veel onduidelijk. Zo is er nog niet duidelijk welk budget er aan het opleidingsbeleid is toegekend. Dit komt mede door de overgang van ministerie. Ten derde blijkt uit de interviews dat de kwaliteit van de opleidingen een grote rol speelt voor de medewerkers.

Het opleidingsbeleid van de DT&V heeft geen grote invloed op de motivatie van de medewerkers bij de DT&V. Dit heeft een aantal redenen. Ten eerste spelen er veel andere factoren een rol waar de regievoerders en senioren motivatie uit halen. Ten tweede geven de regievoerders en senioren aan dat doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden erg belangrijk zijn in een organisatie en dat het opleidingsbeleid hier een belangrijke bijdrage bij kan leveren. Zonder een opleiding is het soms simpelweg ook niet mogelijk door te groeien. Deze mogelijkheden zijn echter, door de bezuinigingen en het onbekende budget, nu niet erg duidelijk

Elke afdelingsmanager lijkt ten slotte op een andere manier vorm te geven aan het opleidingsbeleid.

Elke medewerker reageert hier ook weer anders op. Het lijkt erop dat afdelingsmanagers die zich meer inzetten voor het opleidingsbeleid ook meer medewerkers op de afdeling hebben rondlopen die zich graag ontwikkelen, hierdoor werkplezier en dus meer motivatie uit hun werk halen.

Afdelingsmanagers die zich minder met het beleid bezig houden hebben ook medewerkers onder zich die hier minder naar omkijken. Of de afdelingsmanagers daadwerkelijk voor meer motivatie zorgen, door middel van het uitdragen van het opleidingsbeleid, is lastig te zeggen. Het blijkt namelijk dat de relatie die de medewerkers hebben met de afdelingsmanager ook een rol speelt bij de motivatie. Ook richten de interne opleidingen zich vooral op nieuwe medewerkers en is er niet veel

duidelijk over het volgen van externe opleidingen. Deze redenen spelen een rol in de motivatie voor medewerkers die al langer werkzaam zijn bij de DT&V.

Conclusie

De bezuinigingen, de overgang naar een ander ministerie en het onbekende budget spelen dus een grote rol bij de mogelijkheden voor het volgen van opleidingen. Dit heeft ook weer invloed op de motivatie van de medewerkers. Ook doordat het beleid nog in de kinderschoenen staat en zich vooral richt op nieuwe medewerkers die nog niet veel kennis hebben, kan er niet direct gesproken worden van motivatie door het opleidingsbeleid voor werknemers met veel kennis. Verder blijkt dat er genoeg andere motieven aanwezig zijn om te werken bij de DT&V. Er lijkt wel een rol weggelegd voor de afdelingsmanagers bij het uitdragen van het opleidingsbeleid. Alleen, wederom door het onbekende budget, betekent deze rol op dit moment weinig omdat de afdelingsmanagers ook niet weten wat de mogelijkheden zijn. Tenslotte blijkt de relatie tussen de medewerker en de afdelingsmanager een bijdrage heeft op het werkplezier en hiermee de motivatie.

Aanbevelingen

Ten eerste is het belangrijk alles door te communiceren naar de medewerkers ook als de zaken nog niet duidelijk zijn. Het is handig hiervan de medewerkers op de hoogte te stellen zodat zij weten waar ze aan toe zijn. Ook is communicatie belangrijk wat betreft het volgen van verplichte opleidingen. Zo denken veel medewerkers dat niet alle interne opleidingen verplicht zijn. Terwijl eerst de "need to know" opleidingen gevolgd moeten worden en daarna de "nice to know"

Een tweede aanbeveling is dat de rol van het opleidingsbeleid vergroot kan worden door meer opleidingen aan te bieden die gericht zijn op medewerkers met veel kennis en ervaring. Voordat een dergelijke opleiding ontwikkeld kan worden zal eerst gekeken moeten worden waar er behoefte aan is. Opleidingen zijn niet alleen belangrijk voor de motivatie maar ook voor de kwaliteit van de organisatie.

Een derde aanbeveling is de uitvoering van het opleidingsbeleid in kaart te brengen voor de afdelingsmanagers. Hierin bestaan op dit moment nog verschillen. Door een plan op te stellen wordt ervoor gezorgd dat er op elke afdeling transparanter met de uitvoering van het opleidingsbeleid wordt omgegaan.

Tenslotte is een laatste aanbeveling dat de DT&V wellicht een cursus didactische vaardigheden kan inkopen die de interne medewerkers moeten volgen indien zij ervoor kiezen opleidingen te geven.

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van het onderzoek besproken worden. Hieruit volgt vervolgens een probleemstelling. Daarna zal de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie worden besproken en ten slotte is in de leeswijzer opgenomen hoe de rest van dit document is opgezet.

1.1 Aanleiding

Behouden en aantrekken van gekwalificeerd personeel

De Dienst Terugkeer & Vertrek (DT&V) is een taakorganisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties en houdt zich bezig met het zelfstandig en gedwongen vertrek van vreemdelingen die niet in Nederland mogen verblijven.

Net als bij de rest van de overheid, is het ook voor de DT&V belangrijk goed gekwalificeerd personeel te werven en te behouden. Om dit doel te bereiken zal de overheid, ondanks de krimp van het personeel en ondanks dat er minder financiële middelen beschikbaar zijn, de kwaliteit van de dienstverlening moeten blijven garanderen. Om dit te realiseren heeft de overheid maatregelen getroffen. Er wordt gezorgd voor aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en het personeelbeleid moet rekening houden met de persoonlijke omstandigheden. (Rijksoverheid.nl, 2011)

Ontwikkelingen in de samenleving

Waarom is het belangrijk dat de overheid een aantrekkelijke werkgever blijft? Dit heeft bijvoorbeeld te maken met de Nederlandse samenleving die aan het veranderen is. Zo verandert de demografie. De bevolking wordt ouder, gekleurder en er is sprake van ontgroening. Ook de arbeidsmarkt verandert. Er zullen steeds meer medewerkers met pensioen gaan en er is een verwachting dat het steeds moeilijker wordt voor lager opgeleiden om een baan te vinden. Deze ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben verschillende effecten op het overheids personeel.

De eerste ontwikkeling is dat er meer medewerkers met pensioen gaan en dat er tegelijkertijd er minder mensen toetreden tot de arbeidsmarkt. Voor 2020 zijn drie op de tien medewerkers met pensioen. Ook zal een deel van de ambtenaren van baan veranderen omdat de economie aantrekt. Er is een uittocht van personeel. De komende tien jaar zal meer dan de helft van het personeel, bij bepaalde scholen, gemeente en politiekorpsen zijn vertrokken. Dit betekent dat er meer vacatures beschikbaar zullen zijn en de concurrentie met het bedrijfsleven steeds groter wordt. (De Grote Uittocht, 2010; Rijksoverheid, 2011)

Ten tweede moet de overheid door de economische crisis bezuinigen. Dit heeft nog eens een extra impact op de arbeidsmarkt voor overheids personeel. Zo is er in het regeerakkoord opgenomen dat het kabinet de lonen in de collectieve sector in 2011 bevriest. (Regeerakkoord, 2010)

Motiveren van personeel

Het is dus belangrijk, gezien de ontwikkelingen, om goed gekwalificeerd personeel te behouden. Dit kan door te zorgen dat medewerkers gemotiveerd blijven om bij de overheid te werken. Salaris speelt bij mensen die kiezen voor de overheid als werkgever meestal niet een doorslaggevende rol. Er wordt veel waarde gehecht aan het leveren van een bijdrage aan de maatschappij, de vrijheid om korter of langer te werken, de mogelijkheid tot zelfontplooiing en de keuze tot het volgen van verschillende opleidingen en trainingen. (Rijksoverheid.nl, 2010)

HR-instrumenten blijken dus een belangrijke rol te spelen bij de motivatie van mensen om te kiezen voor een bepaalde werkgever. Ook uit onderzoek blijkt dat HR-instrumenten een bijdrage kunnen leveren aan de motivatie van medewerkers. Zo kunnen het salaris en de mogelijkheden op promotie een bijdrage leveren aan de extrinsieke motivatie. (Ryan en Deci, 2002). Dit zijn echter niet de enige instrumenten die een rol kunnen spelen bij de motivatie van medewerkers in de publieke sector. Ook het coachen van personeel (Black en Weiss, 1992), de mogelijkheden om zich te ontwikkelen (Apelbaum et al., 2000) en het stellen van duidelijke doelstellingen en feedback van managers (Perry, Mesch en Paarlberg, 2006) kunnen ervoor zorgen dat medewerkers gemotiveerd zijn om voor hun werkgever te (blijven) werken.

Het opleidingsbeleid

Het is dus belangrijk dat de HR-instrumenten bij overheidsinstellingen goed ontwikkeld en toegepast worden zodat de overheidsdienst en de medewerkers kunnen profiteren van de motivatie die uit deze instrumenten voortvloeien. In het opleidingsbeleid van de DT&V is een stuk over de persoonlijke ontwikkeling opgenomen en het coachen van medewerkers speelt hierin ook een rol. Aangezien Apelbaum et al., (2000) dit als punten vaststellen om medewerkers gemotiveerd te houden zal het opleidingsbeleid centraal staan in dit onderzoek. Ook volgens Steijn et al., (2009) biedt het opleiden van werknemers een aantal strategische doelen. Het vangt ten eerste het verwachte verloop op doordat er al ervaren krachten klaar staan als er iemand uitvalt. Ten tweede leidt goed opgeleid personeel tot betere employability. Als het werk verandert is het personeel bijvoorbeeld makkelijker elders inzetbaar. Ten slotte versterken opleidingsmogelijkheden de concurrentiestrijd op de arbeidsmarkt omdat dit interessant is voor nieuwe medewerkers. (Steijn, et al., 2009)

Rol van managers

In de HR-cyclus, die onder andere in het zogenoemde Michigan Model (Fombrum, Tichy en Devanna, 1984) is omschreven, komen enkele HR-componenten naar voren. Eén daarvan is training en ontwikkeling. Opleidingen kunnen dus als een HR-instrument gezien worden. Vaak is de leidinggevende verantwoordelijk voor het uitdragen van HRM instrumenten (Purcell and Hutchinson, 2007).

Ook bij de DT&V is in het opleidingsbeleid opgenomen dat de leidinggevende een rol moet spelen bij het uitdragen van dit beleid en hiermee het motiveren van de medewerkers. Zij zouden volgens dit beleid opleidingen aan de orde moeten stellen in de gesprekscyclus met de medewerkers. Deze gesprekscyclus bestaat uit het startgesprek en de functioneringsgesprekken. Ook ligt er een coachende rol voor de afdelingsmanagers weggelegd wat in de functiebeschrijving van de afdelingsmanagers naar voren komt. Zij moeten de medewerkers dus niet alleen begeleiden tijdens de gesprekscyclus, maar ook daar buiten. Ten slotte zijn de managers verantwoordelijk voor het aanmelden van de medewerkers bij de afdeling opleidingen.

1.2 Probleemstelling

Aan de hand van de bovenstaande bevindingen is een probleemstelling geformuleerd die centraal zal staan in dit onderzoek.

Doelstelling:

Inzichtelijk maken op welke wijze managers bij de DT&V door middel van de het HRM instrument opleidingsbeleid een bijdrage kunnen leveren aan de motivatie van de medewerkers bij de DT&V.

Vraagstelling:

In hoeverre is het opleidingsbeleid motiverend voor de medewerkers van de DT&V en welke rol is hierbij weggelegd voor de afdelingsmanagers van de DT&V?

Deelvragen:

1. Wat is het opleidingsbeleid van de DT&V?

Het is belangrijk te achterhalen wat het opleidingsbeleid van de DT&V precies inhoudt. In eerste instantie zal dit beleid dus in kaart worden gebracht. Dit zal gedaan worden aan de hand van een documentenanalyse. Hierbij wordt gekeken wat er allemaal beschikbaar is betreffende het beleid en wat hier in hoofdlijnen naar voren komt.

2. Hoe ervaren medewerkers van de DT&V het opleidingsbeleid van de DT&V?

In de tweede plaats zal er onderzocht worden hoe de medewerkers van de DT&V het opleidingsbeleid ervaren. Er wordt gekeken of zij positief zijn over het beleid of negatief en wat de redenen hiervan zijn.

3. Welke invloed heeft het opleidingsbeleid van de DT&V op de motivatie van de medewerkers?

Vervolgens wordt er gekeken waaruit medewerkers binnen de DT&V motivatie halen om voor de DT&V te werken. Als dit in kaart is gebracht zal naar voren komen in hoeverre het opleidingsbeleid hierbij een rol speelt.

4. Op welke wijze geven managers van de DT&V vorm aan het opleidingsbeleid en wat is de invloed daarvan op de motivatie?

Tenslotte wordt er ingegaan op de wijze waarop afdelingsmanagers inhoud geven aan het opleidingsbeleid. Mogelijk geeft elke afdelingsmanager op een andere wijze gehoor aan het beleid. Nadat in kaart is gebracht op welke manier de afdelingsmanager het opleidingsbeleid uitvoert, wordt gekeken of zij op deze manier een bijdrage levert aan de motivatie van de medewerkers en op welke manier.

1.3 Relevantie

De relevantie wat betreft de wetenschap blijkt uit de mate waarin kennis zal bijdragen aan de bestaande kennis over een bepaald onderwerp. De maatschappelijke relevantie duidt op de bijdrage van het onderzoek aan de oplossing van actuele maatschappelijke vraagstukken. (Van Thiel, 2007; 21-22)

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt ten eerste bij aan de wetenschap doordat het onderzoek verricht wordt in de publieke sector. Veel onderzoek naar de relatie tussen HR-instrumenten en motivatie is afkomstig uit de Verenigde staten en met name gericht op de private sector (Steijn et al, 2009; 219). Ook onderzoek met het AMO-model, wat staat voor Ability, Motivation en Opportunity to participate, van Appelbaum e.a (2000) is verricht in de marktsector.

Ten tweede levert het een bijdrage op het gebied van de directe relatie tussen het HR-instrument: opleidingsbeleid en de motivatie in de publieke sector. Het gaat hierbij dus niet om de relatie tussen HRM en prestaties, wat in de meeste studies wel onderzocht wordt. (Appelbaum e.a., 2000; Richardson en Paauwe; 1997)

Ten derde zijn de meeste onderzoeken naar de relatie tussen HRM en motivatie uitgevoerd aan de hand van kwantitatief onderzoek (Appelbaum e.a., 2000; Steijn et al, 2009). Dit onderzoek zal een

aanvulling zijn met kwalitatieve data door het voeren van meerdere diepgaande interviews. Hierdoor kan er dieper worden doorgevraagd op bepaalde zaken die bij kwantitatief onderzoek niet naar voren zouden komen.

Ten slotte wordt ook de rol van de managers bekeken in relatie tot het opleidingsbeleid. Er is naar deze relatie niet veel onderzoek gedaan. Het gaat meestal om de relatie leidinggevende en motivatie. Soms komen de HR-instrumenten wel naar voren. (Purcell and Hutchinson, 2007). De rol van de managers in het uitdragen van het opleidingsbeleid kan dus een mogelijke extra bijdrage leveren aan de wetenschap.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Er zijn een aantal ontwikkelingen zichtbaar in de samenleving die van invloed kunnen zijn op de arbeidsmarkt in de publieke sector. Te denken valt aan vergrijzing en ontgroening. Ook bestaat de verwachting dat lager opgeleiden steeds minder snel een baan zullen vinden en dat er een tekort ontstaat van hoger opgeleiden. Verder worden de overheidsfinanciën steeds krappere en veranderen de wensen van het werkende individu (De grote uittocht, 2010). Met al deze maatregelen zal de overheid rekening moeten houden. Het is belangrijk dat medewerkers nog steeds gemotiveerd blijven om voor de overheid te werken. Vooral ook omdat er een tekort is te verwachten aan goed gekwalificeerd personeel. Het is daarom waardevol te bezien in hoeverre het HR-instrument: opleidingen een bijdrage kunnen leveren aan de motivatie van het personeel in publieke organisaties. In dit geval dus bij de DT&V.

Ook dragen aanvullende opleidingen bij aan de employability. Door te beschikken over kennis en vaardigheden zijn werknemers beter inzetbaar volgens Gaspersz en Ott (1992).

Verder vindt er een verschuiving plaats van de verwachtingen van de werknemer en werkgever. Vroeger bleven werknemers loyaal aan het bedrijf en speelde beloning een belangrijke rol. Nu speelt mobiliteit een grote rol en zijn naast beloning ook andere zaken erg belangrijk. Te denken valt aan de mogelijkheden tot doorstroom, brede opleidingen en zelfsturing in de loopbaan. (Gaspersz en Ott, 1992). Ook een goed opleidingsbeleid speelt dus een belangrijke rol.

Ten slotte kunnen bevindingen van dit onderzoek ook belangrijk zijn voor andere publieke diensten waaruit lering getrokken kan worden in de toekomst.

1.4 Leeswijzer

Eerst zal, in het volgende hoofdstuk, kort de achtergrond geschetst worden van de DT&V. In het hoofdstuk daarna volgt de beantwoording op de probleemstelling aan de hand van gevonden wetenschappelijke literatuur betreffende het onderwerp. Deze wetenschappelijke literatuur wordt gebundeld tot een theoretisch kader. Uit dit theoretische kader zullen enkele verwachtingen naar

voren komen. Deze verwachtingen worden in een schematisch overzicht weergegeven. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 4 ingegaan op de methode en technieken die gebruikt zullen worden bij de uitvoering van het onderzoek. In hoofdstuk 5, 6 en 7 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Er zal worden afgesloten met enkele conclusies die getrokken kunnen worden uit de resultaten. Ook worden er enkele aanbevelingen gedaan voor de DT&V.

Hoofdstuk 2: Achtergrond

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de Dienst Terugkeer & Vertrek (DT&V). Alvorens er met het theoretische kader verder wordt gegaan zal in dit hoofdstuk kort de DT&V als organisatie besproken worden.

2.1 De DT&V

Voor de uitvoering van het terugkeerbeleid en de aanpak van illegaal verblijf is sinds 2007 de DT&V opgericht. De DT&V is een taakorganisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken die valt onder het Directoraat-generaal Vreemdelingenzaken. De DT&V is verantwoordelijk voor het zelfstandig en gedwongen vertrek van vreemdelingen die niet in Nederland mogen verblijven. Twee doelgroepen staan hierbij centraal namelijk de illegale vreemdelingen en de uitgeprocedeerde asielzoekers die Nederland dienen te verlaten.

De missie van de DT&V luidt als volgt: *“De DT&V regisseert het daadwerkelijke vertrek van vreemdelingen die geen recht hebben op verblijf in Nederland. Als professionele uitvoerder van het terugkeerbeleid van de regering neemt de DT&V het voortouw om het vertrek zorgvuldig, waardig en tijdig te laten verlopen. Dit gebeurt in goede samenwerking met de andere betrokken overheidsdiensten en maatschappelijke organisaties. De DT&V staat daarbij voor een transparante en humane werkwijze, met respect voor de vreemdeling. Zo levert de DT&V een bijdrage aan veiligheid, maatschappelijk evenwicht en het in stand houden van een breed draagvlak voor een open en gastvrij Nederland.”* (DT&V, 2010).

2.2 De werkwijze

Veel van de medewerkers bij de DT&V vervullen de functie van ‘regievoeder vertrek’ of ‘medewerker feitelijk vertrek’. In het vertrekproces van de vreemdeling hebben zij de centrale regie. Iedere vreemdeling die onder de verantwoordelijkheid van de DT&V komt te vallen, krijgt een regievoeder toegewezen.

De DT&V gebruikt bij de uitvoering van zijn taken casemanagement, dit zorgt voor maatwerk richting de vreemdeling. Om dit maatwerk te kunnen bieden is de DT&V over het gehele land verspreid. Er wordt dus persoonsgericht gewerkt. Dit betekent dat er per individu wordt bekeken wat de mogelijkheden en voorwaarden zijn voor het vertrek. De medewerker bekijkt hoe het vertrek het beste kan worden ‘geregisseerd’ aan de hand van persoonlijk contact met de vreemdeling en overleg met de ketenpartners. Het is mogelijk dat de medewerker een ‘buiten schuld’ advies voorlegt aan de Immigratie- en Naturalisatiedienst. ‘Buiten schuld’ betekent dat betrokkene ondanks zijn volledige medewerking aan het vertrek, buiten zijn schuld om Nederland niet kan verlaten. Vervolgens wordt

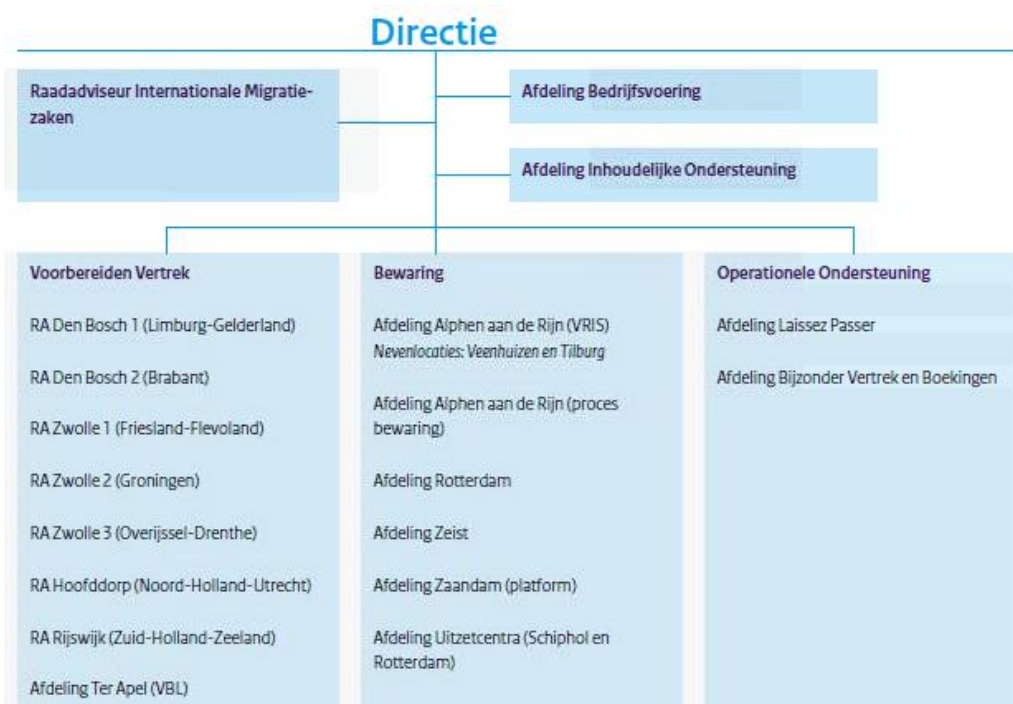
door de Immigratie- en Naturalisatiedienst beoordeeld of de vreemdeling in aanmerking komt voor een verblijfsvergunning op grond van het 'buitenschild criterium'.

De regievoerder bestudeert en analyseert het overdrachtdossier, stelt een vertrekplan op, beoordeelt de vertrekmogelijkheden, voert vertrek-, vervolg- en eindgesprekken, zorgt voor zogeheten laissez passer aanvragen (laissez passer is een vervangend reisdocument), geeft voortgangsinformatie aan de rechtbank en onderhoudt contacten met (keten)partners. Bepaalde personen die extra begeleiding nodig hebben worden toegewezen aan een speciale regievoerder. Hierbij valt te denken aan alleenstaande, minderjarigen of personen met medische indicaties. (DT&V, 2010).

2.3 De organisatie

De DT&V is een multidisciplinaire organisatie, waarin medewerkers van diverse organisaties samenwerken. Dit betekent dat de organisatie niet uitsluitend bestaat uit medewerkers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, maar ook uit ambtenaren van de Vreemdelingenpolitie en de Koninklijke Marechaussee, die op basis van detachering werkzaam zijn binnen de DT&V. Door deze multidisciplinaire samenstelling wordt optimaal uitvoering gegeven aan het terugkeerbeleid. Er zijn bij de DT&V ongeveer 450 medewerkers werkzaam

Binnen de DT&V staan drie processen centraal. Elk proces heeft zijn eigen directeur. Er is de Directie voorbereiden Vertrek, de Directie Bewaring en de Directie Operationele Ondersteuning. Deze drie directeuren vormen samen met de algemeen directeur (of Directeur staf) het managementteam van de DT&V (DT&V, 2010).



Directie Voorbereiden Vertrek

Deze directie is verantwoordelijk voor het voorbereiden van het vertrek uit Nederland van (uitgeprocedeerde) asielzoekers. Medewerkers van deze directie starten hun werkzaamheden nadat de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) een eerste negatieve beschikking heeft uitgebracht op het asielverzoek van de vreemdeling.

Directie Bewaring

Een vreemdeling kan, onder bepaalde voorwaarden, in bewaring worden gesteld wanneer dit ten goede komt aan de openbare orde en/of veiligheid. Het vertrek van deze vreemdelingen is een verantwoordelijkheid van deze directie. Het doel is om de bewaring niet langer te laten duren dan strikt noodzakelijk.

Directe Operationele Ondersteuning

Deze directie is verantwoordelijk voor het aanvragen van (vervangende) reisdocumenten en voor het vertrek van bijzonder categorieën vreemdelingen. Hierbij valt te denken aan alleenstaande minderjarige vreemdelingen, terroristen of vreemdelingen met bijzondere medische omstandigheden.

2.4 De COA van het rijk en employability

Alvorens ingegaan wordt op het opleidingsbeleid van de DT&V zal eerst kort worden besproken wat hierover rijksbreed is afgesproken binnen de overheid. Binnen de rijksoverheid is er namelijk in verschillende documenten te vinden dat ze zich bezig houden met employability en de ontwikkeling van medewerkers. Zo willen ze de arbeidsparticipatie verhogen van oudere werknemers door middel van stimulerende maatregelen. Dit maakt het voor de werkgever en werknemers aantrekkelijker om langer met elkaar door te gaan. Het voordeel van oudere werknemers is dat deze werknemers vaak beschikken over de vereiste competenties en vaardigheden om de functie goed te kunnen uitvoeren. (Beleidsagenda 2020, 2011) Het is belangrijk de employability van deze oudere werknemers te verbeteren. Vooral medewerkers die niet gewend zijn opleidingen te volgen moeten gemotiveerd worden zodat er op alle leeftijden geleerd kan worden. (Samenvatting landenrapport, 2005)

In de CAO van het rijk is opgenomen dat er een vernieuwing moet plaatsvinden. Wat hierbij vooral belangrijk is, is dat de overheid flexibel is en er gericht wordt op de loopbaan en ontwikkelingen van de ambtenaren. Dit betekent dat de overheid voor rijksambtenaren betere loopbaanmogelijkheden moet creëren. Uiteindelijk moet dit leiden tot een kwalitatief betere rijksoverheid. Ook om te

functioneren in een flexibele organisatieomgeving is vereist dat de werkgever investeert in de ontwikkeling en in de brede inzetbaarheid van de medewerkers. Medewerkers moeten ook de kans krijgen om hun enige loopbaanpalen te ontwikkelen en te realiseren. (CAO Rijk, 2007-2010)

Er kan dus geconcludeerd worden dat de overheid rijksbreed employability zijn als een belangrijk middel om medewerkers flexibel en inzetbaar te houden. Scholing en ontwikkeling zijn hierbij een belangrijk onderdeel. Met name oudere medewerkers mogen niet vergeten worden en er moeten kansen geboden worden zodat zij zichzelf kunnen ontwikkelen. Het is dus belangrijk dat er aan dit beleid op een adequate wijze invulling wordt gegeven.

2.5 Het opleidingsbeleid

Het opleidingsbeleid van de DT&V is te vinden in twee documenten.

- Het Informatieblad Opleidingsbeleid; in dit document is aangegeven wat het belang is van opleidingen binnen de DT&V. Het opleidingsbeleid dient enerzijds de belangen van de organisatie, anderzijds dient het de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Ook draagt het bij tot verankering van de cultuurwaarden in de organisatie.
- Het opleidingsplan; in dit document wordt het algemeen geformuleerde opleidingsbeleid verder geconcretiseerd. Er wordt stilgestaan bij de totstandkoming van de opleidingsbehoefte en –noodzaak. Ook worden er verschillende categorieën opleidingen besproken en de rol van de Kwaliteitsgroep Opleidingen versus Opleidingen.

Aan de hand van deze documenten zal het beleid in deze paragraaf kort worden samengevat. Onder het opleidingsbeleid wordt bij de DT&V het volgende verstaan: *‘Het opleidingsbeleid ondersteunt het loopbaanbeleid en is één van de instrumenten waardoor de juiste persoon op de juiste plek (komt te) zit(ten) en op adequate wijze de werkzaamheden kan uitvoeren zodat de door de organisatie gestelde doelen kunnen worden behaald.’*

Er wordt bij de DT&V een onderscheid gemaakt tussen verplichte opleidingen zodat de functie naar behoren uitgevoerd kan worden (need to know) en opleidingen die een bijdrage kunnen leveren aan de individuele ontwikkeling (nice to know). De opleidingsbehoefte kan dus vastgesteld worden vanuit de organisatie, vanuit de leidinggevende en vanuit de medewerker.

Vanuit de organisatie is vastgesteld welke opleiding de medewerker op welk moment nodig heeft om zijn functie goed uit te kunnen oefenen. De DT&V zegt hieraan bij te dragen door een dynamisch

opleidingsaanbod aan te bieden gezien de omgeving waarin de DT&V zich in bevindt ook dynamisch is georganiseerd.

De leidinggevende zorgt ervoor dat de medewerker ook daadwerkelijk een opleiding kan volgen. Het opleidingsaanbod komt aan de orde in de gesprekscyclus (startgesprek, voortgangsgesprek en functioneringsgesprek) tussen de leidinggevende en de medewerker. In deze gesprekken wordt bepaald welke verplichte of facultatieve opleidingen gevolgd moeten worden. De gesprekscyclus wordt door de DT&V als volgt omschreven: *‘De gesprekscyclus bevat de schriftelijke weergaven van de gesprekken die gevoerd worden tussen medewerker en leidinggevende en/of senior/coach in het kader van het starten op een functie, de ontwikkeling en het functioneren binnen een functie en in het kader van de ontwikkeling naar een andere functie(niveau).’*

Het startgesprek wordt afgenomen bij iedereen die nieuw in een functie begint of van functie wisselt binnen de DT&V. Het gesprek vindt plaats tussen de medewerker en de leidinggevende en gaat over de mogelijkheden, verwachtingen en wensen binnen de functie. Dit gesprek vormt tevens het uitgangspunt voor de voortgangs- en functioneringsgesprekken. Er komen verschillende zaken aan de orde in het startgesprek. Voor wat betreft de opleidingen wordt er gekeken welke verplichte cursussen/opleidingen men dient of kan volgen.

Het voortgangsgesprek is een gesprek dat plaatsvindt tussen de medewerker en de senior/coach. Het hangt van de ontwikkeling van de medewerker af hoe vaak er een voortgangsgesprek plaatsvindt en er is dan ook geen verplicht aantal te voeren gesprekken. Coaching van de medewerkers zal ook dagelijks plaatsvinden in een meer informele setting. Dit hoeft niet elke keer te worden vastgelegd. Het voortgangsgesprek is wel input voor het functioneringsgesprek en er is dan ook een formulier dat de senior/coach moet gebruiken zodat de voortgangsgesprekken allen op dezelfde manier worden vastgelegd. Het doel van het voortgangsgesprek is de ontwikkeling van de medewerker te bekijken en zo nodig bij te sturen. De toekomstige ontwikkeling komt dus ook aan bod.

Ten slotte is er het functioneringsgesprek. Randvoorwaarde voor dit gesprek is dat iedere medewerker recht heeft op minimaal één functioneringsgesprek per jaar waarbij de persoonlijke ontwikkeling aan de orde komt. Verder vindt het functioneringsgesprek plaats tussen de leidinggevende en de medewerker. Echter kan op verzoek ook de senior/coach bij dit gesprek aanwezig zijn. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de verslaglegging en de afronding van het proces van het functioneringsgesprek. De toekenning van de jaarlijkse periodiek hangt samen met dit gesprek. Naast de competenties wordt in het functioneringsgesprek de kwaliteit en kwantiteit van de werkzaamheden besproken. Daarnaast bevat het gesprek een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Voor het functioneringsgesprek is er een uitgebreid formulier opgesteld waarin er eerst ruimte is voor het verwerken van de besproken aandachtspunten. Hierin komt een terugblik op het vorige functioneringsgesprek naar voren, taken vanuit de functie, enkele competenties en een persoonlijk ontwikkelingsplan. Vervolgens kunnen de afspraken die tijdens het gesprek naar voren kwamen genoteerd worden. De leidinggevende en de medewerker tekenen dit formulier en het document wordt vervolgens bewaard in het personeeldossier.

Als laatste kan de opleidingsbehoefte worden vastgesteld vanuit de medewerker. Als de medewerker de behoefte voelt om een opleiding te volgen uit het opleidingsaanbod die niet direct gekoppeld is aan het opleidingsaanbod voor de eigen functie kan hij deze behoefte uiten bij zijn leidinggevende. (Informatieblad Opleidingsbeleid, 2010; Opleidingsplan, 2010)

2.6 Het opleidingsaanbod

Bij de DT&V bestaat het basis aanbod op dit moment uit de volgende opleidingen.

- Introductiemodule DT&V
- IS-TV
- Vw 2000 voor regievoerders
- Vw 2000 voor administratie
- Toetsingsmomenten
 - Artikel 64
 - Buiten schuld/gescheiden uitzetting
 - Schrijnendheid

Hieronder volgt een korte omschrijving van het opleidingsaanbod.

De *introductie module van de DT&V* is bedoeld voor alle medewerkers, namelijk iedereen die onlangs als nieuwe medewerker bij de DT&V is aangenomen of die al langer werkzaam is en nog niet naar de 'oude' basiscursus, of de introductiecursus is geweest. In deze cursus staat de kennismaking met de DT&V centraal. Voor deze opleiding dient de medewerker zich aan te melden bij de manager.

IS-TV is een cursus over een programma waarmee gewerkt wordt binnen de DT&V en is voor elke (nieuwe) medewerker die met dit programma gaat werken verplicht.

Vw 2000 RV is een cursus voor de regievoerders, medewerker Feitelijk Vertrek en medewerker LP. Bij

deze opleiding gaat het om het verbreden van de kennis van de vreemdelingenwet 2000 in het algemeen en het verdiepen van de kennis van de Vw 2000 inzake terugkeer.

Vw 2000 Adm is een cursus voor de medewerker administratie, medewerker Informatica & Logistiek en andere belangstellenden. Hierin leert men de basis kennen van het vreemdelingenrecht. De Vw 2000 op hoofdlijnen, zodat men het wettelijk kader waarbinnen de DT&V werkzaam is, begrijpt.

Gesprekstechnieken is een cursus voor nieuwe (senior) regievoerders die gesprekken voeren met een vreemdeling. Het gaat hierbij om het zo effectief mogelijk gesprekken met vreemdelingen voeren door simulaties met een acteur. Men blijft zelf regisseur tijdens het gesprek en leert hoe je een vreemdeling in beweging krijgt, ook als ze via een tolk communiceren.

Toetsingsmomenten art. 64 – medische reisbelemmeringen is een cursus die zorgt dat de (senior) regievoerder, (senior) medewerker Feitelijk Vertrek en de (senior) medewerker LP meer theoretische en praktische kennis krijgen van de toepassing van art 64 Vw 2000

De module '*buiten schuld, gescheiden uitzettingen*' is bedoeld voor de (senior) regievoerder, (senior) medewerker Feitelijk Vertrek en de (senior) medewerker LP. Hierin leert men criteria kennen voor een geslaagd beroep op buitenschuld en men leert de eisen kennen waaraan het advies aan de IND moet voldoen. Deelnemers leren in welke gevallen gescheiden uitzetting van gezinnen gerechtvaardigd is.

Schrijnendheid is ook een cursus bedoeld voor de (senior) regievoerder, (senior) medewerker Feitelijk Vertrek en de (senior) medewerker LP. Men leert schrijnende situaties te herkennen en hoe deze voorgelegd moeten worden aan SIO

Tactisch dossieronderzoek is een opleiding bedoeld voor de (senior) regievoerder. De opleiding bestaat uit 3 dagen, waarvan twee theorie- en praktijkdagen en één dag mondeling communiceren. Men leert onder andere een adequate analyse maken van het overdrachtdossier, welke onderzoeksmogelijkheden er bestaan en hoe deze worden gebruikt. Met als doel het opstellen van een doelgerichte strategie die leidt tot vertrek. Tijdens de training zal o.a. met casuïstiek worden gewerkt in de opleidingsomgeving van IS-TV.

De laatste module die wordt aangeboden is de module *beschikken op bezwaar* terugkomdagdeel en is bedoeld voor de (senior) regievoerders en alle directies. In de module wordt geleerd wat een

beschikking is en welke soorten beschikkingen er zijn. Hoe moet een bezwaarschrift worden geanalyseerd, wat zijn de gronden en hoe moet hierop worden gereageerd. De diverse varianten die binnen de DT&V voorkomen zullen worden behandeld.

Procedure aanmelding opleidingsmodule

Managers kunnen tot 2 weken voor de aanvangsdatum van de opleiding medewerkers aan- of afmelden (of ruilen). Daarna is de inschrijving gesloten. De medewerkers die op de deelnemerslijst staan, zijn de medewerkers die op de opleiding komen.

Afmelden kan alleen door de manager in overmacht situaties (denk aan ziekte etc..) mits dit gemotiveerd via de mailbox opleidingen wordt aangegeven.

Bij onvoldoende inschrijvingen zal de module worden geannuleerd. De aangemelde medewerker krijgt hiervan persoonlijk bericht. De manager kan de medewerker vervolgens inschrijven op een andere datum.

Voor belangstelling voor een opleidingsmodule kan men contact opnemen met de afdelingsmanager. Zowel het aan- als afmelden voor elke opleiding verloopt altijd via de afdelingsmanager.

Buiten het bovenstaande aanbod om kunnen er ook opleidingen gevolgd worden in het kader van 'nice to know', zoals aangegeven in het opleidingsbeleid. Echter is op dit moment geen overzicht van opleidingen beschikbaar. De DT&V viel een jaar geleden nog onder het Ministerie van Justitie. Ze konden toen gebruik maken van de opleidingengids van Justitie. Doordat de DT&V nu onder het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties valt, is er op dit moment geen duidelijk overzicht van de opleidingen die gevolgd kunnen worden buiten dit aanbod om. De reden hiervoor is dat er nog geen budget aan de DT&V is toegekend voor het volgen van opleidingen. .

2.7 Samenvattend

Terugblik

De DT&V is een taakorganisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties. Deze organisatie is verantwoordelijk voor het vertrek van vreemdelingen die niet in Nederland mogen verblijven. In de werkwijze van de DT&V staat case-management centraal. Binnen de DT&V is er een onderscheid te maken tussen drie directies namelijk: Voorbereiden Vertrek, Bewaring en Operationele Ondersteuning. Alvorens ingegaan wordt op het opleidingsbeleid van de DT&V is kort besproken wat er rijksbreed hierover is afgesproken. Zo blijkt uit de COA van het rijk dat scholing en employability in het bijzonder voor oudere werknemers erg belangrijk is. Het is dus van belang dat

ook de DT&V op een juiste wijze invulling geeft aan dit beleid. Het opleidingsbeleid van de DT&V is opgenomen in het informatieblad Opleidingsbeleid en het opleidingsplan. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen verplichte opleidingen en opleidingen gericht op de individuele ontwikkeling. Het opleidingsaanbod komt aan de orde in de gesprekscyclus. Deze cyclus bestaat uit het startgesprek, het voortgangsgesprek en het functioneringsgesprek. Op intranet zijn de interne verplichte opleidingen van de DT&V te vinden zoals: Introductiemodule DT&V, IS-TV, Vw 2000, Artikel 64, Buiten schuld en Schrijnendheid. Buiten dit verplichte aanbod is er nog geen overzicht bekend van opleidingen die gevolgd kunnen worden in het kader van 'nice to know'.

Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk zal aan de hand van enkele theorieën geprobeerd worden de centrale vraag beter te begrijpen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met verwachtingen dit voorvloeien uit dit theoretische kader. De verwachtingen worden verduidelijkt in een conceptueel model.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zal er theorie besproken worden die helpt de centrale vraag te beantwoorden. Het theoretische kader bestaat uit vier delen. In het eerste deel wordt kort ingegaan op het begrip motivatie. Het tweede deel gaat over de relatie tussen HRM en motivatie. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van het AMO- model. Het derde deel gaat over de wijze waarop managers een bijdrage kunnen leveren aan de motivatie door de inzet van HRM-instrumenten. Hierbij zal vooral gebruik worden gemaakt van de LMX theorie.

3.1 Motivatie

Motivatie is een centraal begrip in dit onderzoek. Om deze reden zal eerst een korte uitleg plaatsvinden van dit begrip alvorens dieper in wordt gegaan op de relatie tussen motivatie en HRM. In dit onderzoek zal motivatie worden gedefinieerd als: *“de inwendige bereidheid van een persoon om bepaalde handelingen te verrichten.”* (Alblas en Wijsman, 2005). De theorie van Maslow is een bekende motivatietheorie. Deze theorie is gebaseerd op motivatie die voortkomt uit aangeboren behoefte. Volgens Maslow liggen aan het gedrag van mensen een vijftal behoeften ten grondslag en zijn deze behoeften hiërarchisch geordend (Steijn en Groeneveld, 2009). Deze theorie gaat echter vooral in op de drijfveren van mensen en niet expliciet op de motivatie van medewerkers in organisaties.

Herzberg gaat echter wel in op het motiveren van mensen in organisaties in de ‘Two Factor theorie’. Hierbij maakt hij een onderscheid tussen motiverende factoren die stimuleren tot meer inspanningen en hygiënische factoren die ontevredenheid voorkomen. (Herzberg, 1959). Er is echter ook een onderscheid te maken in intrinsieke en extrinsieke motivatie. Sommige mensen zijn gemotiveerd door de inhoud van het werk zoals uitdagende doelen. Deze mensen zijn intrinsiek gemotiveerd. Andere mensen zijn juist gemotiveerd door bijvoorbeeld het salaris, promotiemogelijkheden of de werkomstandigheden. Deze mensen zijn extrinsiek gemotiveerd. Een theorie die op dit onderscheid aansluit is de self-determination theorie van Ryan en Deci (2002). Deze theorie gaat op zoek naar een mechanisme waarbij mensen uit zichzelf bewegen. Intrinsieke motivatie komt voort uit je karakter. Je komt in beweging omdat het bij je hoort en bij je past. Alles wat hier niet binnen valt, is extrinsieke motivatie en bestaat vooral uit prikkels van buitenaf. Ook waarden overnemen is volgens deze theorie extrinsiek. Echter ligt deze motivatie wel dichterbij intrinsieke motivatie dan een externe prikkel waarbij geld moet zorgen voor motivatie.

Tenslotte kunnen mensen in organisaties ook gemotiveerd zijn door de mate van Public Service Motivation (PSM). Medewerkers die werken voor een organisatie met een publieke taak hebben namelijk vaak andere drijfveren om voor deze organisatie te werken dan medewerkers die bewust

kiezen voor een bedrijf in de private sector. Zo is de term PSM ontstaan. Dit houdt in dat bepaalde mensen specifiek voor de publieke sector als werkgever kiezen zodat ze een bijdrage kunnen leveren aan het beleid en aan de samenleving. PSM wordt door Perry en Wise (1990) als volgt gedefinieerd: *'an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations'*. Zij onderscheiden verschillende 'public service motives' bijvoorbeeld de participatie in het proces van het ontwikkelen van beleid, het verlangen om het publieke belang te dienen en de betrokkenheid bij programma's die het sociale belang dienen.

Medewerkers kunnen dus door verschillende zaken gemotiveerd worden. Door bijvoorbeeld intrinsieke of extrinsieke motivatie of door de mate van PSM. In de volgende paragraaf komt aan de orde op welke manier HRM hierbij een rol kan spelen.

3.2 AMO theorie

In dit onderzoek staat in eerste instantie de relatie centraal tussen het opleidingsbeleid en de motivatie van medewerkers. De AMO- theorie ook wel het AMO- model genoemd (Steijn et al., 2009) vormt de theoretische basis van deze relatie en zal deze relatie beter doen begrijpen.

3.2.1 AMO-model

Het AMO-model is een model dat zich richt op de relatie tussen HRM en organisatieprestaties, maar motivatie staat hierbij centraal als tussenliggend mechanisme en is daarom interessant voor dit onderzoek. Het AMO-model is een vorm van een 'high-performance work system' en bevat drie variabelen op individueel niveau van de werknemer.

1. 'Ability' staat in het AMO-model voor 'skills' en gaat om het vermogen dat medewerkers hebben aan kennis, vaardigheden en competenties voor het uitvoeren van hun functie. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan formele en informele training, opleidingen of werkervaring.
2. 'Motivation' staat in het AMO-model voor 'incentives' en gaat om de bereidheid van de werknemer om te produceren. Drijfveren die hierbij kunnen helpen zijn: baanzekerheid, salaris, en promotiemogelijkheden.
3. 'Opportunity to participate' gaat om de mogelijkheden om te participeren in de organisatie. Hierbij valt te denken aan autonomie en communicatie over problemen in het werk. (Apelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000).

De gedachte achter het AMO-model is dat medewerkers beter zullen presteren als ze over de juiste vaardigheden beschikken dus dat ze het 'kunnen'. Als ze de juiste prikkels ontvangen waardoor ze het ook 'willen' en ten slotte ook de kansen krijgen binnen de organisatie dus dat ze het ook 'mogen' (Boxall and Purcell, 2003). Deze theorie is dus in eerste instantie gericht op de relatie HRM en

prestaties. In dit onderzoek zal echter de uitkomstvariabele motivatie zijn. Uit het AMO model blijkt dat om tot betere prestaties te komen medewerkers ook gemotiveerd moeten zijn. Om deze reden zal in het onderstaande stuk worden gesproken over de relatie tussen HRM en prestaties. Hier wordt vervolgens de link gelegd naar HRM-praktijken en motivatie.

Boxall en Keith (2007) geven aan dat het nog steeds een logisch idee is dat organisaties de HRM-praktijken moeten bundelen om op deze wijze de ontwikkelingen van de medewerkers, de motivatie en de kansen te verbeteren. Ook Richardson en Paauwe(1997) geven aan dat er een relatie is tussen HRM-praktijken en organisatieprestaties. Hierbij leggen ze eerst de relatie tussen HRM-praktijken en HRM-uitkomsten waaronder tevredenheid en motivatie van de medewerker valt. Vervolgens leggen ze de relatie tussen de HRM-uitkomsten en organisatieprestaties. Dus ook hier is een relatie tussen HRM-praktijken en motivatie te vinden. Ook is er in diverse andere studies een relatie gevonden tussen het aantal HRM praktijken en de tevredenheid of betrokkenheid van medewerkers. (Guest, 1999; Whright, Gardner en Moynihan, 2003). De managers moeten, door middel van goed HRM-beleid, zorgen dat de medewerkers goed blijven presteren. Om dit te bereiken kunnen de drie variabelen van het AMO-model beïnvloed worden (Steijn et al., 2009).

De HRM-praktijken beïnvloeden dus de drie variabelen Ability, Motivation en Opportunity. Apfelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg (2000) onderscheiden voor elke variabele enkele HRM praktijken zoals ontwikkeling, beloning en promotiemogelijkheden. Ook voor de motivatie is dit gedaan en staat in dit onderzoek centraal. Voor elke HRM praktijk hebben zij vragen ontwikkeld. Aan de hand van deze vragen moet blijken in hoeverre de HRM praktijken binnen de organisatie bijdraagt aan de motivatie onder de medewerkers. In de volgende deelparagraaf zal verder ingegaan worden op de invloed die deze HR-instrumenten hebben op de motivatie.

3.2.2 De invloed van HR-instrumenten op de motivatie

Bij de DT&V is de afdelingsmanager dus verantwoordelijk voor de uitvoering verschillende HR-instrumenten. Coaching en functioneringsgesprekken zijn hier twee van. Deze instrumenten kunnen beide invloed hebben op de motivatie van medewerkers. Volgens Black en Weiss (1992) kan coaching van invloed zijn op de motivatie. Zij deden onderzoek naar het effect van coaching onder een groep zwemmers op de motivatie. Uit de resultaten kwam naar voren de motivatie van deze zwemmers gerelateerd kan worden aan de kwaliteit en kwantiteit van het coachen door de feedback die de zwemmers ontvangen van de goede en slechte prestaties.

Ook kan het functioneringsgesprek een bijdrage leveren aan de motivatie van medewerkers. Noomen (2004) geeft aan dat een functioneringsgesprek altijd moet plaatsvinden tussen de

medewerker en de direct leidinggevende. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat de leidinggevende in staat is een functioneringsgesprek te voeren. Degene moet namelijk in staat zijn om goed te luisteren, kritiek te kunnen aanvaarden, zijn medewerkers te motiveren en oplossingen voor mogelijke problemen om te zetten in concrete afspraken. Het model van Perry, Mesch en Paarlberg (2006) ondersteunt deze bevinding. In dit model worden de vier factoren: financiële prikkels, het taakontwerp, het stellen van doelen en participatie onderscheiden bij het verbeteren van de motivatie van medewerkers in de publieke sector. Het taakontwerp heeft betrekking op de inhoud van het werk. Er moet dus aandacht aan de inhoud van het werk besteed worden wil men motivatieproblemen voorkomen. Ook is het belangrijk dat medewerkers feedback krijgen over het geleverde werk en dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over te behalen doelen. Dit zijn allemaal zaken die in het functioneringsgesprek naar voren komen en zijn van belang omdat de leidinggevende een rol kan spelen bij het uitdragen van het opleidingsbeleid in het functioneringsgesprek.

3.2.3. Opleiding en motivatie

Bij de DT&V is er ook sprake van een opleidingsbeleid. Uit diverse literatuur blijkt dat opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden invloed kan hebben op de motivatie van medewerkers. Apelbaum et al. (2000) geven namelijk aan dat de mogelijkheid op promotie zou moeten zorgen voor meer motivatie. Hierbij wordt de vraag gesteld of de organisatie de mogelijkheden biedt om in een hoger betaalde baan in te stromen binnen de organisatie. Het gaat er dus om of de medewerker voldoende mogelijkheden krijgt zichzelf verder te ontwikkelen. Dit kan onder andere met behulp van het volgen van opleidingen en cursussen.

Ook het JD-R model van Demerouti et al. (2001) kan worden gebruikt om de relatie te bezien tussen opleiding en motivatie. Het JD-R model is een model dat gebruikt kan worden om het welzijn van de medewerker te verbeteren. Er is veel onderzoek met dit model gedaan. (Bakker & Demerouti, 2006; Schaufeli & Bakker, 2007) Het gaat hierbij niet alleen om het verminderen van negatieve uitkomsten zoals ziektes maar ook om het bevorderen van de positieve uitkomsten zoals motivatie.

Het JD-R model kan worden opgesplitst in twee categorieën namelijk job-demands en job-resources. Bij de job-demands gaat het om de organisatorische, fysieke of sociale of aspecten van het werk die inspanningen of vaardigheden vereisen. Bijvoorbeeld een hoge werkdruk, werklast, de tijdsdruk, de omgeving en het werken in ploegen. Overbelasting van deze vereisten zal leiden tot uitputting. Bij de job-resources gaat het om aspecten van het werk die belangrijk zijn voor het bereiken van de werkdoelen bijvoorbeeld participatie of steun. (Demerouti et al., 2001)

Feedback, beloningen, controle in het werk, participatie, werkzekerheid en supervisie zijn mogelijke vormen van de job-resources. Als deze job-resource in voldoende mate aanwezig zijn zal dit leiden

tot meer motivatie met betrekking tot het werk. (Schaufeli & Bakker, 2007) De afwezigheid van deze resources zal uiteindelijk leiden tot terugtrekkend gedrag. Als dit lang doorgaat, zal er uiteindelijk ontkoppeling (disengagement) met het werk plaats vinden. Het is dus belangrijk dat de resources aanwezig zijn en op de juiste wijze worden ingezet zodat dit kan leiden tot "work engagement." Dit heeft een motiverende werking doordat medewerkers hierbij meer betrokken zijn bij het werk, minder cynisch zijn en beter presteren.

De job-demands en job-resources staan in relatie tot elkaar. Goed gebruik van de resources zorgt namelijk dat men minder snel uitputting zal ervaren en meer betrokken zal zijn bij het werk. (work engagement) De job-resources verminderen de nadelen die aan de job-demands zijn verbonden. (Demerouti et al., 2001)

Het aanwezig zijn van het opleidingsbeleid en de goede inzet hiervan is echter niet het enige wat telt. Ook de kwaliteit van de opleiding kan een rol spelen bij de motivatie. Dit blijkt uit een aantal zaken. Hensel & Meijers (2007) deden bijvoorbeeld onderzoek naar de kwaliteit van de opleider. Hierbij kijken zij onder andere welke aspecten bij het opbouwen van een kwaliteitsoordeel een rol spelen. Zij voerde het onderzoek uit onder 231 studenten door middel van een vragenlijst. In die vragenlijst waren kwaliteitsaspecten opgenomen van het onderwijs waaronder ook "het kunnen motiveren en stimuleren". Dit werd ook al belangrijkste aspect gezien. De conclusie die ze uiteindelijk trekken is dat aantoonbare vakkundigheid, iemand die voorturend theorie aan de praktijk koppelt en ook coacht als belangrijke kwaliteitseisen worden gezien. Er moet dus niet alleen worden gekeken naar het opleidingsbeleid. Ook de kwaliteit van de opleidingen is een belangrijk aandachtspunt.

3.2.3 Toepassing

Het AMO-model richt zich dus op de relatie tussen HRM en organisatieprestaties. De focus in dit onderzoek ligt op één van de drie variabelen: de motivatie. Motivatie is één van de onderdelen die een rol speelt bij het bereiken van deze organisatieprestaties. Dit gebeurt door het geven van de juiste prikkels waardoor medewerkers ook willen presteren. Het lijkt erop dat het AMO-model een relatie legt tussen HR-praktijken en motivatie. De prikkels die zorgen dat medewerkers willen presteren zijn prikkels die bestaan uit HR-instrumenten zoals salaris en promotiemogelijkheden, baanzekerheid en/of ontwikkelingsmogelijkheden.

Bij de DT&V wordt ook gebruik gemaakt van verschillende HR-instrumenten. Zo komt er in de functieomschrijving van de afdelingsmanager naar voren dat zij verantwoordelijk zijn voor de volgende HR-instrumenten: coaching, het opleidingsbeleid en de functioneringsgesprekken. In dit onderzoek wordt er echter alleen op het opleidingsbeleid gericht. Het JD-R model lijkt een mogelijke relatie tussen de motivatie en het opleidingsbeleid te kunnen verklaren. (Demerouti et al., 2001) Als

er goed gebruik wordt gemaakt van de resources bestaat de kans dat medewerkers minder snel last hebben van uitputting en er meer "work engagement" wordt ervaren. Het is dus ook belangrijk de resources op een goede manier ingezet worden zodat de nadelen die aan de demands verbonden zijn verminderd zullen worden. Bij de DT&V spelen de afdelingsmanagers een belangrijke rol bij het uitdragen van het opleidingsbeleid.

3.3 LMX theorie

Er wordt in dit onderzoek niet alleen gekeken naar de relatie tussen HRM en de motivatie. Ook wordt er gekeken naar de rol van managers bij het motiveren van de medewerkers. Hierbij gaat het vooral om het motiveren van medewerkers na de inzet van het HR-instrument: het opleidingsbeleid.

3.3.1 Social exchange theorie

De social exchange theorie geeft invulling aan de relatie tussen managers en gemotiveerde medewerkers en verklaart onder andere de relatie tussen het opleidingsbeleid en motivatie. Een vorm van de social exchange is de leader-member exchange (LMX). LMX gaat over de uitwisseling tussen de werknemer en de leidinggevende van deze persoon. Bij LMX wordt er verwacht dat wanneer medewerkers een gunst verleend krijgen vanuit de organisatie (door een leidinggevende), bijvoorbeeld meer vrijheid en autonomie, zij hiervoor ook iets terug doen. Te denken valt bijvoorbeeld door de taken die bij hun functie horen nog beter uit te voeren dan anderen. LMX heeft een directe bijdrage op de organisatie prestaties. Ook komt uit onderzoek naar voren dat LMX positief gerelateerd is aan de volgende houdingen en gedragingen van medewerkers: Organizational citizenship behavior (OCB), prestaties en het verlenen van een gunst. (Wayne, et al., 1997).

3.3.2. LMX

In dit onderzoek zal er vooral gefocust worden op de Leader-Member exchange. Het gaat namelijk om de wijze waarop leidinggevende een bijdrage kunnen leveren aan de motivatie van medewerkers. Het is belangrijk om de rol van leidinggevende mee te nemen in het onderzoek omdat de lijnmanagers vaak verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de HR-praktijken. (Purcell and Hutchinson, 2007).

De LMX theorie begon als een alternatieve tot gemiddelde leiderschapsstijl in 1975 en heeft zich verder ontwikkeld tot een voorschrift voor het creëren van meer effectiever leiderschap. (Grean and Uhl-Bien, 1995).

Uit onderzoek bij 12 bedrijven komt naar voren dat de betrokkenheid van een medewerker naar zijn werkgever en werk wordt beïnvloed door de kwaliteit van het leiderschap en van de tevredenheid met de HR-praktijken (Purcell and Hutchinson, 2007). Ook komt uit voorgaand onderzoek naar voren

dat beter ontwikkelde relaties tussen de leidinggevende en werknemers voordelig zijn voor het individuele en werkgerelateerde functioneren en een positief effect heeft op de organisatieprestaties (Uhl-Bien et al., 2000). Het gaat volgens Purcell and Hutchinson (2007) niet alleen om de kwaliteit van de LMX relatie. Het gaat ook om de mate dat managers zich bewust zijn van het feit dat zij verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de HR-praktijken. Uit de analyses die zij hebben gemaakt blijkt dat werknemers reageren op de HR-praktijken en de leiderschapsstijl van hun managers. Om HR-praktijken succesvol te maken zijn er activiteiten nodig vanuit de leidinggevende die herkend worden door de werknemers. Om dit voor leidinggevende mogelijk te maken hebben zij HR-beleid nodig om mee te werken.

3.3.3 Dimensies LMX

Er is veel onderzoek gedaan naar LMX. Hierbij zijn altijd verschillende dimensies gebruikt bij de uitvoering van het onderzoek. Zo onderscheiden Dansereau et al., 1975 de volgende waarden van die van invloed kunnen zijn op 'de kwaliteit van de relatie': mutual trust, respect, liking en reciprocal influence. Dienesch and Liden (1986) onderscheiden de dimensies perceived contribution, loyalty en affect. (Liden & Maslyn, 1998) voegen hier nog de dimensies trust en professional respect aan toe. Schriesheim, Castro & Cogliser (1999) hebben van al deze dimensies de meest voorkomende op basis van onderzoek dat zij hebben verricht. Zij onderscheiden de volgende waarden die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker: attention, latitude, linking, support, loyalty en trust. Attention staat hierbij voor de mate van aandacht die de medewerker krijgt van de leidinggevende. Latitude staat voor hierbij voor de mate van vrijheid die de medewerker ervaart in het werk. Linking staat voor de mate van waardering die de medewerker ontvangt van zijn leidinggevende. Support staat voor de mate van steun die de medewerker van zijn leidinggevende ontvangt. Loyalty staat voor de mate waarin de medewerker nog graag onder zijn huidige leidinggevende zou willen werken. Als laatste staat trust voor de mate waarin de leidinggevende en medewerker elkaar wederzijds vertrouwen.

3.3.4 Toepassing

HR-praktijken kunnen er dus voor zorgen dat de motivatie wordt verhoogd. Dit kan weer een positief effect hebben op de organisatieprestaties. Uit het voorgaande blijkt dat managers vaak verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de HR-praktijken.. (Purcell and Hutchinson, 2007). Ook bij de DT&V is de afdelingsmanager verantwoordelijk voor het uitvoeren van een aantal HR-instrumenten. Deze HR-instrumenten komen ook in de functiebeschrijving van de afdelingsmanager naar voren. De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor het sturen van de medewerkers op een coachende wijze. Ook moet de afdelingsmanager de betrokkenheid van medewerkers stimuleren

door het uitdragen van een actief opleidings- en (loopbaan)ontwikkelingsbeleid. Als laatste geeft de afdelingsmanager uitvoering aan het personeelsbeleid door middel van het voeren van functioneringsgesprekken. Deze HR-instrumenten staan centraal in de functiebeschrijving van de afdelingsmanagers bij de DT&V. In dit onderzoek is gekozen om specifiek in te gaan op de invloed van het opleidingsbeleid op de motivatie van medewerkers omdat deze instrumenten allen met elkaar in verbinding staan. Aan de hand van coaching kan namelijk worden vastgesteld in hoeverre en nog behoefte is aan opleiding en in de functioneringsgesprekken kan hier een concreet plan voor worden opgesteld.

Ook de relatie die managers hebben met de medewerkers lijken uit verschillende onderzoeken van belang voor de motivatie van medewerkers. (Uhl-Bien et al., 2000; Purcell and Hutchinson, 2007). HR-praktijken kunnen dus zorgen voor motivatie mits deze praktijken op de juiste wijze door de managers ingezet worden en de managers een goede relatie hebben met hun medewerkers. Een goede relatie zal in dit onderzoek bepaald worden door te kijken in hoeverre de medewerker voldoende aandacht, vrijheid, waardering, vertrouwen en steun ervaart. Ook wordt er gekeken naar de loyaliteit van de medewerker tegenover zijn afdelingsmanager; in hoeverre de werknemer bereid is om voor hem te blijven werken.

3.4 Verwachtingen en conceptueel model

In de vorige paragrafen is een aantal theorieën aan bod gekomen voor het beantwoorden van de hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat namelijk:

‘In hoeverre is het opleidingsbeleid motiverend voor de medewerkers van de DT&V en welke rol is hierbij weggelegd voor de afdelingsmanagers van de DT&V?’

Vanuit de besproken theorieën kan een aantal verwachtingen geformuleerd worden. Deze verwachtingen zullen vervolgens leiden tot een schematische weergave. Uit de praktijk moet vervolgens blijken of deze verwachtingen kloppen.

Verwachting 1: Door het voeren van een actief opleidingsbeleid worden medewerkers bij de DT&V meer gemotiveerd.

De eerste verwachting komt naar voren naar aanleiding van het besproken AMO-model en het JD-R model. Ten eerste richt het AMO-model zich op de relatie tussen HRM en prestaties maar motivatie staat hierbij wel centraal als tussenliggend mechanisme. Er komt aan de hand van dit model dan ook naar voren dat goede prestaties tot stand komen mits medewerkers ook gemotiveerd zijn. Deze motivatie komt volgens dit model voort door HR-instrumenten die ingezet kunnen worden. Het opleidingsbeleid is hier een voorbeeld van. Ook het JD-R model sluit aan bij deze verwachting. Bij dit

model wordt er namelijk vanuit gegaan dat de resources die door de organisatie aangeboden worden zorgen voor minder uitputting onder de medewerkers en een bijdrage kan leveren aan de 'work engagement' en hiermee de motivatie van de medewerkers.

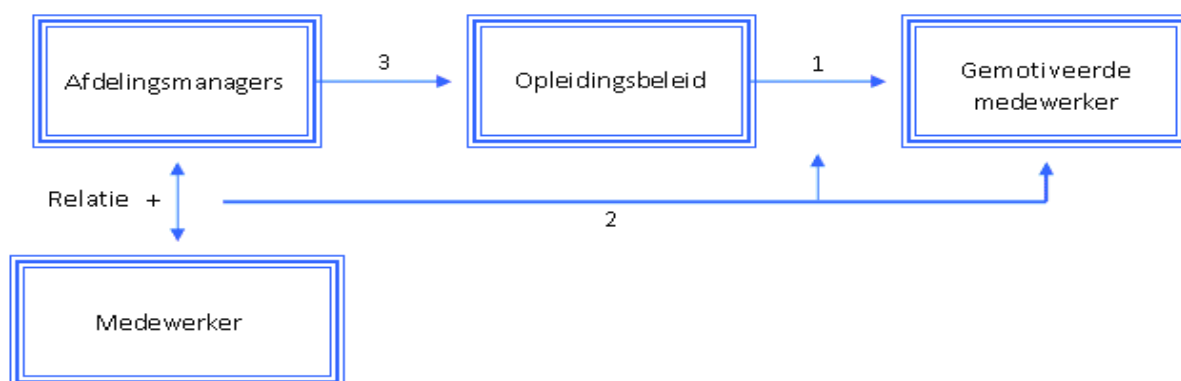
Verwachting 2: Een goede relatie tussen de afdelingsmanager en de medewerkers bij de DT&V speelt een rol speelt bij de motivatie van de medewerkers.

Deze tweede verwachting komt naar voren aan de hand van de besproken LMX theorie. Deze theorie richt zich op relatie tussen de leidinggevende en de medewerker. Uit onderzoek is gebleken dat de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker bepalend is voor de motivatie van de medewerker. (Uhl-Bien et al., 2000; Purcell and Hutchinson, 2007). Er wordt dan ook verwacht dat de relatie tussen de afdelingsmanager en de medewerkers bij de DT&V een rol speelt bij de motivatie van de medewerkers.

Verwachting 3: Afdelingsmanagers zorgen voor gemotiveerde medewerkers mits zij op de hoogte zijn van het uit te voeren opleidingsbeleid en zij dit instrument op de juiste wijze inzetten.

Managers of leidinggevende zijn vaak verantwoordelijk voor het uitvoeren van het HRM-beleid. Ook bij de DT&V is de afdelingsmanager verantwoordelijk voor de uitvoering. Uit het JD-R model komt ook naar voren dat de resources op de juiste manier ingezet dienen te worden wilt men de nadelen die aan de demands verbonden zijn zo klein mogelijk maken. Een resource kan aanwezig zijn maar als deze niet goed wordt ingezet, zal dit niet als resource opgevat worden. In dit geval is het dus belangrijk dat de afdelingsmanagers op de hoogte zijn van het opleidingsbeleid en dat ze hier ook op de juiste manier uitvoering aan geven. De laatste verwachting is dan ook dat de afdelingsmanagers zorgen voor gemotiveerde medewerkers mits zij op de hoogte zijn van het uit te voeren opleidingsbeleid en zij dit instrument op de juiste wijze inzetten.

In het onderstaande model worden de drie verwachtingen schematisch weergegeven.



Figuur 1: Conceptueel model

3.5 Samenvattend

Terugblik

Het AMO-model, JD-R model en de LMX theorie zijn belangrijke theorieën die in dit onderzoek centraal staan. Het AMO-model gaat in op de relatie tussen HRM en prestatie. Om tot goede prestaties te komen moeten medewerkers in eerste instantie ook gemotiveerd zijn, komt uit de theorie naar voren. In dit onderzoek ligt de focus van deze theorie op HRM en motivatie en zal een hulpmiddel zijn bij het verklaren van deze mogelijke relatie.

Ook het JD-R model lijkt een mogelijke relatie tussen het opleidingsbeleid en de motivatie te kunnen verklaren. Job-demands zijn de eisen vanuit het werk die verminderd kunnen worden door de job-resources. Als deze resource voldoende aanwezig zijn, kan het zorgen voor motivatie mits de resources ook op de juiste wijze worden ingezet.

De LMX theorie gaat over de wijze waarop leidinggevende een bijdrage kan leveren aan de motivatie van medewerkers. HRM speelt hierbij ook een rol omdat leidinggevendens vaak verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van dit beleid.

Uit deze theorie vloeiden drie verwachtingen naar voren die centraal staan in het verdere onderzoek. Aan de hand van deze verwachtingen is een conceptueel model gemaakt die de verwachtingen en relaties met elkaar in kaart brengt.

Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk zal de onderzoeksopzet worden besproken. Hierbij komt eerst het steekproefkader aan bod, vervolgens worden de onderzoeksstrategie besproken. Ten slotte is er een operationalisatie gemaakt waarin de belangrijkste begrippen worden uiteengezet zodat ze goed gemeten kunnen worden.

Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op het gekozen steekproefkader in dit onderzoek. Daarna wordt er besproken voor welke methode en technieken er is gekozen bij de uitvoering van het onderzoek. In deze paragraaf wordt ook de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken. Vervolgens komt de operationalisatie van dit onderzoek aan bod. Hierin wordt eerst een definitie gegeven aan de begrippen en daarna wordt voor elk van deze begrippen bepaald welke waarden ze aannemen (van Thiel, 2007).

4.1 Steekproefkader

Het onderzoek vond plaats binnen de drie directies van de DT&V namelijk directie Voorbereiden Vertrek, Directie Bewaring en Directie Operationale Ondersteuning. Er is gekozen voor deze drie directies omdat er binnen deze directies 16 afdelingen zijn onderverdeeld die allen één afdelingsmanagers hebben en dus werken onder de functiebeschrijving van afdelingsmanager. Per directie zijn verschillende functies te onderscheiden. Omdat de meeste medewerkers bij de DT&V werkzaam zijn als regievoerder zal het onderzoeksobject ook de regievoerders zijn. Onder elk van de drie directies zijn er medewerkers werkzaam in de functie regievoerder vertrek of regievoerder bijzonder vertrek. Ook zijn er in elke van de drie directies senior regievoerders (bijzonder vertrek) aangesteld. In de taakomschrijving van deze senioren is opgenomen dat ze de regievoerders voor een deel moeten coachen en dat ze de afdelingsmanager advies moeten geven bij functioneringsgesprekken. Het is daarom van belang om de senioren in het onderzoek op te nemen. Onderstaand figuur geeft per afdeling het aantal (senior) regievoerders weer. Het rood gemarkeerde betreft de afdelingen waar het onderzoek uiteindelijk bij is uitgevoerd. Er is voor deze afdelingen gekozen uit praktische overwegingen en omdat ze niet veel verschillen van andere afdelingen. Het was in eerste instantie de bedoeling afdeling Q mee te nemen in het onderzoek maar wegens drukte wilde deze afdeling niet meewerken. Daarom is er hiervoor in de plaats afdeling E benaderd.

Directie 1	Directie 2	Directie 3
<u>AFDELING F</u> Afdelingsmanager: 1 Senior Regievoerder: 7 Regievoerder Vertrek: 11	<u>AFDELING K</u> Afdelingsmanager: 1. R. de Vries Senior Regievoerder: 2 Regievoerder Vertrek: 12	<u>AFDELING Q</u> Afdelingsmanager: - Senior Regievoerder: 3 Regievoerder: 10
<u>AFDELING D</u> Afdelingsmanager: 1 Senior Regievoerder: 4 Regievoerder Vertrek: 10	<u>AFDELING L</u> Afdelingsmanager: - Senior Regievoerder: 3 Regievoerder Vertrek: 5	<u>AFDELING E</u> Afdelingsmanager: 3 Senior medewerker: 9 Medewerker: 29
<u>AFDELING G</u>	<u>AFDELING B</u>	

Afdelingsmanager: 1 Senior Regievoerder: 2 Regievoerder Vertrek: 8	Afdelingsmanager: 1 Senior Regievoerder: 2 Regievoerder Vertrek: 9	
<u>AFDELING H</u> Afdelingsmanager: 1 Senior Regievoerder: 1 Regievoerder Vertrek: 7	<u>AFDELING M</u> Afdelingsmanager: 1 Senior Regievoerder: 2 Regievoerder Vertrek: 6	
<u>AFDELING I</u> Afdelingsmanager: 1 Senior Regievoerder: 3 Regievoerder Vertrek: 9	<u>AFDELING N</u> Afdelingsmanager: 1. Senior Regievoerder: 3 Regievoerder Vertrek: 7	
<u>AFDELING C</u> Afdelingsmanager: 1 Senior Regievoerder: 3 Regievoerder Vertrek: 6	<u>AFDELING O</u> Afdelingsmanager: 1. Senior Regievoerder: - Regievoerder Vertrek: 2	
<u>AFDELING A</u> Afdelingsmanager:1 Senior Regievoerder: 2 Regievoerder Vertrek: 13	<u>Afdeling P</u> Afdelingsmanager: 1 Senior Regievoerder: 2 Regievoerder Vertrek: 4	
<u>AFDELING J</u> Afdelingsmanager: 1 Senior Regievoerder: 2 Regievoerder Vertrek: 11		
Totaal Afdelingsmanagers: 8 Totaal Senior Regievoerders: 20 Totaal Regievoerders: 75	Totaal Afdelingsmanagers: 4 Totaal Senior Regievoerders: 14 Totaal Regievoerders: 45	Totaal Afdelingsmanagers: 3 Totaal Senior Regievoerders: 12 Totaal Regievoerders: 39

Tabel 1: De afdelingsmanagers, senior regievoerder en regievoerders per afdeling.

In principe is ernaar gestreefd zoveel mogelijk medewerkers in de verschillende functies te interviewen, aangezien er gericht voor deze eenheden gekozen is. Er is dus sprake van een selecte steekproef. Bij een selecte steekproef geldt: hoe groter de steekproef hoe beter. (van Thiel, 2007).

Onder "medewerkers bij de DT&V" worden dus de medewerkers verstaan die de functie regievoerder vervullen. Onder "managers van de DT&V" worden de medewerkers verstaan die werkzaam zijn in de functie van afdelingsmanagers en onder "senior regievoerders" worden de medewerkers verstaan die werkzaam zijn in de functie van senior.

4.2 Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken

Van Thiel (2007) geeft aan dat het bij een onderzoekspzet de keuze van de onderzoeksstrategie, -methode en -techniek een belangrijk onderdeel is. Deze termen hebben volgens van Thiel (2007) allen een andere betekenis. Om deze reden zullen de keuzes voor deze drie onderdelen apart behandeld worden.

De gevalsstudie, of ook wel casestudy genoemd, is een onderzoeksstrategie waarbij het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke situatie wordt onderzocht (van Thiel, 2007). Ook in dit onderzoek is sprake van een gevalsstudie omdat regievoerders en afdelingsmanagers ondervraagd werden in de werkomgeving waarin zij zich bevinden. Het onderwerp is in dit geval het opleidingsbeleid en de motivatie van medewerkers die wellicht beïnvloed kan worden door het opleidingsbeleid. De afdelingsmanagers spelen bij het opleidingsbeleid ook een rol omdat zij dit voor een deel moeten uitdragen naar de medewerkers toe. Er is echter ook voor de medewerkers een stuk eigen verantwoordelijkheid bij het volgen van het opleidingsbeleid.

Om er achter te komen of er daadwerkelijk een relatie is tussen het opleidingsbeleid en de motivatie onder de medewerkers is ervoor gekozen om als onderzoeksmethode semigestructureerde interviews af te nemen. Hiervoor is gekozen omdat door het voeren van interviews, die semigestructureerd zijn, er doorgevraagd kan worden zodat er meer verdieping in het onderzoek ontstaat. Ook is er nog niet veel onderzoek gedaan op kwalitatief niveau naar de relatie tussen het opleidingsbeleid en de motivatie onder medewerkers in de publieke sector. (Steijn et al, 2009; 219). Het kan dus tevens een toevoeging zijn aan de wetenschap.

De medewerkers die geïnterviewd werden zitten verspreid over vijf afdelingen. De medewerkers die zijn geïnterviewd zijn allemaal werkzaam in de functie als regievoerder of een functie die hiermee vergelijkbaar is. Ook zijn er senioren geïnterviewd omdat er in de functieomschrijving van senior het coachen van medewerkers is opgenomen. Vaak vallen een aantal regievoerders onder één senior. De senior voert ook voortgangsgesprekken met de medewerkers die hij of zij coacht. Er is gekozen om van de vijf afdelingen minstens twee regievoerders en één manager te interviewen, zodat de validiteit gewaarborgd blijft en er geen sprake is van toeval. Uiteindelijk is het op één afdeling na gelukt om per afdeling drie tot vier regievoerders te interviewen. Van drie afdelingen zijn er ook senioren geïnterviewd om te kijken in hoeverre zij een rol kunnen spelen bij het uitdragen van het opleidingsbeleid. In totaal zijn er bij vijf afdelingen interviews afgenomen waarvan in totaal 16 (op het niveau van) regievoerders, 4 senioren, 5 afdelingsmanagers en 1 medewerker van de afdeling opleidingen. In totaal zijn dit 26 medewerkers van de DT&V. Omdat er voor gekozen is om alleen medewerkers van vijf afdelingen te interviewen, moet men voorzichtig zijn bij het generaliseren van de gegevens. Dit gezien de omvang van de steekproef.

Tijdens het afnemen van de interviews werd ook al snel duidelijk dat het erg belangrijk is om door te vragen. Hierdoor is er meer informatie te achterhalen en kan gekeken worden of de informatie die gegeven is, goed is begrepen. Om deze reden duurden de interviews die later zijn afgenomen vaak ook langer doordat er uiteindelijk meer werd doorgevraagd.

Doordat er medewerkers uit verschillende functies zijn geïnterviewd, zijn er ook verschillende semigestructureerde vragenlijsten opgesteld. In bijlage 1 zijn de vragenlijsten te vinden van de regievoerders, afdelingsmanagers en senioren. Deze vragenlijsten zijn opgedeeld in drie verschillende onderwerpen. Ten eerste worden er een aantal algemene vragen gesteld, vervolgens wordt er ingegaan op het opleidingsbeleid, daarna worden er een paar vragen gesteld over de motivatie van medewerkers en tenslotte komt de relatie met de leidinggevende of medewerker aan bod.

Onderzoekspopulatie

In dit onderzoek zijn in totaal 26 medewerkers van de DT&V geïnterviewd. De leeftijd, opleiding en loopbaan van de respondenten wordt hieronder kort besproken.

Leeftijd

Onder de regievoerders ligt de leeftijd tussen de 28 en 59 jaar. Opvallend is dat bij afdeling E veel jonge medewerkers werkzaam zijn. Verder zijn de leeftijden erg uiteenlopend. Bij de senioren liggen de leeftijden opvallend genoeg allemaal tussen de 40 en 49 jaar. Ten slotte ligt de leeftijd van de afdelingsmanagers tussen de 45 en 56 jaar.

Opleiding

De regievoerders hebben over het algemeen een MBO of HBO- diploma. Een enkele keer hebben de regievoerders alleen een HAVO of WO- diploma. In één geval heeft een regievoerder alleen een MAVO diploma. De senioren hebben allemaal een HBO diploma en de afdelingsmanagers hebben een HBO- diploma, WO en in één geval alleen een MBO- diploma.

Loopbaan

De meeste regievoerders zijn vanaf de start van de DT&V werkzaam bij de DT&V. De meeste van hen hebben hiervoor gewerkt bij de IND. Ook zijn er een aantal die bij de marechaussee hebben gewerkt, bij de (vreemdelingen)politie en/of bij het ministerie van Justitie. Ook de meeste senioren zijn vanaf de start werkzaam bij de DT&V en hebben hiervoor bij de IND gewerkt en/of bij de politie. Dit zelfde geldt voor de afdelingsmanagers.

De onderzoekstechniek die gebruikt is bij het verwerken van de interviews is: coderen. In bijlage 2 een voorbeeld van een codeerschema te vinden die is gebruikt bij het analyseren van de interviews. De codes zijn opgesteld aan de hand van de operationalisatie, de semigestructureerde vragenlijsten die zijn ingedeeld naar onderwerp en de antwoorden die de respondenten gaven. Voor het analyseren van de interviews is er eerst een transcript van het interview uitgewerkt. Vervolgens is er hierbij handmatig te werk gegaan door per uitgewerkt interview te bekijken in hoeverre de betreffende code naar voren komt. Er kwamen door het analyseren van de transcripten steeds meer codes naar voren. Zo is ook te zien dat de het codeschema van afdeling A kleiner is dan het codeschema van afdeling E. Er kwamen namelijk per interview nieuwe codes naar voren.

4.3 Operationalisatie

Een operationalisatie begint altijd met een definitie. Daarna worden de uitingvormen en waarden bepaald en tenslotte wordt er aan de verschillende variabele een waarde toegekend zodat ze meetbaar worden voor het onderzoek (van Thiel, 2007). In deze paragraaf zal het belangrijkste begrip in dit onderzoek worden geoperationaliseerd, namelijk het opleidingsbeleid. Ook wordt de 'gemotiveerde medewerker' meegenomen in de operationalisatie. De eerste paragraaf zal ingaan op de definities. Vervolgens komen de te onderzoeken variabelen naar voren en in de laatste paragraaf worden er aan deze variabelen waarden toegekend.

4.3.1 Uitleg begrippen en definities

In paragraaf 2.4 is al het opleidingsbeleid van de DT&V besproken. In deze paragraaf zal nog kort de definities uit dit beleid worden opgesomd.

Het opleidingsbeleid: 'Het opleidingsbeleid ondersteunt het loopbaanbeleid en is één van de instrumenten waardoor de juiste persoon op de juiste plek (komt te) zit(ten) en op adequate wijze de werkzaamheden kan uitvoeren zodat de door de organisatie gestelde doelen kunnen worden behaald.'

Verplichte opleidingen: Opleidingen om de functie goed uit te kunnen oefenen (need to Know)

Facultatieve opleidingen: Opleidingen die een bijdrage kunnen leveren aan de individuele ontwikkeling (nice to know).

Gesprekscyclus: Bestaat uit het startgesprek, voortgangsgesprek en functioneringsgesprek tussen de leidinggevende en de medewerker. In deze gesprekken wordt bepaald welke verplichte of

facultatieve opleidingen gevolgd moeten worden. De gesprekcyclus wordt door de DT&V als volgt omschreven: *'De gesprekscyclus bevat de schriftelijke weergaven van de gesprekken die gevoerd worden tussen medewerker en leidinggevende en/of senior/coach in het kader van het starten op een functie, de ontwikkeling en het functioneren binnen een functie en in het kader van de ontwikkeling naar een andere functie(niveau).'*

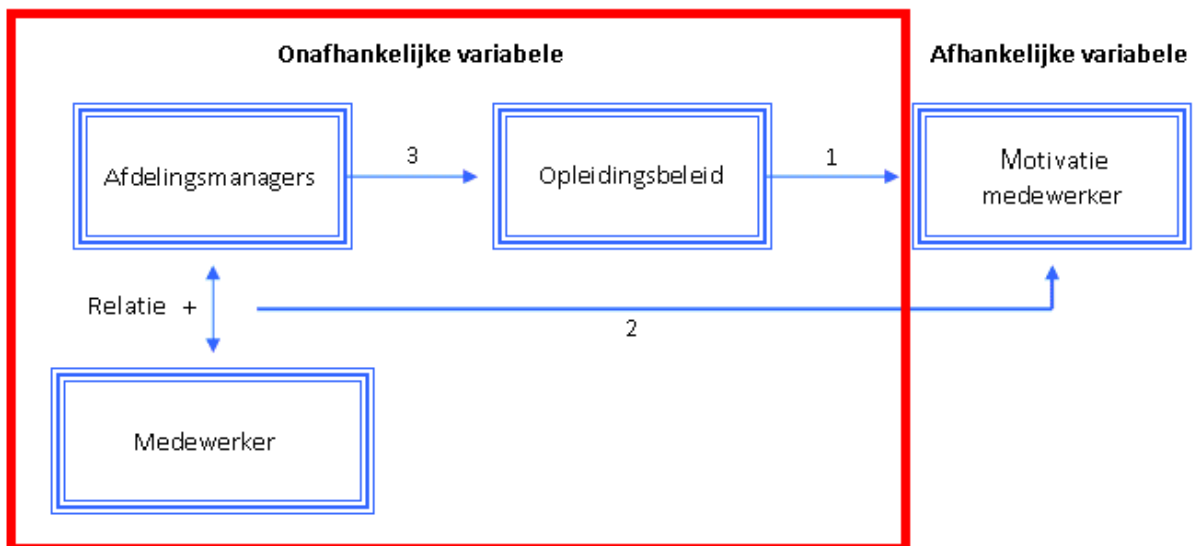
Het startgesprek: gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende over de mogelijkheden, verwachtingen en wensen binnen de functie.

Het voortgangsgesprek: een gesprek dat plaatsvindt tussen de medewerker en de senior/coach, waarin de ontwikkeling van de medewerker wordt bekeken en zo nodig bijgestuurd.

Het functioneringsgesprek: een gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende waarbij de persoonlijke ontwikkeling aan de orde komt. Naast de competenties wordt in het functioneringsgesprek de kwaliteit en kwantiteit van de werkzaamheden besproken. Daarnaast bevat het gesprek een persoonlijk ontwikkelingsplan.

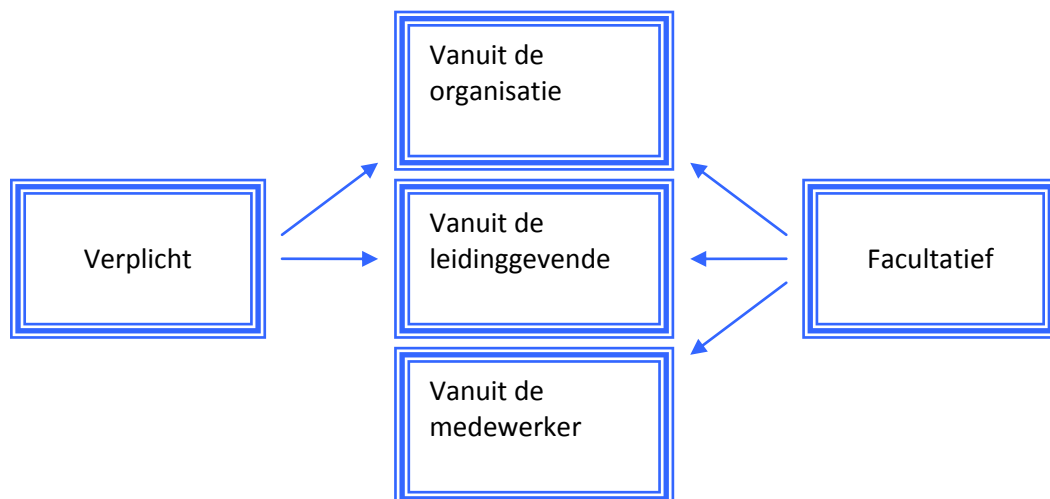
4.3.2 Variabelen en waarden

In dit onderzoek zijn gemotiveerde medewerkers de afhankelijke variabele. De afdelingsmanager en het opleidingsbeleid zijn onafhankelijke variabelen. Afhankelijk van de relatie tussen de medewerker en de afdelingsmanager zullen medewerkers zich meer of minder gemotiveerd voelen. Ook is de afdelingsmanager verantwoordelijk voor het uit te voeren opleidingsbeleid. De manier waarop de afdelingsmanager hier zijn invulling aan geeft kan ook van invloed zijn op de motivatie van de medewerker. In figuur 2 is het een schematische weergave te zien van het de onafhankelijke en afhankelijke variabele.



Figuur 1: Onderscheid afhankelijke en onafhankelijke variabele

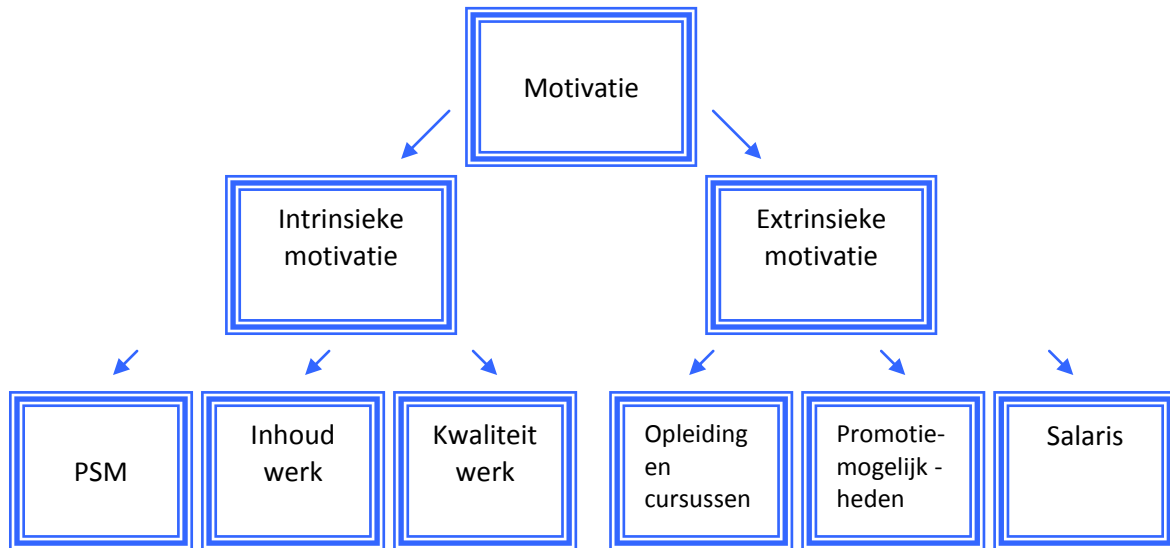
Het opleidingsbeleid is op te splitsen in verplicht en facultatief. Onder de verplichte opleidingen en cursussen worden de opleidingen en cursussen verstaan die vanuit de organisatie en de leidinggevende zijn opgelegd. De facultatieve opleidingen en cursussen kunnen door zowel de organisatie, de leidinggevende en de medewerkers vastgesteld worden. In het startgesprek en in het functioneringsgesprek worden de verplichte en facultatieve opleidingen met de medewerkers besproken. In figuur 3 is een schematische weergave van het opleidingsbeleid te vinden.



Figuur 2: Soorten opleiding

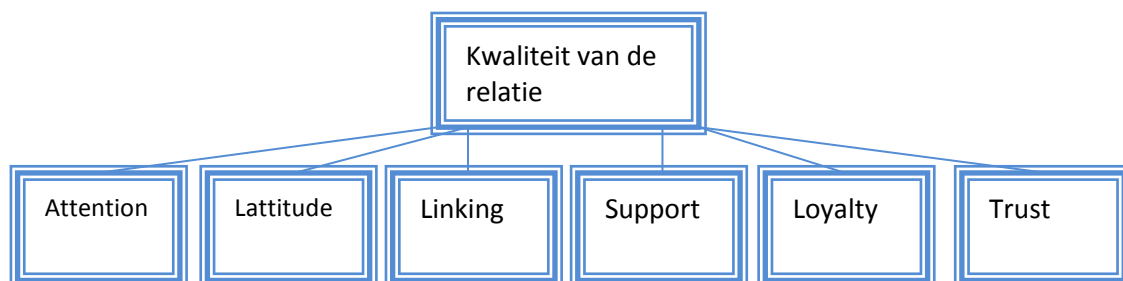
Gemotiveerde medewerkers is de afhankelijke variabele. Er wordt hierbij een verschil gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Zie figuur 4). Van intrinsieke motivatie wordt gesproken als men voor een bepaalde baan kiest door de inhoud van het werk en de kwaliteit die hiermee gepaard gaat. (Steijn, 2007). Public Service Motivation zal in dit geval ook onder de intrinsieke

motivatie opgevat worden omdat mensen vanuit henzelf gemotiveerd zijn om voor het publieke belang te werken. Er wordt van extrinsieke motivatie gesproken als mensen kiezen voor een baan op basis van bijvoorbeeld het salaris, de promotiemogelijkheden en de werkomstandigheden. In dit onderzoek wordt zowel de intrinsieke en extrinsieke motivatie meegenomen.



Figuur 3: Soorten motivatie

De LMX theorie kan ingezet worden om de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende te verklaren. Diverse auteurs (Dansereau et al., 1975; Dienesch and Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998; Castro & Cogliser, 1999; Schriesheim, Castro & Cogliser) onderscheiden verschillende dimensies die de kwaliteit van deze relatie kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek wordt de relatie tussen de medewerkers en de afdelingsmanager dus gezien aan de hand van de kwaliteit van de relatie. De kwaliteit bestaat hierbij uit verschillende onderdelen. In dit onderzoek is gekozen om verder te werken met de dimensies die Schriesheim, Castro & Cogliser (1999) omdat zij de meest voorkomende dimensies hebben geselecteerd. De dimensies zijn attention, lattitude, linking, support, loyalty en trust. (Figuur 5)



Figuur 4: Dimensies kwaliteit van de relatie met de afdelingsmanager

Per dimensie kwam in de hoofdstuk 3 al aan de orde wat ermee bedoeld wordt. Aan de hand van deze definities is een aantal vragen geformuleerd die in de vragenlijst zijn opgenomen om de kwaliteit van de relatie te bepalen.

Attention:

Vragen regievoerder:

- Heeft u het gevoel dat uw afdelingsmanager voldoende aandacht aan u besteed wat betreft de tijd die hij vrij maakt? Waarom wel of niet?

Vragen afdelingsmanager:

- Maakt u wel eens tijd vrij voor een gesprek met de regievoerder buiten de gesprekcyclus om?
- Hoe pakt u dit aan en op welke momenten?
- Vindt u dat u voldoende aandacht besteed aan de regievoerders? Waarom wel of niet?

Lattitude:

Vragen regievoerder:

- Ervaart u voldoende vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden? Waarom wel/niet?

Vragen afdelingsmanager:

- In hoeverre geeft u de regievoerders de vrijheid bij het verrichten van hun werkzaamheden?

Linking:

Vragen regievoerder:

- Uit uw afdelingsmanager zijn/haar waardering over uw werk? Zo ja op welke momenten? Hoe gebeurt dat?

Vragen afdelingsmanager:

- Spreekt u wel eens waarding uit als regievoerders hun werk goed hebben gedaan?
- Hoe doet u dat en op welke momenten?
- Vindt u dat u voldoende waardering uitspreekt betreffende de werkzaamheden die de regievoerders verrichten?

Support:

Vragen regievoerder:

- Vindt u dat u voldoende steun ontvangt van u afdelingsmanager om uzelf te ontplooien?

Vragen afdelingsmanager:

- Steunt u de regievoerders in de mogelijkheden zich te ontplooien? Waaruit blijkt dit?

Loyalty:

Vragen regievoerder:

- Kunt u uw relatie met uw afdelingsmanager omschrijven?
- In hoeverre speelt de relatie met uw afdelingsmanager een doorslaggevende rol om al dan niet voor uw afdelingsmanager te blijven werken?

Vragen afdelingsmanager:

- Als u een gemiddeld cijfer moest geven die de kwaliteit van de relatie met de regievoerders aangeeft: wat zou dit cijfer dan zijn op een schaal van 1 tot 10? (1 zeer slecht is en 10 zeer goed.)

Trust:

Vragen regievoerder:

- In hoeverre neemt u uw afdelingsmanager in vertrouwen?

Vragen afdelingsmanager:

- In hoeverre denkt u dat de regievoerders u zien als vertrouwenspersoon?
- Is er sprake van wederzijds vertrouwen?

Tenslotte is de afdelingsmanager verantwoordelijk voor het uitvoeren van het opleidingsbeleid. In de functieomschrijving van de afdelingsmanager is hierover het volgende opgenomen: 'De afdelingsmanager stimuleert en initieert de betrokkenheid van medewerkers mede door het voeren c.q. uitdragen van een actief opleidings- en (loopbaan)ontwikkelingsbeleid'. Met het uitdragen van een actief opleidingsbeleid wordt verstaan dat de afdelingsmanager de verplichte opleidingen die vanuit de organisatie gevolgd moeten worden met de medewerker bespreekt in het startgesprek, voortgangsgesprek of functioneringsgesprek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een checklist met de verplichte opleidingen. Als de medewerkers na verloop na tijd en na oordeel van de leidinggevende voldoet aan het vereiste niveau dat nodig is voor de functie kan hij in overleg met zijn afdelingsmanager eventueel een opleiding volgen uit het opleidingsaanbod van de DT&V. Ook de medewerker zelf draagt dus verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het opleidingsbeleid van de DT&V.

4.4 Samenvattend

Terugblik

Dit onderzoek is uitgevoerd onder de medewerkers die de functie van regievoerder vervullen, senior regievoerders en afdelingsmanagers. Er zijn afdelingen uitgekozen die binnen de drie verschillende directies vallen. Er is gekozen voor deze functies, omdat deze het meest voorkwamen en daarom ook het beste met elkaar vergeleken konden worden.

Het onderzoek is een casestudy omdat het onderzoeksonderwerp wordt onderzocht in de natuurlijke situatie. De onderzoeksmethode vond plaats aan de hand van semi-gestructureerde interviews. Door middel van coderen werden de resultaten van de interviews geanalyseerd.

In de operationalisatie is begonnen met de definitie van de belangrijkste begrippen. Vervolgens werd aan de belangrijkste variabelen waarde toegekend zodat ze meetbaar werden gemaakt. Deze waarden werden later vertaald naar vragen in de interviews.

Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag van dit onderzoek. Dit zal gebeuren aan de hand van de antwoorden die in de interviews gegeven werden. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de antwoorden van de regievoerders, senioren en afdelingsmanagers. Nadat de antwoorden zijn besproken, volgt een analyse van deze resultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie en samenvatting.

Hoofdstuk 5: Ervaringen met het opleidingsbeleid

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk en de komende drie hoofdstukken komt de beantwoording van de laatste drie deelvragen naar voren. De beantwoording van de eerste deelvraag is te vinden in paragraaf 2.4: het opleidingsbeleid. Voor de beantwoording van de laatste drie deelvragen zal steeds teruggekoppeld worden naar het conceptueel model en de verwachtingen die van te voren zijn opgesteld.

In dit hoofdstuk staat de volgende deelvraag centraal:

“Hoe ervaren medewerkers van de DT&V het opleidingsbeleid van de DT&V?”

Deze deelvraag heeft betrekking op de eerste verwachting, maar gaat hierbij een stapje terug. De eerste verwachting gaat er namelijk over dat medewerkers door het voeren van een actief opleidingsbeleid meer gemotiveerd zijn. Alvorens deze verwachting verder toe te lichten, wordt er een stapje terug gedaan en wordt er gekeken hoe medewerkers het opleidingsbeleid ervaren. Ook de senioren en de afdelingsmanagers zullen meegenomen worden in de beantwoording van deze deelvraag.

Er zijn in de interviews verschillende vragen gesteld die gericht zijn op de ervaringen met het opleidingsbeleid. In de interviews met de regievoerders zijn onder andere de vragen gesteld 1) wat men vindt van het opleidingsbeleid, 2) in hoeverre dit beleid aansluit op de behoeftes, 3) of er voldoende opleidingsmogelijkheden zijn, 4) hoe men de verplichte cursussen heeft ervaren en indien gevolgd 5) hoe men een facultatieve cursus/opleiding heeft ervaren.

Ook aan de senioren is een deel van de bovenstaande vragen gesteld. Er zijn ook vragen gesteld 6) of men op de hoogte was van het opleidingsbeleid dat de D&V voert, 7) wat de belangrijkste elementen zijn van dit beleid en 8) wat men van het opleidingsbeleid vindt. Deze vragen konden zowel door een senior als afdelingsmanager beantwoord worden.

In de volgende paragrafen worden de resultaten van de bovengenoemde interviewvragen behandeld. Er komen hierbij verschillende thema's aan bod over de ervaringen die de medewerkers hebben met het opleidingsbeleid.

5.2 DT&V; een jonge organisatie

Een belangrijk aspect dat betrekking heeft op het opleidingsbeleid heeft te maken met het feit dat de DT&V nog niet lang bestaat. De DT&V is in 2007 in het leven geroepen en is dus een vrij jonge organisatie. Het opleidingsbeleid bestaat dus ook nog niet zo lang. Dit zorgt ervoor dat dit beleid nog

steeds in ontwikkeling is. Medewerkers constateren dit ook. Zo zegt bijvoorbeeld één van de regievoerders van afdeling A over het opleidingsbeleid: *“Ik vind het [opleidingsbeleid] in de loop van de jaren, we bestaan natuurlijk pas vijf jaar, wel steeds beter worden.”*

Veel medewerkers die werkzaam zijn bij de DT&V waren hiervoor werkzaam bij de IND. Zij maken hierdoor (onbewust) een vergelijking met het opleidingsbeleid dat zij hier hanteerde. Hierbij wordt opgemerkt: *“Het zal aantal jaren in beslag nemen voordat het opleidingsbeleid op het zelfde niveau zit als bij de IND.”* Het beleid staat dus nog in de kinderschoenen vooral ook omdat het de DT&V nog niets zo lang bestaat als de IND. Ook afdelingsmanagers denken hier zo over. Er wordt gezegd: *“Mijn referentiekader is de IND. Bij de DT&V staat het nog in de kinderschoenen en het moet nog verder ontwikkeld worden.”* Er wordt door de afdelingsmanagers ingezien dat het beleid nog in ontwikkeling is omdat het een nieuwe organisatie is.

Kortom, een eerste ervaring met het opleidingsbeleid lijkt te zijn dat het beleid nog in ontwikkeling is, omdat de DT&V nog een erg jonge organisatie is.

5.3 De bezuinigingen en overgang naar het ministerie van BZK

Een ander belangrijk resultaat zijn de bezuinigen waar ook de DT&V mee te maken heeft. Dit kan verduidelijkt worden met het volgende citaat van een senior van afdeling A: *“De laatste periode is er gewoon niet veel mogelijk en dat heeft met de begroting te maken. Dat is gewoon heel jammer. Aan de ene kant zie je dan dat bepaalde opleidingen verplicht gevolgd moeten worden waarbij sommige mensen niet snappen waarom omdat ze het niet relevant en nuttig vinden. En andere mensen willen graag een opleiding volgen in het kader van hun eigen ontwikkeling en daar is gewoon geen ruimte voor. Dat is gewoon heel lastig om te begrijpen.”*

Ook de afdelingsmanagers zien in dat er door de financiën dit jaar veel minder mogelijk is. Vorig jaar konden ze nog afspraken maken over mogelijke opleidingen die gevolgd konden worden. Maar door de het onbekende budget is dit niet meer mogelijk. Ook de opleidingengids van justitie is er niet meer en je hebt alleen nog maar de interne opleidingen. *“Dat heeft ook wel een deel met financiën te maken. Je kunt er helemaal uit zijn dat het een goede passende opleiding is die in de ontwikkeling van de medewerker past en vervolgens strand je omdat dat bij het kerndepartement niet de hoogste prioriteit heeft/er geen budget er voor is in verband met de bezuinigingen.”*

Verder zien de regievoerders ook in dat er door het onbekende budget waarschijnlijk minder mogelijk is. Zo geeft een regievoerder van afdeling A aan dat hij wel terecht kan voor opleidingen bij zijn afdelingsmanager. Maar dat hij niet weet of er ook mogelijkheden zijn.

Ten slotte geeft ook een medewerker van de afdeling opleidingen aan dat ze nog geen budget hebben mede door de bezuinigingen en de overgang naar het ministerie van Binnenlandse Zaken en

Koningsrelaties. De DT&V moet kijken of ze zich kan aansluiten bij het beleid van het ministerie van BZK of dat ze het moeten aanbesteden. Dit gaat echter wel veel geld kosten. Eerst vielen ze onder het ministerie van Justitie. Dit ministerie had, zoals hierboven al naar voren kwam, een opleidingsgids waar alle opleidingen in stonden. Omdat deze gids er nu niet meer is, weten veel medewerkers niet waar ze aan toe zijn. Een medewerker van de afdeling opleidingen geeft zelf ook aan dat het meest frustrerende is dat zij eigenlijk ook niet weten waar ze aan toe zijn. Een tweede ervaring met het opleidingsbeleid is dus dat er door de bezuinigingen en de overgang van ministerie niet duidelijk is wat voor mogelijkheden er zijn voor medewerkers naast het interne aanbod.

5.4 Kwaliteit van de opleidingen

In de interviews viel op dat de regievoerders de kwaliteit van de opleidingen als een belangrijk punt zien. Op de vraag wat de regievoerders van het opleidingsbeleid vinden, wordt veel gereageerd, maar het betreft vooral reacties op de kwaliteit van de opleidingen en niet op het beleid. De reacties van de regievoerder, senioren en afdelingsmanagers zijn zowel van positieve als negatieve aard. Deze positieve en negatieve reacties zullen nu kort worden besproken.

Positieve ervaringen

Een belangrijk positief punt aan de interne opleidingen binnen de DT&V is dat ze vaak praktijkgericht zijn. Een reden hiervan is dat de opleidingen vaak gegeven worden door medewerkers die werkzaam zijn binnen de DT&V en veel ervaring hebben. De zaken die de regievoerders leren, kunnen direct toegepast worden in de praktijk. Dit wordt gezien als een pluspunt. Ook het inzetten van acteurs wordt door sommige regievoerders gewaardeerd. Dit maakt de situatie realistischer.

Een ander belangrijk punt vinden de regievoerders dat het goed is om ervaringen met elkaar uit te wisselen. Dit kan leerzaam zijn en het kan ook het netwerk vergroten. Zo geeft een regievoerder van afdeling D aan dat hij door het volgen van een interne cursus nu makkelijker contact kan maken met andere afdelingen omdat hij daar door de cursus meer mensen kent.

Ten slotte zijn regievoerders ook erg te spreken over opleidingen die zij buiten het interne aanbod om hebben gevolgd. Zo zegt één regievoerder die een cursus heeft gevolgd: *“Ik heb een taalcursus gedaan die had de DT&V ingekocht Engels en Frans. Dit vond ik erg leuk en hier heb ik veel van geleerd.”* Ook de senioren volgen opleidingen buiten het interne aanbod om. Zo heeft eens senior een cursus *“effectief beïnvloeden”* gevolgd waar hij veel aan heeft gehad. Ook wordt er wel eens stage gelopen en zijn er cursussen didactische vaardigheden, leidinggeven en basiscursus coaching gevolgd.

Negatieve ervaringen

Regievoerders vinden het een negatief punt dat het volgen van de verplichte cursussen niet noodzakelijk is voor het uitvoeren van de werkzaamheden. De opleidingen hebben niet altijd een toegevoegde waarde voor het werk. Een senior zegt eigenlijk hetzelfde namelijk: *“De cursus buiten schuld was een handige cursus om je geheugen weer even op te frissen maar niet per se noodzakelijk.”*

Ook wordt er door een regievoerder van afdeling A gezegd dat het beleid niet aansluit op de behoeften, omdat er geen rekening wordt gehouden met de kennis en ervaring die medewerkers al hebben. Een aantal andere regievoerders vult deze bewering aan doordat ze zeggen dat ze eigenlijk al voldoende kennis hebben.

Verder blijkt dat men het betreurt dat sommige opleidingen geen vervolg krijgen. Zo geven enkele regievoerders aan herhalingsoefeningen te missen. *“Ik mis niet echt wat; alleen wel af en toe wat herhalingsoefeningen. Bijvoorbeeld bij gesprekstechnieken. Je denkt dat je het na al die jaren wel weet, maar toch verandert er wel eens wat dus dan is het wel handig dit toch nog eens te oefenen.”*

Eén van de regievoerders geeft zelfs aan dat sommige opleidingen jaarlijks moeten terugkeren om op deze manier ervaringen uit te wisselen met de medewerkers. Een andere regievoerder zegt: *“De laatste opleiding was tactisch dossieronderzoek. Dit vond ik een goede opleiding maar ik vond het alleen jammer dat iedereen het moet volgen, maar dat het vervolgens niet echt een vervolg krijgt. Ik zag het nut er wel van in.”*

Dit is niet het enige wat over de cursus tactisch dossieronderzoek wordt gezegd. Bijna elke regievoerder had het wel over deze cursus. Opvallend was dat de meeste regievoerders negatief waren over de cursus. Zo werd er gezegd: *“Een groot gedeelte van het tactisch dossieronderzoek is overbodig, want dat hoort niet in die cursus thuis. De cursus bestond uit 3 dagen en bij de laatste dag werden er rollenspellen gedaan. Ja, dat hoort bij gesprekstechnieken thuis en niet bij tactisch dossieronderzoek.”* Ook de senioren waren niet echt over deze cursus te spreken: zij gaven vooral aan dat de cursus te lang is, niet goed wordt ontvangen, de locatie moeilijk bereikbaar is en dat van je verwacht wordt de dossiers te kunnen analyseren.

Maar ondanks de negatieve geluiden zag een aantal regievoerders er ook het positieve van in namelijk het uitwisselen van ervaringen. De conclusie wat betreft deze cursus was vooral dat 3 dagen teveel was en dat de cursus gemakkelijk in 2 dagen had gekund

Tenslotte blijkt dat medewerkers vaak pas op het laatste moment opgegeven kunnen worden voor interne opleidingen door de afdelingsmanagers. Volgens één van de afdelingsmanagers zou het

handiger zijn als er een waaier van alle interne en externe opleidingen beschikbaar was waar je uit kan kiezen.

Kortom, de kwaliteit van de interne en externe opleidingen wordt voor medewerkers ook als een belangrijk aspect gezien. Het gaat ze niet alleen om het aanbod en de behoeften die zij hebben. Het gaat ze er ook om dat ze wat met de opleiding of cursus kunnen in de dagelijkse werkzaamheden en dat ze dus wat leren tijdens de opleiding.

5.5 Opleidingen gegeven door interne medewerkers

Verder viel op dat de interne opleidingen die binnen de DT&V worden georganiseerd vaak door het interne personeel worden gegeven. Dit heeft volgens de senioren en regievoeders voor- en nadelen. Een voordeel kan zijn dat het de interne opleidingen praktijkgericht maakt. Ze putten hierbij uit de ervaringen van medewerkers. Een regievoerder van afdeling B die zelf wel eens een cursus heeft gegeven zegt hierover het volgende: *“Ze zijn zowel over mij als over de cursus positief. Het ligt er denk ik ook wel aan wie de cursus geeft. Ik heb een praktische achtergrond dus als ik wat uitleg kan ik veel voorbeelden geven. Dat maakt het wat levendiger.”* Het wordt dus gewaardeerd als een persoon met veel ervaring de interne opleiding geeft. Dit maakt het praktijkgericht.

Een nadeel kan zijn dat medewerkers die de cursussen geven minder didactische vaardigheden hebben. Zo zegt een senior: *“Degene die de cursussen geven, zijn vooral collega’s en die hebben niet altijd didactische vaardigheden. Ze hebben wel humor, dat is ook belangrijk. Het is goed dat ze er ook een spel aan verbinden dan blijft het leren ook leuk. Leren moet ook leuk zijn.”*

Het feit dat de interne opleidingen door interne medewerkers worden gegeven kan dus van invloed zijn op de ervaringen die medewerkers hebben met de desbetreffende opleiding. Bij de DT&V is er bewust voor gekozen dat als er een interne opleiding ontwikkeld moet worden die met medewerkers uit de organisatie wordt opgezet. Vervolgens is het de bedoeling dat een medewerker bij de DT&V de opleiding, training of cursus geeft. Een afdelingsmanager zegt hierover: *“We zijn maar een kleine organisatie waar intern mensen opgeleid worden en intern worden die [de trainers van de opleidingen] ook aangeleverd.”*

5.6 Opleidingen gericht op nieuwe medewerkers

Tot slot zijn de interne opleidingen die gegeven worden binnen de DT&V vooral gericht op medewerkers die nieuw zijn binnen de organisatie. Ten eerste is dit te merken aan de reacties van de regievoeders op de opleidingen. Zij geven vaak aan dat het handig was om ervaringen uit te wisselen. Maar vaak hebben ze de kennis al om het werk naar behoren uit te voeren omdat ze al langer binnen het werkveld werkzaam zijn.

Ten tweede is het te merken aan de senioren. Voor de senioren moeten er eigenlijk opleidingen worden ingekocht of buiten het interne aanbod om gezocht worden. Zij hebben namelijk vaak voor de verplichte cursussen al voldoende kennis en het volgen van de interne opleiding is dan ook geen verrijking.

Verder gaat er vaak een lange tijd overheen alvorens er een cursus uit het verplichte aanbod gevolgd kan worden. Dit is vooral nadelig voor nieuwe medewerkers die nog geen kennis hebben van bepaalde zaken geeft een regievoerder aan. Een senior voegt hier aan toe. *“Vooral de laatste tijd is het echt bedoeld om nieuwe mensen een goede bagage mee te geven. Dus we kunnen hier wel aardig uit putten.”*

Als laatste geeft een medewerker van opleidingen aan dat er veel interne opleidingen zijn die gericht zijn op de regievoerder. Ook lag bij de oprichting van de DT&V vooral de focus om mensen bekend te laten maken met de nieuwe organisatie en de daarbij horende werkwijze.

Het lijkt er dus op dat de interne opleidingen die aangeboden worden zich vooral richten op medewerkers die nog niet veel kennis hebben van de organisatie en dus vooral zinvol zijn voor nieuwe medewerkers die bijvoorbeeld rechtstreeks van de Universiteit of het HBO komen.

5.7 Analyse

Dit hoofdstuk is vooral ingegaan op de ervaringen die de regievoerders, senioren en afdelingsmanagers hebben met het opleidingsbeleid en de opleidingen. De ervaringen die deze medewerkers hebben met het opleidingsbeleid en de opleidingen kunnen van invloed zijn op de werkbeleving. Dit zal nader toegelicht worden met het JD-R model.

Het JD-R model (Demerouti et al. (2001) is een model dat gaat over de job-demands en de job-resources van een organisatie. Voor de DT&V zijn bijvoorbeeld de job-demands de vaardigheden die vereist zijn om als regievoerder dossiers adequaat te kunnen analyseren. Een job-resource is hierbij bijvoorbeeld de interne cursus tactisch dossieronderzoek. De resources moeten ervoor zorgen dat er met de demands omgegaan kan worden. De cursus tactisch dossieronderzoek wordt door een aantal medewerkers niet erg positief beoordeeld. Dit zou dus kunnen betekenen dat de cursus tactisch dossieronderzoek helemaal niet als een resource wordt ervaren, want een aantal medewerkers ziet geen voordelen aan de cursus dus helpt het ook niet de demands te verminderen.

Hoe de medewerkers het opleidingsbeleid en de opleidingen ervaren, is van belang omdat het wel als resource gezien zou moeten worden. Het opleidingsbeleid kan namelijk bijdragen aan bepaalde aspecten in het werk namelijk de demands. Zo kan er bijvoorbeeld gedacht worden aan vaardigheden die nodig zijn om het werk te verrichten. Als het opleidingsbeleid echter niet als een

resource wordt ervaren zou dit kunnen leiden tot uitputting en disengagement met de functie. Uit de interviews is duidelijk gebleken dat de meningen over het opleidingsbeleid en de opleidingen verdeeld zijn. Zo zijn er medewerkers die het opleidingsbeleid onder andere goed vinden omdat het beleid steeds beter wordt en er ontwikkeling in zit, je altijd kan aangeven wat je wilt, de opleidingen praktijkgericht zijn, er expertise van binnen en van buitenaf wordt gehaald en het aanbod goed genoeg is medewerkers goed te laten functioneren. Er zijn ook medewerkers die het opleidingsbeleid minder goed vinden onder andere omdat de behoeften niet helemaal aansluiten bij het beleid omdat er geen rekening gehouden wordt met de kennis die men al heeft en dat er vaak een lange tijd overheen gaat alvorens interne opleidingen gevolgd kunnen worden. Maar ondanks deze kritische argumenten, geven vervolgens een aantal medewerkers wel weer aan dat er toch geleerd kan worden van de opleidingen door het uitwisselen van ervaringen. Echter kan hierbij de vraag gesteld worden of dit wel het belangrijkste doel is van het volgen van een cursus of opleiding. Er wordt verder ook geleerd van alle facultatieve opleidingen die in de loop der tijd gevolgd zijn. Hiervoor zijn echter geen mogelijkheden meer en er heerst veel onduidelijkheid. Tenslotte moet niet vergeten worden dat de achtergrondvariabelen ook een rol kunnen spelen bij de mening van de regievoerders betreffende het opleidingsbeleid. Hieronder is een tabel opgenomen om het bovenstaande te verduidelijken.

Positief over het opleidingbeleid	Negatief over het opleidingsbeleid
Beleid wordt steeds beter	Behoeften sluiten niet aan bij het beleid
Je kunt aangeven wat je wilt	Geen rekening gehouden met de kennis die sommige medewerkers al hebben
Praktijkgericht	Gaat lange tijd overheen alvorens er opleidingen gevolgd kunnen worden
Interne en externe expertise	Medewerkers met veel kennis
Goed om medewerkers te laten functioneren	Geen externe mogelijkheden
Jonge medewerkers	Veel onduidelijkheid

Tabel 2: Reacties opleidingsbeleid

Medewerkers die opleidingen hebben gedaan naast het huidige aanbod, zijn vaak positiever dan medewerkers die dit nooit hebben gedaan. Dit komt omdat de medewerkers die nooit een externe opleiding hebben gevolgd slechts kijken naar het interne aanbod. Er werken veel medewerkers bij de DT&V die door de jaren heen al veel kennis hebben opgedaan in het vakgebied. Deze opleidingen bieden daarom niet altijd voldoening omdat ze naar eigen zeggen: *“niets nieuws leren”*. Dit zijn vaak

ook de oudere medewerkers omdat zij langer het vak uitoefenen. Op afdeling E werken er overwegend jonge medewerkers en worden veel opleidingen gevolgd buiten het interne aanbod. Hierdoor zijn zij positiever

Kortom, men kan zich afvragen of bij de DT&V het opleidingsbeleid en de opleidingen wel gezien kunnen worden als een resource. Werknemers ervaren de opleidingen vaak niet als een toevoeging in het werk tenzij er nog niet veel kennis is over het onderwerp is, wat wel eens het geval is bij nieuwe en jonge medewerkers met weinig ervaring. Een verplichte als ook een facultatieve opleiding kan een bijdrage leveren aan de vaardigheden van de medewerkers. De verplichte opleidingen dragen echter meer bij aan de kennis van nieuwe medewerkers. Dit betekent dus dat medewerkers die voldoende kennis hebben, de verplichte opleidingen soms eerder als een last kunnen ervaren dan een toevoeging. Het lijkt er op dat het opleidingsbeleid niet in grote mate bijdraagt aan het verminderen van de job-demands voor oudere medewerkers met veel kennis. Voor hen zal het opleidingsbeleid dus geen grote bijdrage hebben als resource. Voor de jonge medewerkers met weinig kennis echter wel. Verder is er door de bezuinigingen, de overgang van ministerie en hiermee het onduidelijke budget niet veel duidelijk over de mogelijkheden voor het volgen van facultatieve opleidingen naast het verplichte aanbod.

5.8 Conclusie

Het beantwoorden van de volgende deelvraag: *“Hoe ervaren medewerkers van de DT&V het opleidingsbeleid van de DT&V?”* stond centraal in dit hoofdstuk.

Ter beantwoording van deze deelvraag kan geconcludeerd worden dat het opleidingsbeleid van de DT&V door de regievoerders, senioren en afdelingsmanagers ervaren wordt als een beleid dat nog in de kinderschoenen staat aangezien de DT&V nog niet lang bestaat en dat het beleid zich dus verder moet ontwikkelen. Ook is het nu vrij duidelijk dat er door de bezuinigingen minder mogelijk is. Daarbij komt ook de overgang naar een ander ministerie die voor extra onduidelijkheid heeft gezorgd. Verder zien de medewerkers de kwaliteit van de opleidingen ook als een belangrijk aspect. De opleidingen moeten in de praktijk toe te passen zijn en het liefst gegeven worden door mensen van binnen en buiten de organisatie. Het leren van ervaringen is ook een belangrijk aspect. Wat soms als minder wordt ervaren is dat het soms lang duurt voordat een interne opleiding gevolgd kan worden, dat sommige cursussen soms te lang duren of moeilijk bereikbaar zijn.

Kortom, de jonge organisatie, de bezuinigingen, de overgang van ministerie, het onbekende budget en de kwaliteit van de opleidingen zijn allemaal belangrijke aspecten die meespelen in de ervaringen van medewerkers met betrekking tot het opleidingsbeleid.

5.9 Samenvattend

Terugblik

In dit hoofdstuk stond de tweede deelvraag van dit onderzoek centraal. Aan deze deelvraag was een deel van de eerste verwachting gekoppeld die uit het theoretisch kader naar voren kwam. De belangrijkste bevindingen waren dat de DT&V een jonge organisatie is en dat het opleidingsbeleid ook tijd nodig heeft om zich te ontwikkelen. De bezuinigingen en het overgang van het ministerie spelen ook een rol in de ervaringen die de medewerkers hebben met het opleidingsbeleid. De bezuinigingen hadden namelijk invloed op het budget van de DT&V, dat nog nader bepaald moet worden. De kwaliteit van de opleidingen lijkt ook een belangrijk onderdeel in de ervaringen van medewerkers. De interne opleidingen worden voornamelijk door interne medewerkers verzorgd en de interne opleidingen richten zich vooral op medewerkers met weinig kennis. Het opleidingsbeleid van de DT&V kan helemaal niet als een resource worden gezien voor oudere werknemers binnen de DT&V. Het zal echter wel een bijdrage leveren aan de kennis en vaardigheden van medewerkers die net nieuw zijn in de organisatie. Voor deze medewerkers kan het opleidingsbeleid wel als een resource gezien worden.

De conclusie luidt dan ook dat het beleid ervaren wordt als een beleid dat nog in de kinderschoenen staat, de opleidingen ook in de praktijk toegepast moeten worden en dat zowel personeel van binnen als buiten de organisatie bij de cursussen betrokken moeten worden. De jonge organisatie, de bezuinigingen, de overgang van ministerie en de kwaliteit van de opleidingen spelen een grote rol bij de ervaringen.

Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk staat de derde deelvraag centraal. Hierbij wordt dieper ingegaan op de relatie tussen het opleidingsbeleid en de motivatie. De eerste verwachting, die uit het theoretische kader naar voren kwam, staat hierbij centraal. Ook hier zal er eerst worden gekeken naar de antwoorden die de regievoerders, senioren en afdelingsmanagers hebben gegeven. Vervolgens vindt er een analyse plaats en daaruit zal een conclusie volgen.

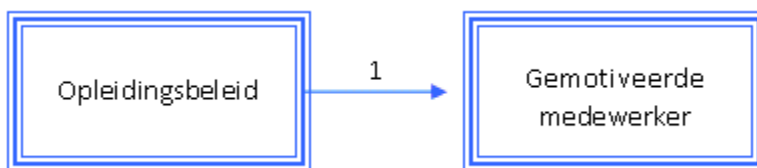
Hoofdstuk 6: Het opleidingsbeleid en motivatie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de derde deelvraag centraal staan namelijk:

Welke invloed heeft het opleidingsbeleid van de DT&V op de motivatie van de medewerkers?

De eerste verwachting heeft betrekking op deze deelvraag namelijk: door het voeren van een actief opleidingsbeleid worden medewerkers bij de DT&V meer gemotiveerd. Het opleidingsbeleid kan dus één van de motieven zijn voor het werken bij de DT&V.



Bovenstaande figuur is een onderdeel uit het conceptueel model dat gebaseerd is op de verwachtingen besproken in hoofdstuk 3. De verwachtingen zijn naar voren gekomen uit het theoretische kader. Dit onderdeel van het conceptueel model laat dus nog eens duidelijk zien dat het opleidingsbeleid een mogelijke motivatie kan zijn voor medewerkers.

In de interviews met de regievoerders zijn verschillende vragen gesteld om de motieven te achterhalen van de respondenten. Zo is er gevraagd wat de redenen zijn waarom er is gekozen om voor de DT&V te gaan werken, wat men aanspreekt in dit werk, wat men belangrijk vindt in het werk, welke bijdrage opleidingen hieraan hebben, of de opleidingen een bijdrage hebben gehad om bij de DT&V te gaan werken en in hoeverre de senior en afdelingsmanager een rol spelen bij het motiveren van de regievoerders zelf.

Ook is er aan de afdelingsmanagers en de senioren gevraagd welke redenen medewerkers hebben om bij de DT&V te gaan werken en wat het meest aanspreekt in het werk van de regievoerders.

Dit hoofdstuk zal in eerste instantie ingaan op de voornaamste motieven van de regievoerders en senioren om bij de DT&V te gaan werken. Vervolgens wordt kort het proces van het opleidingsbeleid besproken en de ervaringen die in hoofdstuk 5 aan de orde kwamen. In de analyse vindt de koppeling tussen het opleidingsbeleid en de motivatie plaats aan de hand van de besproken theorie.

6.2 Motivatie medewerkers DT&V

Er zullen in deze paragraaf belangrijke motieven naar voren komen van de regievoerders en senioren. Per motief zal er een toelichting volgen met voorbeelden uit de interviews.

Inhoud van het werk

Ten eerste spreek het terugkeerbeleid veel regievoerders aan. Op elke afdeling geeft minstens één van de regievoerders dat het terugkeerbeleid hen aanspreekt. Zo geeft een regievoerder van afdeling A aan: *“Ik vind terugkeer erg leuk, het interesseert me en ik heb er veel ervaring mee”*. Een regievoerder van afdeling D geeft aan: *“Toen ik bij de politie was uitgekeken kon ik bij de IND terecht. Controle en terugkeer heeft daar altijd mijn interesse gehad. Daarom was het ook logisch dat ik zou instromen bij de DT&V”*. Het lijkt er dus op te duiden dat regievoerders zich vaak aangetrokken voelen om het terugkeerbeleid uit te voeren. De senioren geven ook aan dat de keuze om bij de DT&V te gaan werken vooral ermee te maken had dat ze interesse hadden in het vakgebied. De reden dat het terugkeerbeleid hen aanspreekt heeft met de achtergrond te maken die de regievoerders en senioren hebben. Vaak kennen zij hun vak goed. Dit blijkt ook wel uit de loopbanen die de meeste respondenten hebben doorlopen. De meeste regievoerders waren voorafgaand werkzaam bij de IND. Ze zijn hierna doorgestoomd naar de DT&V. Ook heeft er een groot aantal bij de marechaussee gewerkt. Het werk dat de regievoerders daar verrichtten had raakvlakken met het werk dat ze nu uitvoeren. Vaak wordt daarom ook gezegd: *“Ik ben erin gerold”*.

Het uitdragen van de vreemdelingenwet vinden de regievoerders ook erg belangrijk. Het gaat vooral om de uitdaging de vreemdeling in beweging te brengen of te motiveren zodat hij of zij uiteindelijk mee gaat werken.

Ten slotte geven een aantal regievoerders aan dat plezier in het werk ook belangrijk is en voor motivatie zorgt. Zo geeft een regievoerder aan: *“Plezier vind ik belangrijk. Zorgvuldigheid en transparantie staan ook hoog in het vaandel maar ik vind het toch wel belangrijk dat ik mijn werk met plezier doe en in een goede sfeer.”* Plezier in het werk wordt ook door bijna alle senioren genoemd als belangrijk aspect.

Werkomgeving

Ook de werkomgeving speelt mee in de motivatie om voor de DT&V te werken. Ten eerste is het een zeer dynamische werkomgeving die voortdurend onderhevig is aan veranderingen. De DT&V is onderhevig aan verschillende veranderingen die extern van buitenaf komen. Zo kan er soms druk uit de politiek ontstaan over het afhandelen van zaken. Een regievoerder van de afdeling A zegt hier het volgende over: *“Het [terugkeerbeleid] staat ook heel erg in de belangstelling van de politiek. Je bent nu met iets bezig en dan wordt je morgen weer teruggefloten omdat er bepaalde dingen gebeuren.”*

Dat vind ik leuk. De dynamiek die erin zit''. Dit betekent dus dat de regievoerder hier op in moet kunnen spelen. Hier vloeit voor een deel ook de uitdaging uit voort die wordt ervaren door de regievoerders. Enkele keren wordt er gesproken van een spanningsveld tussen de verschillende partijen waarmee men te maken heeft. Een van de respondenten maakt hierbij zelfs een vergelijking met een schaakspel: *"Ik zie het beetje als een groot schaakspel waarbij een je aantal spelers hebt, de regievoerder, de vreemdeling met zijn advocaat en dan de rechtbank die er als een jury boven hangt. Het is leuk om te kijken hoe je een vreemdeling dan kan helpen en soms frustreert de advocaat het proces maar soms helpt hij juist de vreemdeling. Hier moet je dan kijken hoe je ermee omgaat. Dat is echt een uitdaging''*.

Ook worden de contacten met zowel de vreemdelingen als met externe organisaties als postief punt gezien. Dit heeft ook te maken met de afwisseling dat in het werk te vinden is. Senioren en regievoerders lijken het belangrijk te vinden niet alleen achter het bureau te zitten maar ook andere taken uit te voeren. Zo geeft een regievoerder aan: *"We hebben ook heel veel contact met de vreemdelingen. Ik heb ook beslissingen gedaan. Dan zit je toch meer achter je bureau. Bij dit werk bestaat toch wel 70% uit de contacten. Wat me ook heel erg aanspreekt is het contact en het lobbyen bij gemeentes."* Het gaat voor de senioren vooral om een combinatie van het voeren van gesprekken, het coachen en het bezig houden met de dossiers. De afdelingsmanagers denken ook dat de veelzijdigheid van het werk zorgt voor motivatie. De regievoerders zitten namelijk niet de hele dag achter een beeldscherm maar zijn ook veel op pad.

Public service motivation (PSM)

Voor sommige medewerkers ligt het hart bij publieke organisaties. Zij hebben hier verschillende motieven voor.

Ten eerste vinden veel van de regievoerder het belangrijk een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Een overstap naar de private sector zit er mede om deze reden niet zomaar in. Uit de interviews komt namelijk naar voren dat het maatschappelijk belang hoog in het vaandel staat en er niet zomaar overgestapt zou worden naar een functie binnen de private sector.

De bijdrage aan de samenleving heeft in dit geval vooral betrekking op het op de juiste wijze gehoor geven aan de vreemdelingenwet. Regievoeders aan vinden het belangrijk eerlijk te zijn tegen vreemdelingen. Ze moeten weten waar ze aan toe zijn. Er moet volgens de regievoerders op een humane manier met de vreemdelingen omgegaan worden. *"Het zijn immers ook mensen."* Ook voor de senioren staan openheid en duidelijkheid hoog in het vaandel.

Ten tweede geven ook de afdelingsmanager aan dat het maatschappelijk belang een belangrijk aspect is in de functie. *"Het is toch wel de uitdaging om mensen te helpen. Je merkt dat uit de*

zogenoemde succesverhalen waar mensen een enorme voldoening uit halen. Dit geeft toch wel een enorme motivatie om dit werk te doen.”

Naast deze twee vormen van PSM heeft het werken bij de overheid ook voor veel medewerkers het voordeel van zekerheid die ze hier hebben. Hierbij valt te denken aan baangarantie. Ze kunnen immers niet zomaar ontslagen worden. Ook hebben ze regelmaat en financiële zekerheid. Hierbij valt naast salaris ook te denken aan pensioenopbouw.

Opleidingen in het werk

Hoe belangrijk vinden de regievoerder opleidingen in het werk? Hier wordt verschillend over gedacht. Ten eerste hangt het van het vakgebied af of het belangrijk is. *“Het hangt natuurlijk van het vakgebied af. Als ik naar mezelf kijk en ik zou iets heel anders gaan doen dan is het natuurlijk wel belangrijk dat je daarin geschoold wordt.”* Ook geeft een regievoerder aan dat als het relevant is, het ook belangrijk is. Deze medewerkers lijken opleidingen dus niet erg belangrijk te vinden in het werk. Ten tweede hangt het er vanaf of het werk onderhevig is aan veranderingen. Als dit het geval is zijn opleidingen erg belangrijk zijn. Ook zijn opleidingen belangrijk als je wilt doorgroeien. Een regievoerder zegt hier het volgende over: *“Ik vind dat [opleidingen] erg belangrijk zijn, ik ben nog jong en wil nog doorgroeien en ik ben daar ook erg mee bezig want ik wil niet nog drie/vier jaar deze functie uitvoeren. Ik wil nu nog ervaring opdoen maar ik vind het dus om deze reden wel belangrijk dat de mogelijkheden er zijn.”* Aangezien de DT&V ook vaak aan veranderingen onderhevig is lijken opleidingen en cursussen in dat opzicht wel erg belangrijk. Doorgroeien is bij de DT&V wel mogelijk maar niet in grote mate omdat het niet zo een grote organisatie is.

Tenslotte merkt een regievoerder op dat als het aanbod er is het wel handig is er ook gebruik van te maken. *“De mogelijkheid voor het volgen van opleidingen moet er wel zijn, maar niet verplicht,”* merkt een andere regievoerder op.

De opleidingen die de DT&V aanbiedt, hebben voor bijna alle regievoerders geen doorslaggevende rol gespeeld om bij de DT&V te gaan werken. De meeste regievoerders zijn, zoals in de eerste paragraaf al naar voren kwam, in het werk gerold. Vaak was het de inhoud en het werkveld wat men aansprak en niet de opleidingen. Zo geven de meeste regievoerders ook aan dat de opleidingen een leuke bijkomstigheid zijn maar niet de doorslaggevende factor om voor de DT&V te kiezen. Het was het werk dat ze aansprak.

Een andere regievoerder geeft echter wel aan dat het feit dat de opleidingen er zijn wel heeft meegespeeld om voor de DT&V te kiezen. Hij zegt: *“Het was een combinatie. Ze [opleidingen] wegen wat minder mee. Maar ze wogen wel mee met het feit dat ze er liggen. En als er totaal geen*

mogelijkheden waren dan had ik het misschien minder overwogen. En dat het er is heeft mij wel deels gemotiveerd.”

Dat de meeste medewerkers in het werk zijn gerold blijkt ook wel uit het gegeven dat er door de regievoerders wordt gezegd dat het opleidingsbeleid geen rol heeft gespeeld om bij de DT&V te gaan werken. Het was meer een bijkomstigheid.

Verskil motivatie oude en jonge medewerker

Zoals in hoofdstuk 4 al naar voren kwam ligt de leeftijd onder de regievoerders tussen de 28 en 59 jaar. Vooral bij afdeling E zijn er veel jonge medewerkers werkzaam. Op deze afdeling worden er ook meer opleidingen gevolgd buiten het interne aanbod om. De medewerkers lijken echter op deze afdeling de motivatie vooral te halen uit het contact met de collega's. Het samenwerken met de collega's zien zij echt als een pluspunt aan het werk. Op de andere afdelingen, waar er over het algemeen oudere medewerkers werkzaam zijn, ligt de motivatie toch meer in de vrijheid en de verantwoordelijkheid dat het werk met zich meebrengt. Ook de inhoud van het werk lijken deze medewerkers er interessant te vinden. Een reden hiervoor kan zijn dat deze medewerkers al veel kennis en ervaring hebben in het vak en hierdoor dus veel verstand hebben van bepaalde zaken. Er lijkt dus een verschil te zijn in de motivatie bij jonge en oudere medewerkers. Ook lijken jonge medewerkers meer te doen aan opleidingen buiten het interne aanbod om dan oudere medewerkers.

6.3 Proces opleidingen

In deze paragraaf zal kort worden besproken hoe het proces m.b.t. opleidingen er volgens de geïnterviewden uitziet. Volgens de meeste regievoerders worden er in het functioneringsgesprek en het voortgangsgesprek de opleidingen en eigen ontwikkeling besproken. Ook de senioren en afdelingsmanagers beamen dit. Voor het aanmelden van een interne opleiding moet de regievoeder zich wenden tot het intranet in overleg met de afdelingsmanager. Dit zijn de 'need to know' opleidingen. Bij het volgen van een "nice to know" opleiding of een opleiding ten behoeve van de eigen ontwikkeling moet de medewerker zich in eerste instantie melden bij de afdelingsmanager. In sommige gevallen worden er wel opleidingen ingekocht onder het mom van "nice to know". Als een medewerker een opleiding volgt buiten het interne aanbod moet dit altijd gemeld worden bij de afdeling opleidingen zodat zij dit in het systeem kunnen verwerken. Het verschil tussen een "nice to know" opleiding en een opleiding in het kader van de persoonlijke ontwikkeling luidt volgens een medewerker van de afdeling opleidingen als volgt: *"Nice to know is iets wat je wel nodig hebt om te weten voor je eigen functie om uit te kunnen oefenen maar niet noodzakelijk is. Persoonlijke*

ontwikkeling is en bepaald talent dat je hebt en dat wil je verder ontwikkelen. Dat kan werk gerelateerd zijn maar dat hoeft niet."

Soms wordt aan de senioren de taak gedelegeerd om bij opleidingen te informeren wat de mogelijkheden zijn.

Dus over het algemeen worden in de voortgangsgesprekken en functioneringsgesprekken het opleidingsbeleid en de opleidingen besproken. Vervolgens ligt er een verantwoordelijkheid bij de medewerkers om aan te geven wat ze willen en er ligt een verantwoordelijkheid bij de afdelingsmanagers de medewerkers aan te melden voor opleidingen die buiten het interne aanbod om gevolgd kunnen worden.

6.4 Analyse: Koppeling opleidingen en motivatie

Er is in de vorige paragrafen besproken waar de motivatie van de regievoerders en senioren voornamelijk vandaan komt. In deze paragraaf zal eerst aan de hand van het interview met de afdelingsmanagers besproken worden in hoeverre er sprake is van een relatie tussen het opleidingsbeleid en de motivatie. Vervolgens wordt er wederom naar deze relatie gekeken maar dan met behulp van de theorie.

Relatie opleidingsbeleid en motivatie volgens de afdelingsmanagers

Zonder dat er expliciet naar gevraagd was, kwam een aantal keer naar voren dat het opleidingsbeleid/opleidingen wel degelijk een bijdrage leveren aan de motivatie van medewerkers. Eén van de afdelingsmanagers geeft aan wel zeker te weten dat de opleidingen een bijdrage leveren aan de motivatie. Zo zegt een afdelingsmanager: *"Het [opleidingsbeleid] houdt de motivatie wel in stand om hier te blijven werken dus dit [opleidingen] moet je wel in stand houden om medewerkers hier te laten blijven werken."*

Ook een andere afdelingsmanager gaf aan dat het belangrijks is mensen te binden aan de organisatie. Vooral aangezien er al niet veel doorstroommogelijkheden zijn: *'Ik weet wel bijna zeker dat het opleidingsbeleid zorgt voor motivatie. [...] De doorstroommogelijkheden zijn relatief beperkt omdat hier maar 500 mensen werken dus dan moet je natuurlijk toch gaan denken hoe kan je mensen toch binden aan de organisatie. Dus daarom proberen we mensen eerst een functionele opleiding te laten volgen en daarna kijken we of ze eventueel een andere opleiding kunnen volgen zodat ze meer gebonden worden.'*

Als laatste zegt een afdelingsmanager dat je kan zien dat de medewerkers meer gemotiveerd zijn mede door (het volgen van) de opleidingen. *"Ik zie dat bijvoorbeeld uit de loyaliteit. Ze zijn toch erg*

betrokken hier en werken bijvoorbeeld ook door op feestdagen in verband met allemaal buitenlandse missies.”

Ondanks dat het opleidingsbeleid geen rol heeft gespeeld om bij de DT&V te gaan werken zijn er genoeg andere aspecten die de medewerkers belangrijk vinden en aanspreken. (Waaruit dus ook motivatie wordt gehaald). De afdelingsmanagers zien dus een duidelijk verband tussen de motivatie en het opleidingsbeleid. Opleidingen houden het voor medewerkers interessant en hierdoor voelen zij meer binding met de organisatie. Een bijkomend voordeel is dat de DT&V ook als een kweekcijfer gezien kan worden. Er is gebleken dat medewerkers die werkzaam zijn bij de DT&V dit ook doen voor het maatschappelijk belang. De kans dat zij een overstap zullen maken naar de private sector lijkt dan ook niet erg groot te zijn. Opleidingen die gevolgd worden zullen dus, in de meeste gevallen, ten goede komen binnen het rijk.

Relatie opleidingsbeleid en motivatie volgens de theorie

In deze paragraaf zullen de bevindingen nader verklaard worden aan de hand van het AMO- model. Vervolgens komt het JD-R model aan bod en er wordt afgesloten met een stuk over de kwaliteit van de opleidingen.

Het AMO model (Boxall and Purcell, 2003) is een model dat is gericht op de relatie tussen HRM en prestaties. Om tot deze betere prestaties te komen zal men in eerste instantie ook gemotiveerd moeten zijn. De medewerkers zullen pas presteren, en dus gemotiveerd zijn, als ze genoeg vaardigheden hebben (kunnen), de juiste prikkels ontvangen (willen) en ook kansen krijgen binnen de organisatie (mogen).

Bij de DT&V werken er veel medewerkers die al veel kennis hebben van het vakgebied. Hierdoor zijn de vaardigheden al volop aanwezig. Voor medewerkers die nieuw zijn in de organisatie kan een interne cursus echter wel bijdragen aan het verbeteren van de vaardigheden. Maar hiervoor moeten de medewerkers wel de juiste prikkels ontvangen. Als de theorie bijvoorbeeld niet goed aansluit op de praktijk zullen de regievoerders weinig met de opleiding kunnen. Ook is het belangrijk dat de medewerkers kansen krijgen in de organisatie. Als een regievoerder bijvoorbeeld door wil groeien naar senior, zou het handig zijn als diegene een coaching -cursus kan volgen. Door de bezuinigingen en het budget is dit echter niet altijd mogelijk. Volgens het AMO-model en de bevindingen uit de interviews betreffende de motieven lijken de medewerkers niet erg gemotiveerd te worden door het huidige opleidingsbeleid bij de DT&V. De prikkels die de medewerkers ontvangen zijn namelijk volgens het AMO-model erg belangrijk. Medewerkers moeten ook ‘willen’ presteren en als dit het geval is zullen ze ook gemotiveerd zijn. Het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden is hier één

van. Naast de interne opleidingen is dit bij de DT&V niet altijd, naast de interne opleidingen, mogelijk.

Ook het JD-R model kan de relatie tussen het opleidingsbeleid en de motivatie nader verklaren. Als er namelijk goed gebruik wordt gemaakt van bepaalde 'resources' in de organisatie is de kans ook minder groot dat de medewerkers last krijgen van uitputting. In plaats daarvan zal de medewerker zich juist meer verbonden voelen aan de organisatie ook wel "work engagement genoemd". Bij de DT&V kan het opleidingsbeleid wel voor een gedeelte als resource gezien worden. Enerzijds omdat er voor nieuwe medewerkers wel nieuwe kennis vergaard kan worden. Vooral als deze medewerkers rechtstreeks van school komen is het handig dat zij interne opleidingen volgen zodat zij meer vaardigheden ontwikkelen om het werk goed uit te voeren. Ook zijn de regievoerders die een opleiding hebben gevolgd hier overwegend positief over en hebben ze er wat van geleerd. Aan de andere kant lijkt het opleidingsbeleid juist geen resource te zijn en dus invloed te hebben op de motivatie van de werknemers omdat zij al voldoende kennis hebben. Tijdens de opleidingen worden er soms ervaringen uitgewisseld, maar het draagt niet bij aan het verrijken van vaardigheden. Vooral voor medewerkers die al lang werkzaam zijn in dit vakgebied speelt dit een grote rol. Ook noemen de regievoerders het opleidingsbeleid niet als voornaamste reden om bij de DT&V te gaan werken. In hoofdstuk vijf kwam ook al aan de orde dat er andere zaken een rol spelen bij de ervaringen van de medewerkers op het opleidingsbeleid. Bijvoorbeeld doordat er door de bezuinigingen niet veel mogelijk is in het kader van ontwikkelingen. Verder blijkt de kwaliteit van de opleidingen een rol te spelen. Dit zorgt er ook voor dat het opleidingsbeleid voor veel medewerkers niet direct gezien wordt als motiverend. Het opleidingsbeleid lijkt dus voor nieuwe medewerkers met niet veel kennis wel tot motivatie te leiden maar voor de overige medewerkers niet.

Uit het theoretische kader bleek ook al dat de kwaliteit van de opleidingen een mogelijke rol speelt bij de motivatie van medewerkers. Ook bij de DT&V is dit het geval. Er worden hier vooral interne opleidingen gegeven die worden verzorgd door medewerkers werkzaam binnen de DT&V. Deze medewerkers hebben vaak veel kennis en ervaring om de opleidingen te geven maar hoeven niet altijd didactisch vaardig te zijn. Dit kan van invloed zijn op hoe de opleiding wordt ervaren en de motivatie die hiermee gepaard kan gaan. Ook worden er vaak ervaringen uitgewisseld tijdens de interne opleidingen maar wordt er niet veel extra zaken geleerd omdat veel medewerkers al veel ervaring hebben. Ook dit kan van invloed zijn op de manier waarop medewerkers de opleiding ervaren. Hensel & Meijers (2007) concludeerden namelijk dat aantoonbare vakkundigheid, iemand die voorturend theorie aan de praktijk koppelt en ook coacht als belangrijke kwaliteitseisen worden gezien.

6.5 Conclusie

Het beantwoorden van de volgende deelvraag: *“ Welke invloed heeft het opleidingsbeleid van de DT&V op de motivatie van de medewerkers?”* stond centraal in dit hoofdstuk.

Ter beantwoording van deze deelvraag kan geconcludeerd worden dat het opleidingsbeleid een beperkte invloed heeft op de motivatie van medewerkers bij de DT&V. Dit blijkt na de analyse van de interviews. Ten eerste worden er vele aspecten genoemd waar men motivatie uit haalt. Het opleidingsbeleid komt hierbij niet naar voren. Ten tweede geven de regievoerders en senioren aan dat doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden erg belangrijk zijn in een organisatie en dat het opleidingsbeleid hier een belangrijke bijdrage aan heeft. Zonder een opleiding is het soms simpelweg ook niet mogelijk door te groeien. Deze mogelijkheden zijn echter, door de bezuinigingen en het onbekende budget voor opleidingen, nu niet erg duidelijk.

De afdelingsmanagers zien echter wel een duidelijk verband tussen het opleidingsbeleid en de motivatie van de medewerkers. Er ontstaat veel meer binding met de organisatie wat bijvoorbeeld blijkt uit het feit dat medewerkers wel eens overwerken.

Toch blijkt ook uit de verschillende theorieën dat het opleidingsbeleid bij de DT&V niet direct op de motivatie van de medewerkers doorwerkt. Doordat er nu niet veel mogelijk is door de bezuinigingen en het onbekende budget zullen medewerkers opleidingen niet als een prikkel ervaren en zullen opleidingen de *“demands”* niet verminderen.

6.6 Samenvattend

Terugblik

In dit hoofdstuk stond de derde deelvraag centraal. De eerste verwachting was gekoppeld aan deze deelvraag. Het ging hierbij vooral om de relatie tussen het opleidingsbeleid en motivatie.

De medewerkers van de DT&V halen vooral motivatie uit de inhoud van het werk, de werkbeleving, en de PSM. Opleidingen spelen bij de motivatie een onderschikte rol. In de gesprekscyclus komt het opleidingsbeleid ook aan bod. Het is hierbij de verantwoordelijkheid van de medewerker om aan te geven wat men wil en de manager heeft vervolgens de verantwoordelijkheid om de medewerker aan te melden of uit te zoeken wat de mogelijkheden zijn. De afdelingsmanagers denken dat het opleidingsbeleid wel degelijk een rol speelt in de motivatie van medewerkers. Uit de theoretische analyse blijkt echter dat deze motivatie waarschijnlijk alleen door (nieuwe) medewerkers worden ervaren die nog niet veel kennis hebben van bepaalde zaken. Door de bezuinigen is er nog niet veel duidelijk wat betreft mogelijkheden voor het volgen van opleidingen buiten het interne aanbod. Hier kan op dit moment dus ook geen motivatie uit worden gehaald.

Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk zal verder ingegaan worden op de rol van de afdelingsmanagers bij het uitdragen van het opleidingsbeleid. De laatste deelvraag, de tweede en de derde verwachting staan hierbij centraal.

Hoofdstuk 7: De rol van de afdelingsmanagers

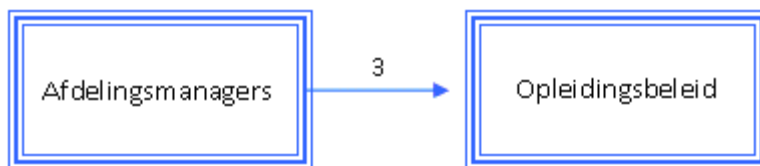
Dit hoofdstuk zal ingaan op twee onderdelen. Ten eerste op de vormgeving van het opleidingsbeleid door de afdelingsmanagers en ten tweede op de invloed van de relatie op de motivatie van de medewerkers.

7.1 De vormgeving van het opleidingsbeleid

In deze paragraaf staat de volgende deelvraag vier centraal. Deze luidt:

“Op welke wijze geven managers van de DT&V vorm aan het opleidingsbeleid en wat is de invloed daarvan op de motivatie?”

De verwachting dat afdelingsmanagers zorgen voor gemotiveerde medewerkers mits zij op de hoogte zijn van het uit te voeren opleidingsbeleid en zij dit instrument op de juiste wijze inzetten is aan deze deelvraag gekoppeld.



Dit figuur is een onderdeel uit het conceptueel model. Dit model is gebaseerd op de verwachtingen besproken in hoofdstuk 3. De verwachtingen zijn voortgevloeid uit het theoretische kader.

Er zijn verschillende vragen gesteld aan de afdelingsmanagers om te achterhalen hoe zij omgaan met het opleidingsbeleid. Zo is gevraagd wat zij de belangrijkste elementen vinden van het beleid, hoe zij de startgesprekken en functioneringsgesprekken voeren, in hoeverre zij het opleidingsbeleid hierin te berde brengen, bij wie het initiatief ligt voor het volgen van opleidingen, hoe zij omgaan met medewerkers die een opleiding willen volgen, hoe zij het opleidingsbeleid stimuleren en of ze de regievoerder steunen in het ontplooiën van zichzelf en op welke wijze.

Ook is er aan de regievoerders en de senioren gevraagd in hoeverre er tijdens het startgesprek en functioneringsgesprek het opleidingsbeleid aan de orde komt, wie het initiatief neemt voor het volgen van opleidingen en of zij steun ervaren om zichzelf te ontplooiën van de afdelingsmanagers. Aan de senioren is ook gevraagd in hoeverre in de voortgangsgesprekken de opleidingen besproken worden.

7.1.1 Belangrijkste elementen van het beleid

Ten eerste is er gevraagd wat de afdelingsmanagers als belangrijkste punten ervaren in het opleidingsbeleid. De behoefte voor het volgen van opleidingen zou vooral van de medewerker moeten komen. Nu deze behoefte in kaart is gebracht is het ook duidelijk voor de afdelingsmanagers waar er behoefte aan is en kan het opleidingsbeleid hierop worden afgestemd. Het is dan ook belangrijk dat er opleidingen worden aangeboden die passen binnen de ontwikkeling van de medewerker. *“In het begin was het toch vooral behoefte vanuit de medewerker. Nu zijn we een stapje verder, we weten hoe ze functioneren, waar we staan en wat er nog nodig is om daarbij te helpen.”* Een ander belangrijk element uit het opleidingsbeleid is dat het een bijdrage kan leveren aan de motivatie van medewerkers.

7.1.2 Het startgesprek

In het opleidingsbeleid staat dat elke (nieuwe) medewerker die begint aan een andere functie een startgesprek krijgt met zijn afdelingsmanager. Het doel van dit gesprek is de mogelijkheden, verwachtingen en wensen binnen de functie te bespreken. Aan de afdelingsmanagers is gevraagd wat er allemaal besproken wordt en of dit ook geldt voor het opleidingsaanbod.

Over het algemeen worden door de afdelingsmanagers de opleidingen in een bepaalde vorm besproken. Dat kan zijn aan de hand van de toekomstplannen, competenties die ontbreken of doorontwikkeld moeten worden, verwachtingen die de afdelingsmanagers hebben en/of de regievoerder wordt gewezen op het interne opleidingsaanbod. Vroeger werd ook de opleidingsgids van Justitie hierbij besproken maar door de overgang van het ministerie is de gids voor de DT&V niet meer van toepassing. Ook de regievoerders geven aan dat de verwachtingen in het start gesprek worden besproken.

7.1.3. Het functioneringsgesprek

Ook in het functioneringsgesprek worden een aantal vaste onderwerpen behandeld. Ten eerste wordt er gekeken naar het functioneren van de medewerkers. Het is ook belangrijk om te kijken of de medewerkers het wel naar hun zin hebben. Verder worden ook de opleidingen in het functioneringsgesprek besproken. Dit gebeurt als er bijvoorbeeld over de loopbaan wordt gesproken, de ambities, de competenties, de verwachtingen en de leerdoelen. Zo zegt een afdelingsmanager: *“Je kijkt hoe het op dit moment is, hoe zie je de toekomst, waar sta je nu, waar wil je over een aantal jaar staan, wat zijn je capaciteiten en wat zijn je ambities. Daar maak je dan weer nieuwe afspraken voor”*. Eigenlijk gaat het functioneringsgesprek erom hoe het is gegaan, hoe de medewerkers er nu voor staan en waar ze naartoe willen.

Ook de meeste regievoeders geven aan dat de opleidingen aan de orde komen in het functioneringsgesprek en dat het een tweezijdig gesprek is. De regievoeders geven aan dat het wel belangrijk is dat je zelf aangeeft als je een behoefte hebt met betrekking tot het volgen van opleidingen.

Tenslotte kunnen de senioren een goed beeld scheppen van de functioneringsgesprekken omdat de senioren wel eens bij een functioneringsgesprek zitten maar zelf ook eens per jaar een functioneringsgesprek hebben. Wat betreft de functioneringsgesprekken die ze zelf hebben met de afdelingsmanager wordt er gezegd dat je het opleidingsaanbod naar voren komt maar dat je wel zelf moet aangeven wat je wilt. Het verplichte deel komt daarbuiten aan bod. Wat betreft de functioneringsgesprekken met de regievoeders waar de senioren bijzitten blijkt dat de voortgangsgesprekken hiervoor de input zijn. Het voortgangsgesprek wordt altijd met een senior/coach gevoerd. In eerste instantie komt de manier van werken aan bod en wordt de productie en houding besproken. Ook komt het opleidingsbeleid aan bod. Er wordt dan vooral gekeken naar behoeften en tekorten. Eén van de senioren geeft aan dat het vooral gaat om het coachen van de persoonlijke ontwikkeling: *“Ze moeten zelf ontdekken wat er geleerd moet worden.”*

7.1.4 Initiatief voor het volgen van opleidingen

Over het algemeen bestaat het beeld er dat het initiatief voor het volgen van opleidingen wisselend is. De ene keer ligt dat bij de medewerkers en de andere keer bij de organisatie. *“Als je medewerkers hebt die goed functioneren dan komt het meestal bij hen vandaan. Maar het kan ook van mij vandaan komen omdat, ik vind dat een medewerker op training moet,”* wordt door een afdelingsmanager opgemerkt.

Vakinhoudelijk ligt het initiatief vooral bij de medewerkers. Er ligt een taak voor de afdelingsmanagers als zij merken dat medewerkers een aantal verplichte opleidingen nog niet gevolgd hebben en ze deze kennis wel nodig hebben.

Het lijkt erop dat alle afdelingsmanagers het beleid stimuleren. De verklaring hiervoor is niet moeilijk te achterhalen. Alle afdelingsmanagers zijn al hun hele leven bezig zichzelf te ontwikkelen en om deze reden zien zij hiervan ook het belang in. Twee van de afdelingsmanagers zijn in andere organisaties helemaal onderaan begonnen en hebben zich door middel van cursussen opgewerkt.

Twee andere afdelingsmanagers volgen of hebben een master gevolgd binnen de DT&V.

Ook de meeste regievoeders geven aan dat het initiatief van beide partijen komt. Hierbij komt het initiatief voor de verplichte opleidingen vanuit de organisatie en buiten dit aanbod om moet het initiatief vooral vanuit de regievoerder komen. Het is ook de bedoeling, volgens de regievoeders, dat je buiten dit aanbod om zelf naar de afdelingsmanager toe gaat. Afdelingsmanagers sturen vaak informatie rond over de verplichte opleidingen.

7.1.5 Volgen van opleidingen

Een van de managers van afdeling C zegt dat er eigenlijk nooit medewerkers langskomen voor het volgen van opleidingen tenzij ze ambitie hebben. Verder geven de afdelingsmanagers aan dat er wel zeker af en toe medewerkers langskomen voor het volgen van opleidingen. Hierbij is het opvallend dat alle afdelingsmanagers zeggen hier wat mee te doen. Als het een HBO- opleiding betreft, zouden twee afdelingsmanagers dit stimuleren aangezien het een vereiste is. *“Heeft de opleiding te maken met de functie dan ben ik daar coulanter in.”* Een andere afdelingsmanager voegt hieraan toe dat een opleiding niet altijd hoeft aan te sluiten op het werk want het volgen van een opleiding is altijd goed voor de ontwikkeling. Ondanks dat de afdelingsmanagers graag willen bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers is er toch minder mogelijk door de bezuinigingen. Zoals al eerder vermeld, waren er in de gids van Justitie al heel veel opleidingen opgenomen. Dit is nu niet meer het geval en zorgt voor spanningen. Enerzijds heb je de verplichte opleidingen waarvan verwacht wordt dat iedereen ze volgt. Anderzijds is er daarnaast niets mogelijk, terwijl er juist uit de verplichte opleidingen niet altijd voldoening gehaald kan worden omdat medewerkers al veel kennis hebben door de jaren werkervaring.

Er is ook aan de regievoerders gevraagd of ze voor opleidingen terecht kunnen bij de afdelingsmanagers. De regievoerders geven aan dat ze in principe hiervoor ook bij de senioren terecht kunnen. Als er dan mogelijkheden zijn voor een opleiding, kan men terecht bij de afdelingsmanager. Regievoerders kijken soms ook eerst op intranet of ze sturen een mailtje naar de afdelingsmanager.

7.1.6 Stimuleren van het opleidingsbeleid

Alle afdelingsmanagers vinden dat ze het opleidingbeleid stimuleren. Ten eerste wordt dit gedaan door te wijzen op de mogelijkheden die er zijn voor het volgen van opleidingen. Ook de regievoerders geven aan dat er wel eens een mail rond gaat als er weer opleidingen zijn te vinden op intranet. Ten tweede wordt dit beleid gestimuleerd door een extra duwtje in de rug te geven van medewerkers die langskomen voor de mogelijkheid voor het volgen van opleidingen. Als voorwaarde moet het echter wel passen binnen het functioneren. Verder geeft een van de afdelingsmanagers aan dat hij het beleid wel wat meer zou mogen stimuleren buiten het reguliere aanbod. De afdelingsmanagers geven aan dat, als de medewerkers een opleiding echt niet willen volgen, de taak van de afdelingsmanagers ophoudt.

7.1.7 Steun bij het ontplooiën

De afdelingsmanagers vinden het belangrijk de medewerkers te steunen bij het ontplooiën. Eén van de managers merkt hierbij op: *“ Gelukkig krijgen we wel 3 mensen deze zomer dus een beetje vers bloed. Anders krijgen we een beetje een oude groep die niet echt meer iets heeft met opleidingen.”*

Dit verwijst enerzijds naar de employability van de medewerkers om overal inzetbaar te zijn. Aan de andere kant richten de interne opleidingen zich vooral op de nieuwe medewerkers waardoor de oude groep niet extra gemotiveerd hoeft te worden. Door tijdgebrek van de afdelingsmanager wordt er vermeld dat ze wel steun meer zouden mogen geven.

Een aantal regievoerders zegt dat de afdelingsmanager voldoende steun geeft en een aantal geeft aan dat hij dit te weinig doet. De regievoerders vinden dat hier ook een eigen verantwoordelijkheid ligt. Sommige regievoerders hebben echter de neiging om niets met de interne opleidingen te doen als de afdelingsmanager er ook niets over zegt.

Als laatste valt het op dat er twee senioren zijn die aangeven minder steun te ontvangen in hun ontwikkeling in vergeleken met een aantal jaren geleden. Dit gevoel ervaren zij blijkbaar zo en kan een aantal redenen hebben. Dit kan komen doordat de mogelijkheden zijn ingeperkt, doordat er maar een beperkt aantal opleidingen is voor de senioren en er niet veel doorgroeimogelijkheden zijn voor senioren.

7.2 Analyse vormgeving opleidingsbeleid

In eerste instantie wordt er gekeken of de antwoorden van de regievoerders, senioren en afdelingsmanagers enigszins met elkaar matchen en vervolgens volgt een analyse waarbij er een koppeling naar de theorie wordt gemaakt

7.2.1 Vergelijkingen

Een eerste vergelijking zal gemaakt worden betreffende de gesprekscyclus. De afdelingsmanager voert in principe de startgesprekken en de functioneringsgesprekken en de senior de voortgangsgesprekken. De senior kan eventueel wel aanwezig zijn bij de functioneringsgesprekken. Over het algemeen komen opleidingen in de startgesprekken, functioneringsgesprekken en de voortgangsgesprekken aan de orde. Zowel de afdelingsmanagers, senioren als regievoerders beamen dit. De afdelingsmanagers en senioren zeggen niet dat het opleidingsaanbod nooit aan de orde komt binnen de gesprekscyclus. Er wordt altijd wel in een bepaalde vorm gesproken over de ambities, ontwikkelingen en competenties. Vaak worden aan zulke zaken opleidingen gekoppeld. Sommige regievoerders geven echter aan dat er niet altijd is gesproken over de opleidingen tijdens het

startgesprek. Veel van hen zijn vanaf het begin werkzaam bij de DT&V en hebben om deze reden vaak geen officieel stargesprek gehad.

De tweede vergelijking wordt gemaakt met het geven van steun wat betreft het volgen van opleidingen en de ervaren steun van de regievoerders. Zo geven alle afdelingsmanagers aan de regievoerders te steunen in hun ontwikkeling. Maar zo ervaren niet alle medewerkers dit. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de afdelingsmanager van afdeling C vindt dat hij dit niet voldoende doet. Ook een van de regievoerder van deze afdeling merkt op dat dit niet gebeurt vanuit de manager en dat hij er zelf ook niets mee doet. Er ligt hier dus een mogelijke relatie tussen de afdelingsmanager die hier niet genoeg aandacht aan geeft en de regievoerder die dit ook zo ervaart. Maar er is ook een regievoerder werkzaam op afdeling D die te weinig steun ervaart om zichzelf te ontplooiën. De afdelingsmanager echter vindt dat er hier voldoende aandacht aan besteed wordt, hetgeen door de medewerker niet op die manier wordt ervaren. Oorzaak hiervan is de wens van de regievoerder om op een andere afdeling te kijken hoe het er daar aan toe ging. Dit is er echter nog steeds niet van gekomen en om deze reden heeft hij de moed enigszins opgegeven. Dit is een opvallend gegeven. De steun die een afdelingsmanager probeert over te dragen hoeft dus blijkbaar niet zo op de medewerker over te komen.

7.2.2 Koppeling JD-R model en LMX theorie

Deze paragraaf stond vooral in het kader van de wijze waarop de afdelingsmanagers invulling geven aan het opleidingsbeleid en in hoeverre dit invloed heeft op de motivatie. Aan de hand van het JD-R model zal gekeken worden of hierin een relatie te vinden is.

Volgens het JD-R model is belangrijk dat de resources op een goede manier ingezet worden zodat de nadelen die aan de demands verbonden zijn verminderd zullen worden. Bij de DT&V komen hierbij de afdelingsmanagers om de hoek kijken bij het inzetten van het opleidingsbeleid. Zij moeten dit beleid namelijk stimuleren naar de medewerkers toe. Uit de interviews blijkt dat dit in zekere mate al gerealiseerd wordt, al wordt dit soms door de medewerkers niet zo ervaren. De afdelingsmanagers hebben het erg druk en dit speelt daarom ook mee. Ook de bezuinigingen, waar in de voorgaande hoofdstukken ook al op in is gegaan, spelen een rol waardoor niet alles meer mogelijk is. Afdelingsmanagers kunnen wel het beleid ondersteunen maar als er vervolgens geen mogelijkheden zijn, doordat er geen budget is, houdt het op. Al met al kan wel gezegd worden dat de afdelingsmanagers het opleidingsbeleid enerzijds stimuleren als resource zodat de demands worden verminderd. Dit is te bijvoorbeeld te merken aan de positieve reacties die gegeven worden als medewerkers uiteindelijk een opleiding hebben gevolgd of kunnen volgen. Anderzijds hebben de

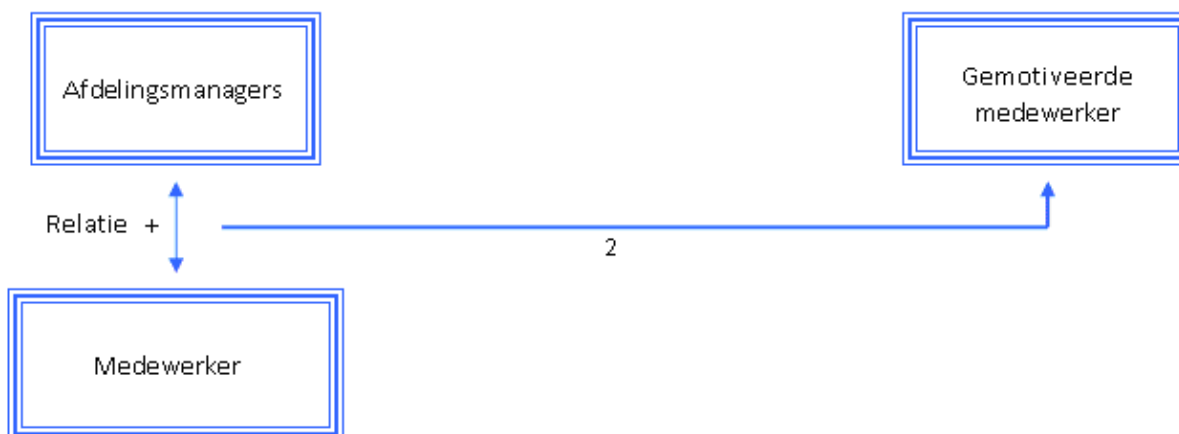
afdelingsmanagers het druk en kunnen ze hier niet veel tijd aan besteden. Dit zorgt er meteen voor dat het de demands niet vermindert en dus ook niet leidt tot meer motivatie. Zo hebben sommige medewerkers helemaal geen behoefte (meer) aan het volgen van opleidingen; ook niet de opleidingen die in het verplichte deel vallen. Enkelen proberen hier eerder onderuit te komen.

Ook de LMX- theorie kan verklaren waarom de medewerkers meer motivatie kunnen krijgen als het opleidingsbeleid goed wordt uitgedragen. Bij de LMX theorie gaat het namelijk om de wijze waarop leidinggevenden een bijdrage kunnen leveren aan de motivatie van medewerkers. Het gaat hierbij om de mate waarin managers zich bewust zijn van het feit dat zij verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de HR-praktijken. Werknemers reageren op de HR-praktijken en de leiderschapstijl van hun managers. Om HR-praktijken succesvol te maken, zijn er activiteiten nodig vanuit de leidinggevende die herkend worden door de werknemers. Zo blijkt uit het bovenstaande dat de afdelingsmanagers proberen de regievoeders en senioren te steunen in hun ontwikkeling door te kijken wat de mogelijkheden zijn als een medewerker langs komt met een behoefte. Ook proberen ze bijvoorbeeld het opleidingsbeleid te stimuleren door mailtjes rond te sturen als er een nieuwe opleiding is of om te kijken waar er behoefte aan is.

Kortom, de afdelingsmanagers bij de DT&V zien in dat zij een bijdrage kunnen leveren bij het uitdragen van het opleidingbeleid. Dat er hiervoor een taak voor hen is weggelegd wordt dus erkend. Dit wordt we echter niet altijd zo door de medewerkers opgevat en leidt dit dus niet in alle gevallen tot meer motivatie.

7.3 De invloed van de relatie op de motivatie

In deze paragraaf zal ingegaan worden op verwachting 2 die aan de hand van het theoretisch kader naar voren kwam. Deze verwachting luidde: *“ Een goede relatie tussen de afdelingsmanager en de medewerkers bij de DT&V speelt een rol bij de motivatie van de medewerkers.”*



Bovenstaande tabel laat een onderdeel van het conceptueel model zien waar deze verwachting betrekking op heeft. De laatste vragen van de interviews met de verschillende medewerkers van de DT&V hebben betrekking op deze verwachting. Er is direct gevraagd om de relatie te beschrijven met de afdelingsmanagers. Ook zijn er vragen gesteld die zijn geformuleerd op basis van de operationalisatie. Hierin kwam naar voren wat wordt verstaan onder een goede relatie. Bijvoorbeeld het vrij maken van tijd, het geven van waardering, de vrijheid die men ervaart en de loyaliteit.

Over het algemeen is er sprake van een goede relatie op de afdelingen tussen de regievoerders en afdelingsmanagers. Er is sprake van een open communicatie en vrijheid binnen richtlijnen. Per afdeling zal nu worden besproken hoe de regievoerders, senioren en afdelingsmanagers tegenover bovenstaande punten aankijken. Per afdeling wordt afgesloten met cijfers die ze elkaar geven om deze kwaliteit uit te drukken.

7.3.1 Afdeling A

De regievoerders van afdeling A beschrijven de relatie met hun afdelingsmanager als goed. Er is sprake van een open communicatie. Op professioneel vlak schiet hij alleen soms te kort.

Ook wat betreft het vertrouwen geven de regievoerders van deze afdeling aan dat als het erop aan komt de afdelingsmanager er voor je is. De afdelingsmanager geeft zelf aan dat hij best veel af weet van het persoonlijke levens van de medewerkers. Ook probeert hij een band van wederzijds vertrouwen te creëren.

Volgens de regievoerders van deze afdeling maakt de afdelingsmanagers ook voldoende tijd vrij, kunnen ze altijd naar binnen lopen en als dit niet het geval is, wordt erop terug gekomen. De afdelingsmanager geeft hier zelf over aan de deur af en toe open te zetten. Hij vindt dat hij aanvankelijk niet voldoende tijd vrij maakte voor de medewerkers maar dit doet hij nu wel.

Verder wordt er door de regievoerders gezegd dat de afdelingsmanager het meldt als er goed werk is geleverd, hetgeen niet het geval is als er slecht werk is verricht.. De afdelingsmanager is voorzichtig

met het geven van een compliment omdat dat soms negatief op een ander kan overkomen. Ook de senior geeft aan dat positieve feedback van de afdelingsmanager soms negatief opgevat kan worden door andere regievoerders. Het geven van negatieve feedback ligt volgens de senior ook vaak erg gevoelig. De afdelingsmanager probeert verder, door middel van weekrapportages, aan de medewerkers te laten zien wanneer de afdeling het wel of niet goed doet.

Ten slotte ervaren de regievoerders wel vrijheid maar wel binnen bepaalde richtlijnen. Volgens één van de regievoerders wordt van deze vrijheid ook misbruik gemaakt door sommige collega's. De afdelingsmanager van deze afdeling denkt dat de medewerkers een erg eigen- baas- gevoel ervaren omdat ze verantwoordelijk zijn voor hun eigen cases.

De regievoerders en senior van deze afdeling gaven een cijfers tussen de 7 en de 8 betreffende de relatie met hun afdelingsmanager. De redenen die ze voor het cijfer gaven was dat het altijd beter en slechter kan en dat het een aardige maar niet overdreven afdelingsmanager is.

De afdelingsmanager zelf geeft een 7 aan de kwaliteit van de relatie tussen hem en de regievoerders. De redenen die hij geeft voor dit cijfer is dat er veel gezegd kan worden, medewerkers hun kritiek kwijt kunnen en de relatie altijd beter kan.

7.3.2 Afdeling B

Ook op deze afdeling beschrijven de regievoerders de relatie tussen hen en de afdelingsmanagers als goed mede door de open communicatie net als op afdeling A. Op deze afdeling komen echter ook andere zaken aan de orde betreffende de kwaliteit van de relatie. Zo ziet hij volgens de regievoerders zowel het belang van de organisatie als van de medewerker, heeft de afdelingsmanager ook inhoudelijke kennis, luistert hij goed, toont interesse en is hij open en gemakkelijk aanspreekbaar. Ook wordt er gezegd dat er niet veel contact is met de afdelingsmanager en dat hij kritisch kan zijn. De relatie met de senior wordt ook als goed beschreven omdat de regievoerders altijd binnen kunnen lopen.

Ook op deze afdeling hebben ze het gevoel dat de regievoerders voor problemen thuis bij hem terecht kunnen. Vaak gaan ze voor belangrijke zaken op deze afdeling wel eerst naar de senior tenzij het dusdanig belangrijk is dat de afdelingsmanager ervan op de hoogte gesteld moet worden. De afdelingsmanager geeft aan dat de senioren er wel zijn voor het dagelijkse contact. Maar ook hij probeert een klimaat van wederzijds vertrouwen te scheppen.

Volgens de regievoerders steekt hun afdelingsmanager elke ochtend even zijn hoofd om de hoek van elk kantoor. Ook kan je hem altijd bellen of naar binnen lopen. Ook maakt de senior van één van de regievoerders altijd voldoende tijd vrij. De afdelingsmanager geeft zelf aan dat hij niet vindt voldoende tijd vrij te maken. Maar hij wil ook niet dat ze te lang met het probleem rondlopen.

Verder wordt het op deze afdeling gezegd als er goed werk is geleverd. Dit wordt volgens de regievoerders tijdens functioneringsgesprekken en overleggen ook besproken. De regievoerders ervaren de waardering van de senioren wel directer dan dat van de afdelingsmanager. De afdelingsmanager geeft aan dat hij vindt dat hij voldoende waardering uitspreekt naar de regievoerders toe. Dit doet hij via de mail, in een functioneringsgesprek of hij spreekt ze persoonlijk aan.

Tenslotte ervaren ook de regievoerders van deze afdeling vrijheid maar wel binnen de richtlijnen. Ook hier denkt de afdelingsmanager net als de afdelingsmanager van afdeling A dat de medewerkers een grote verantwoordelijkheid ervaren.

De regievoerders van deze afdeling geven allemaal een 9 voor de kwaliteit van de relatie tussen hen en de afdelingsmanagers. De redenen die ze voor dit cijfer geven is dat de afdelingsmanager weet wie je bent, je altijd bij hem naar binnen kan lopen en dat ze elkaar weten te vinden. Ook geven ze allemaal een 9 voor de kwaliteit van de relatie tussen hen en de senior. De redenen die ze hiervoor geven zijn dat hij of zij goed luistert, steun geeft, weet wie je bent, interesse toont en sturing geeft waar nodig. De afdelingsmanager geeft op zijn beurt een 8 voor de kwaliteit van de relatie. Zijn argument hierbij is dat ze weten wat ze aan hem hebben, ze hem kennen en ze elkaar weten te vinden.

7.3.3 Afdeling C

Bij afdeling C wordt de relatie met de afdelingsmanager ook als goed beschreven door de regievoerders. Ook hier blijkt, net als bij afdeling A, dat het op persoonlijk vlak goed gaat, maar professioneel wat minder. Verder is er ook hier sprake van een open communicatie. Een regievoerder geeft aan dat de afdelingsmanager wel zijn eigen werkwijze heeft. Over de senior wordt gemeld dat diegene gedreven en gemotiveerd is en dat er van hem/haar geleerd kan worden. Er is ook vertrouwen in deze afdelingsmanager. *“Je kunt voor alles bij hem terecht”* wordt er gezegd. Ook neemt de afdelingsmanager alles serieus. De afdelingsmanager meent zeker te weten dat ze hem in vertrouwen durven te nemen.

Deze afdelingsmanagers heeft het volgens de regievoerder ook erg druk. Je kunt wel altijd naar binnen of bellen als de deur open staat. Verder maakt ook de senior voldoende tijd vrij. Deze afdelingsmanager vindt zelf dat hij niet voldoende tijd vrij maakt voor de regievoerders. Hij probeert wel elke vrijdagochtend zijn deur open te zetten. Hij geeft hierbij zelf aan dat de regievoerders ook wel een beetje assertief moeten zijn en gewoon naar binnen moeten komen als ze ergens mee zitten. Verder spreekt deze afdelingsmanager veel te weinig waardering uit volgens de regievoerders. *“Het gaat erom dat je gewoon goed functioneert”*, melden de regievoerders. De afdelingsmanager geeft

hierbij ook zelf toe dat hij dit in het vervolg wel explicieter mag doen. Negatieve feedback probeert de afdelingsmanager het liefst via de mail te geven omdat het face 2 face soms erger kan overkomen. Tenslotte geven ook bij deze afdeling de regievoerders aan dat ze vrijheid ervaren maar dan wel binnen de richtlijnen. De afdelingsmanager zegt hierover dat als de werknemers het werk goed verrichten, ze ook veel vrijheid krijgen.

Het hoogste cijfer wat door de regievoerders op deze afdeling aan de kwaliteit van de relatie met de afdelingsmanager werd gegeven was een 8. Het laagste was een 6. De reden voor het hoge cijfer was dat het beter en slechter kan en de reden voor het lage cijfer was omdat de afdelingsmanager het erg druk heeft. Verder werden er aan de kwaliteit van de relatie met de senioren cijfers gegeven tussen de 7 en de 8. De reden hierbij was dat ze steun geven en open staan voor vragen. De afdelingsmanager geeft aan de kwaliteit van de relatie met de regievoerders een 7. De reden hiervoor is dat het altijd beter kan en er zeker groeipotentie is.

7.3.4 Afdeling D

Ook op deze afdeling wordt de relatie met de afdelingsmanager door de regievoerders als goed omschreven. Er is een open communicatie ondanks dat de relatie niet erg intensief is. De relatie met de senior wordt ook als goed omschreven. Moeilijke zaken worden met de senior besproken. Het gaat dan vaak over de praktijk.

Wat betreft het vertrouwen in de afdelingsmanager wordt er ook op deze afdeling gezegd dat ze voor alles bij hem terecht kunnen en dat ze hem op de hoogte houden. Ook geeft één van de senioren aan dat hij niet over alles transparant kan zijn net zoals de organisatie dat ook niet kan. De afdelingsmanager geeft hierover aan dat een deel hem wel in vertrouwen zal nemen en een deel niet. Ook twee senioren van deze afdeling geven aan veel te weten van de regievoerders en altijd open en eerlijk te zijn naar elkaar.

Verder zit de afdelingsmanager volgens de regievoerders niet constant op je lip, omdat hij heeft het erg druk heeft. Eén van de regievoerders geeft aan dat hij wel graag twee functioneringsgesprekken per jaar zou hebben, zodat hij zeker zou weten dat er een vast moment is dat hij de afdelingsmanager kan spreken. De regievoerders geven aan dat de senior ook voldoende tijd vrij maakt, maar dit is echter ook zijn taak dus hij/zij is vaker op de werkvloer te vinden. De afdelingsmanager zegt hierover dat hij inderdaad niet voldoende tijd vrij maakt, maar dat hier ook een taak is weggelegd voor de senioren. De senioren van deze afdeling geven aan dat de deur altijd open staat voor regievoerders maar dat zij het door drukte soms ook moeilijk vinden tijd vrij te maken. Doordat de drempels laag zijn, hebben ze enigszins wel het gevoel dat er voor het minste geringste al binnen gelopen wordt.

Bij goed geleverd werk komt dit op deze afdeling tot uiting in een persoonlijk gesprek, in een mailtje of in het functioneringsgesprek. Ook komen negatieve zaken ook aan de orde. De afdelingsmanager zegt hierover dat hij waardering geeft door het te zeggen en soms door middel van een kleine attentie. Ook de senioren geven aan bij goed geleverd werk dit te laten blijken naar de regievoerders toe.

Tenslotte wordt ook op deze afdeling vrijheid gevoeld maar wel binnen de richtlijnen. Door de werkdruk is die vrijheid ook nog eens verminderd dan vroeger. Ook de senioren en afdelingsmanager zien in dat de protocollen waarschijnlijk als een inbreuk worden gezien op de vrijheid die de regievoerders ervaren. Volgens de senioren zal er op locatie wel vrijheid ervaren worden.

Op deze afdeling geven de regievoerders twee keer een 8 betreffende de kwaliteit van de relatie met de afdelingsmanagers. Er wordt echter ook een keer een 6 gegeven. De reden voor de hoge cijfers is dat ze elkaar weten te vinden en er sprake is van een open relatie. De senioren geven ook een 8 aan de relatie met deze afdelingsmanager en hebben dezelfde argumentatie als de regievoerders. De reden voor het lage cijfer is omdat hij te weinig tijd heeft. De afdelingsmanager geeft zelf een 8 aan de relatie tussen hem en de regievoerders. De reden die hij geeft is dat de relatie altijd beter kan. Tenslotte geven de regievoerders aan de kwaliteit van de relatie met de senioren allen een 7. De redenen hiervoor zijn dat de senioren nog al eens zwart/wit kunnen denken terwijl het ook grijs kan zijn, de relatie persoonlijk goed is, ze staan open voor vragen en het is een gelijkwaardige relatie. Ook is de senior er vaker dan de afdelingsmanager en scoort één van de regievoerders de relatie dus een punt hoger dan met de afdelingsmanager. De senioren zelf geven een 8 aan de kwaliteit van de relatie met de regievoerders. De redenen die zij geven zijn dat ze elkaar weten te vinden en elkaar goed informeren.

7.3.5 Afdeling E

Tenslotte blijkt ook bij de laatste afdeling dat de relatie tussen de afdelingsmanager goed is. De relatie is echter niet intensief en de communicatie kan beter. Maar toch is de afdelingsmanager wel altijd vriendelijk doch zakelijk. Er is verder wel meer contact met de senior betreffende de praktijk. De vertrouwensband met de afdelingsmanager lijkt ze op deze afdeling wat minder te zijn. Zo houden ze hem wel op de hoogte, maar ze nemen hem niet echt in vertrouwen. Ze gaan meestal eerst naar de senior tenzij het dusdanig belangrijk is dat de afdelingsmanager hier ook vanaf moet weten. De senior geeft aan dat hij de afdelingsmanager tot op zeker hoogte in vertrouwen neemt. Zeker als het gaat om zaken over de regievoerders.

Wat betreft het vrij maken van tijd wordt er gezegd dat de afdelingsmanager niet constant op je lip zit. Dit wordt enigszins wel als prettig ervaren. Wat wel als storend wordt gezien is dat

functioneringsgesprekken dikwijls worden afgezegd. Als de afdelingsmanager tijd vrij maakt, is dit vaak alleen in het functioneringsgesprek of als erom verzocht wordt. Over de senioren wordt gezegd dat het ook hun taak is tijd vrij te maken maar dat ook dit niet altijd gebeurt. De afdelingsmanager zelf zegt dat hij dagelijks tijd vrij maakt voor de regievoerders. Volgens hem is er ook een lage communicatiedrempel. Hij geeft ook toe het erg druk te hebben en hij vindt dus dat hij wel meer tijd zou mogen vrij maken voor de regievoerders. De senior geeft hierbij aan dat hij er zelf om moet vragen als hij wil dat de afdelingsmanager tijd voor hem vrij maakt.

Ook op deze afdeling wordt het gezegd als er goed werk is geleverd. Dit gebeurt in een mailtje of tijdens overleg. Ook de senior geeft wel eens complimenten. Volgens de afdelingsmanager laat hij zijn waardering blijken in woorden en daden. Soms smeert hij bijvoorbeeld broodjes voor de afdeling. Ook geeft de afdelingsmanager aan dat fouten gemaakt mogen worden, als er maar wel een goede verantwoording wordt gegeven waarom. De senior geeft aan dat de afdelingsmanager niet uitdrukkelijk waardering uitspreekt. *“Hij uit zijn waardering op andere manier bijvoorbeeld door je dingen zelfstandig op te laten lossen. Ik heb geleerd waarom hij zo reageert maar sommige mensen kunnen dat niet begrijpen.”* Zelf probeert de senior wel uitdrukkelijk de waardering uit te spreken naar de regievoerders toe te.

Tenslotte wordt er ook op deze afdeling vrijheid ervaren maar beperkt binnen de richtlijnen. Ook de afdelingsmanager en senior zien in dat er vrijheid is binnen de protocollen, maar hij weet niet of dit ook zo wordt ervaren.

Het hoogste cijfer wat de regievoerders geven aan de kwaliteit van de relatie met de afdelingsmanager is een 8 en het laagste een 6. De reden voor het hoge cijfer is dat men altijd bij hem aan kan kloppen. De reden voor het lage cijfer: hij heeft te weinig tijd. Ook de senior geeft een 6 aan de relatie tussen hem en de afdelingsmanager. Hij geeft dit cijfer omdat het van twee kanten moet komen en het toch wel beter kan naar een 7. De afdelingsmanager geeft zelf een 5 aan de relatie met de regievoerders. De reden voor de onvoldoende is dat hij nu te weinig tijd heeft. `

7.3.6 Verstandhouding afdelingsmanager van invloed

Er zijn tenslotte twee vragen gesteld om te achterhalen in hoeverre de verstandhouding met de afdelingsmanager van invloed is op de motivatie. Ten eerste is er gevraagd of regievoerders de organisatie zouden verlaten als de verstandhouding slecht is. Ook is er gevraagd of de verstandhouding invloed heeft op de manier waarop het werk wordt ervaren.

Op de eerste vraag geven de meeste regievoerders overwegend het antwoord dat als de relatie erg slecht is dat een reden zou kunnen zijn om de organisatie te verlaten. *“Ja, als de relatie echt heel slecht is. Dus als de afdelingsmanager me echt dwars zou zitten zou dat wel een aanleiding kunnen*

zijn.” Maar er zijn ook enkele regievoerders die vinden dat het gaat om het werk en niet om de relatie met de manager. Zij zouden de organisatie dan ook niet verlaten. Vooral niet omdat bij de DT&V al niet veel contact is met de afdelingsmanager. Eén van de regievoerders zegt dan ook: *“Nee, de verstandhouding heeft geen invloed. Een reden waarom ik wel om de hoek zou kijken is door organisatiebreed te kijken.”*

Er worden door de regievoerders twee totaal tegenovergestelde antwoorden gegeven op de vraag of de verstandhouding van invloed is op hoe men het werk ervaart. Enerzijds wordt het antwoord gegeven dat het er los van staat, je kan je werk leuk vinden ook al is de verhouding slecht, het staat er los van. *“Nee, dan kan ik mijn werk op zich nog wel leuk vinden [ondanks een slechte verstandhouding]”* Aan de andere kan wordt het antwoord gegeven dat als de verstandhouding niet goed is dat zeker invloed heeft of je met je plezier naar je werk gaat en hoe je je werk beleeft. *“Als het [de relatie] niet goed gaat, dan ga je ook niet echt met plezier naar je werk.”*

Ook is er aan de senioren gevraagd of een slechte verstandhouding met de afdelingsmanager van invloed kan zijn om de organisatie te verlaten. Hierop wordt gezegd dat een slechte sfeer het werk ook behoorlijk kan verzieken. Als de relatie slecht verloopt zou één van de senioren wel overwegen om weg te gaan. Een andere senior zegt dat de afdelingsmanager die erg overheersend is ook voor een deel de cultuur bepaalt en dit heeft weer invloed op de motivatie. Eén senior is het hier niet mee eens en vindt de relatie met de collega’s belangrijker dan met de afdelingsmanager.

De senioren denken tenslotte dat de verstandhouding ook invloed heeft op hoe het werk wordt ervaren. *“Een slechte verstandhouding heeft invloed op de werksfeer en werkt door naar hoe je werk ervaart.”* Ook wordt er gezegd dat als je geen ruimte krijgt van de afdelingsmanager je je toch gaat afvragen waarom. Het is belangrijk dat er fouten gemaakt mogen worden, want daar leer je van.

De kwaliteit van de relatie tussen de afdelingen wordt in de onderstaande tabel nog eens kort samengevat. Dit schema is samengesteld op basis van het schema dat te vinden is in bijlage 3. De + is gebaseerd op een positieve uitkomst van de verschillende variabele. De – staat voor een negatieve uitkomst. In sommige gevallen zijn de respondenten zowel negatief als positief of weten ze het antwoord niet. In dat geval wordt er een +/- toegekend.

	Afdeling A	Afdeling B	Afdeling C	Afdeling D	Afdeling E
LMX variabele: Vertrouwen	RV: + AM: +	RV: + AM: +	RV: + AM: +	RV: + AM: +/-	RV: - AM: +/-
LMX variabele: Aandacht	RV: + AM: +/-	RV: + AM: -	RV: +/- AM: +/-	RV: +/- AM: -	RV: +/- AM: +/-
LMX variabele: Waardering	RV: +/- AM: +/-	RV: + AM: +	RV: - AM: -	RV: + AM: +	RV: + AM: +/-
LMX variabele: Vrijheid	RV: +/- AM: +/-	RV: +/- AM: +/-	RV: +/- AM: +	RV: +/- AM: +/-	RV: +/- AM: +/-
LMX variabele: Loyaliteit	RV: +	RV: +	RV: +	RV: +/-	RV: +/-
LMX variabele: Steun	RV: +/- AM: +/-	RV: + AM: +/-	RV: +/- AM: -	RV: +/- AM: +/-	RV: +/- AM: +/-
Gemiddeld cijfer kwaliteit van de relatie	RV: 7,5 AM: 7	RV: 9 AM: 8	RV: 7 AM: 7	RV: 7,5 AM: 8	RV: 6,5 AM: 5

Figuur 6: Kwaliteit van de relatie

Er lijkt op de meeste afdelingen sprake te zijn van vertrouwen tussen de regievoerders en de afdelingsmanagers. Afdeling E lijkt hierbij eruit te springen. Medewerkers op deze afdeling zijn hier een stuk voorzichtiger mee. Hier kunnen een aantal redenen aan ten grondslag liggen. Ten eerste komt naar voren dat het verloop op deze afdeling groot is. Het kan dus zijn dat er zich nog nooit een situatie heeft voorgedaan waarin het nodig was de afdelingsmanager in vertrouwen te nemen. Een andere mogelijke reden is dat de medewerkers van deze afdeling liever naar de senioren toestappen indien er sprake is van een probleem. Zij hebben dagelijks contact met de senioren en er blijkt een goede onderlinge sfeer op deze afdeling aanwezig te zijn.

Ondanks dat de afdelingsmanager het erg druk heeft, zijn de regievoerders overwegend positief over de mate waarin de managers tijd voor hen vrij maken.

Wat betreft het geven van waardering is het opvallend dat afdeling C zowel door de regievoerders als de afdelingsmanagers negatief wordt beoordeeld. De regievoerders ervaren niet dat er waardering wordt uitgesproken. De afdelingsmanager geeft zelf aan dat hij dit wel doet maar dat hij niet weet of

het ook zo opgevat wordt. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn dat de medewerkers het ook niet ervaren als waardering. De afdelingsmanager geeft aan: 'ik zou wel wat explicieter mijn waardering mogen uiten'

Over de mate van vrijheid is vrijwel iedereen het eens dat deze er wel is maar binnen de richtlijnen en protocollen. Binnen de DT&V wordt hier veel waarde aan gehecht. Er is voor veel handelingen wel een protocol te vinden over hoe deze uitgevoerd moeten worden. Wat dat betreft lijkt deze ervaring dus te kloppen. De regievoerders lijken verder overwegend loyaal te zijn naar hun manager toe. Zo geven de meeste regievoerders aan de afdeling of organisatie te verlaten als de relatie niet goed zou zijn met de manager. Een aantal regievoerders vindt dat de inhoud van het werk ook een belangrijke rol speelt. Ook lijken de regievoerders het te waarderen als de managers open staan voor het volgen van opleidingen. De meeste afdelingsmanagers vinden wel dat zij hier wel meer tijd aan moeten besteden.

Tenslotte is het opvallend dat de cijfers die worden gegeven betreffende de kwaliteit van de relatie tussen de senioren en regievoerders per afdeling, allemaal bij elkaar in de buurt liggen. Afdeling E scoort hierbij het laagst. Dit cijfer zou, zowel volgens de regievoerders als afdelingsmanager, beter zijn als er meer tijd vrij gemaakt zou worden. Op afdeling D geven de regievoerders en de afdelingsmanagers ook aan dat zij het erg druk hebben. Toch scoort deze afdeling aanzienlijk hoger wat betreft de kwaliteit van de relatie. Het verschil kan zitten in het vertrouwen dat men heeft in de afdelingsmanager. Op afdelingen A, B en C is er sprake van vertrouwen en een hoge score wat betreft de kwaliteit van de relatie. Op andere variabelen scoort 1 van deze afdelingen minder. Dit zou er dus op kunnen duiden dat het vertrouwen in elkaar een belangrijke rol speelt in de ervaren kwaliteit van de relatie.

7.3.7 Analyse

In deze analyse zal eerst de kwaliteit van de relatie tussen de afdelingsmanagers, senioren en regievoerders met elkaar vergeleken van alle afdelingen samen. Vervolgens zal de theorie gekoppeld worden aan de bevindingen.

De kwaliteit van de relatie

Er zijn in het beschrijvende deel verschillende aspecten naar voren komen die de kwaliteit van de relatie konden weergeven. Er zal nu gekeken worden in hoeverre de kijk hierop van de regievoerders, senioren en afdelingsmanagers, van alle afdelingen samen, overeenstemt of juist verschilt van elkaar. Er zijn cijfers gegeven betreffende de kwaliteit van de relatie. Opvallend is dat de regievoerders geen onvoldoendes geven voor de kwaliteit van de relatie met hun afdelingsmanager en senior. Ook de senioren geven geen onvoldoendes betreffende de kwaliteit van de relatie met de afdelingsmanagers

en de regievoerders. De afdelingsmanagers geven wel onvoldoendes. Er wordt een keer een vijf gegeven wegens tijdsgebrek.

Wat betreft het vertrouwen lijkt het erop dat de meningen daarover goed op elkaar aansluiten. Zowel de afdelingsmanagers, senioren en regievoerders geven aan dat er een klimaat heerst van vertrouwen. De regievoerders weten dat ze de afdelingsmanagers in vertrouwen kunnen nemen en de afdelingsmanagers twijfelen er ook niet over dat de medewerkers dit niet zouden doen indien nodig.

De afdelingsmanagers geven aan op verschillende wijze tijd vrij te maken. Echter lukt dit niet altijd door de drukte. De regievoerders ervaren dit ook op deze manier. Ze merken wel dat de afdelingsmanagers op bepaalde wijze tijd proberen vrij te maken, maar helaas gebeurt dit niet vaak. Om deze reden is er ook niet intensief contact met de afdelingsmanagers. Hierbij komen de senioren om de hoek kijken maar ook deze geven toe het soms erg druk te hebben. Door de regievoerders wordt dit echter niet zo ervaren. Deze hebben het gevoel dat ze altijd bij de senioren naar binnen kunnen lopen.

Over de mate van waardering zijn de meningen van de regievoerders verdeeld. Een aantal zegt dat het wel wordt gedaan via de mail, overleggen of in functioneringsgesprekken en een aantal zegt dat dit wel gebeurt maar heel weinig. Over het algemeen vinden de senioren en de afdelingsmanagers dat zij genoeg waardering tonen naar hun medewerkers. Ook op de vraag of ze denken dat ze dit voldoende doen zeggen ze op één na, die denkt dat het wat explicieter mag, allemaal ja. Over het algemeen blijkt het beeld van het geven waardering dus te kloppen al mag het volgens de regievoerder in sommige gevallen wat vaker en volgens één afdelingsmanager mag dit ook explicieter.

Tenslotte vinden de regievoerders dat zij genoeg vrijheid hebben maar dan wel binnen de richtlijnen en protocollen. Dit matcht met het beeld dat senioren en afdelingsmanagers hebben. Zij voegen hier aan toe dat de regievoerders meer vrijheid zullen ervaren naarmate zij het vertrouwen winnen van de afdelingsmanagers. Als de regievoerders hun werk namelijk goed verrichten, zullen zij ook meer vrijheid krijgen.

De LMX-theorie

In hoeverre is zijn de bovenstaande bevindingen te verklaren aan de hand van de LMX theorie? Deze theorie belicht onder andere het aspect dat beter ontwikkelde relaties tussen de leidinggevende en werknemers voordeling zijn voor het individuele en werkgerelateerde functioneren en een positief effect hebben op de organisatieprestaties en hiermee de motivatie (Uhl-Bien et al., 2000). In dit geval lijkt er over het algemeen ook een goede relatie te zijn tussen de afdelingsmanagers, de senioren en de regievoerders. Dit blijkt uit de cijfers die ze aan de relatie geven maar ook aan het vertrouwen, de

vrijheid, waardering, steun, het maken van vrije tijd en loyaliteit. Ondanks dat er blijkt dat de afdelingsmanagers soms wat meer waardering mogen geven en soms wat meer tijd vrij mogen maken, lijkt de relatie toch goed te zijn. Het blijkt ook dat meer dan de helft van de medewerkers die een slechte verstandhouding zouden hebben met hun manager zouden overwegen de organisatie te verlaten. Zij geven aan dat dit toch invloed heeft op hoe je je werk ervaart. Toch is er ook een groep die de relatie los weet te zien. Zij denken dat de relatie met je collega's belangrijker is en dat het om de inhoud van het werk gaat. Zij geven ook aan dat je bij dit werk niet veel contact hebt met je manager dus dat een slechte verstandhouding hier ook minder van invloed zou zijn op het werk. Het lijkt er dus op dat voor het grootste deel van de medewerkers die werkzaam zijn bij de DT&V, de relatie met de manager kan zorgen voor werkplezier en hiermee ook de werkmotivatie. Dit bevestigt dus wat er in de LMX-theorie wordt gezegd.

7.4 Conclusie

In dit hoofdstuk stond deelvraag vier centraal. Deze luidt: *“Op welke wijze geven managers van de DT&V vorm aan het opleidingsbeleid en wat is de invloed daarvan op de motivatie?”* De verwachting die aan deze deelvraag gekoppeld was dat afdelingsmanagers zorgen voor gemotiveerde medewerkers mits zij op de hoogte zijn van het uit te voeren opleidingsbeleid en zij dit instrument op de juiste wijze inzetten. Na paragraaf 7.1, waarin eerst de resultaten werden besproken en vervolgens de analyse aan bod kwam, kan geconcludeerd worden dat de ene manager het beleid probeert te stimuleren door middel van het sturen van e-mails en een ander probeert weer in functioneringsgesprekken medewerkers in te laten zien dat er een opleiding gevolgd dient te worden. Ook kan geconcludeerd worden dat elke medewerker anders reageert op de wijze waarop de afdelingsmanagers het opleidingsbeleid overdragen. Zo vindt de ene regievoerder dat er genoeg aandacht aan wordt besteed en het zijn werkplezier vergroot maar een andere regievoerder heeft er niet veel mee omdat de afdelingsmanager er eigenlijk nooit wat over zegt. De verwachting die deze deelvraag wekte, lijkt dus te kloppen. Afdelingsmanagers die zich meer inzetten voor het opleidingsbeleid hebben ook medewerkers op de afdeling rondlopen die zich graag ontwikkelen en hierdoor werkplezier en dus meer motivatie uit hun werk halen. Afdelingsmanagers die zich minder met het beleid bezighouden hebben ook medewerkers onder zich die zich hier minder mee zullen bezighouden. Toch moet met de uitspraak dat het leidt tot meer motivatie voorzichtig worden omgegaan. Er zitten namelijk een paar haken en ogen aan, die in de vorige hoofdstukken aan de orde kwamen. Ten eerste de bezuinigingen en het onbekende budget waardoor niet veel externe opleidingen mogelijk zijn en ten tweede de opleidingen die zich vooral richten op de nieuwe medewerkers. Met deze twee argumenten in het achterhoofd moet bedacht worden of er dan wel gesproken kan worden over motivatie.

Paragraaf 7.2 ging in op verwachting 2. Deze verwachting luidde: *“Een goede relatie tussen de afdelingsmanager en de medewerkers bij de DT&V speelt een rol bij de motivatie van de medewerkers.”* Na de uitwerking van de interviewvragen die betrekking hadden en op deze verwachting per afdeling en de analyse die hierna plaatsvond kan geconcludeerd worden dat een goede relatie inderdaad kan zorgen voor meer gemotiveerde medewerkers. Zo bleek dat de meeste medewerkers die een slechte verstandhouding hadden met hun manager de organisatie wel zouden overwegen te verlaten. Ze gaven hierbij aan dat de relatie met je manager en collega's een deel van je werkplezier bepaalt en hiermee ook je motivatie.

7.5 Samenvattend

Terugblik

In eerste instantie werd er ingegaan op de vierde deelvraag waaraan de derde verwachting gekoppeld was. Deze had betrekking op de vormgeving van het opleidingsbeleid door de afdelingsmanagers. Duidelijk werd dat het opleidingsbeleid in het gespreksproces aan de orde komt maar dat hier ook een verantwoordelijkheid ligt voor de medewerkers. Zij moeten aangeven hoe zij zich verder willen ontwikkelen. Gezien de achtergrond van de afdelingsmanagers lijken ze het beleid allemaal erg te steunen en zien ze in waarom opleidingen belangrijk zijn voor medewerkers. Uiteindelijk werd geconcludeerd dat de manier waarop de afdelingsmanagers vormgeven aan het opleidingsbeleid een bijdrage kan leveren aan de motivatie van de medewerkers. Alleen gezien het feit dat er nu niet veel mogelijk is, zal die motivatie nu niet erg aanwezig zijn.

In de tweede plaats werd de tweede verwachting behandeld. Deze verwachting had betrekking op de kwaliteit van de relatie tussen afdelingsmanagers en regievoerders en de motivatie van medewerkers. Op elke afdeling leek er sprake te zijn van open communicatie en vrijheid binnen de richtlijnen. Ook was het opvallend dat er geen onvoldoendes werden gegeven aan de kwaliteit van de relaties door de regievoerders. Er kon uiteindelijk geconcludeerd worden dat de kwaliteit van de relatie wel degelijk een rol speelt bij de motivatie van de regievoerders. De relatie bepaalt namelijk een deel van je werkplezier en hiermee de motivatie. Bij een slechte relatie zou een meerderheid ervoor kiezen de afdeling of organisatie te verlaten.

Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk zal de centrale vraag beantwoord worden. Na het beantwoorden van deze centrale vraag volgen er enkele aanbevelingen voor de DT&V.

Hoofdstuk 8: Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk zal de beantwoording van de hoofdvraag plaatsvinden. De deelvragen worden hierbij beantwoord en vormen samen het antwoord op de hoofdvraag. Vervolgens worden er nog enkele aanbevelingen gedaan voor de DT&V en het hoofdstuk wordt afgesloten met een discussie betreffende de gebruikte onderzoeksmethode en –technieken.

8.1 Conclusies

In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal:

“ In hoeverre is het opleidingsbeleid motiverend voor de medewerkers van de DT&V en welke rol is hierbij weggelegd voor de afdelingsmanagers van de DT&V?”

De antwoorden van de vier deelvragen, vermeld in hoofdstuk 1, vormen samen het antwoord op de hoofdvraag. De antwoorden op deze deelvragen worden in deze paragraaf besproken. De paragraaf wordt afgesloten met een eindconclusie.

Deelvraag 1: Wat is het opleidingsbeleid van de DT&V?

Bij de DT&V is het opleidingsbeleid een instrument waardoor de juiste persoon op de juiste plek komt te zitten en de werkzaamheden adequaat uitgevoerd kunnen worden, zodat de organisatiedoelen behaald worden. Een centraal uitgangspunt is dat het opleidingsbeleid enerzijds bijdraagt aan de belangen van de organisatie en anderzijds het de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker dient. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen opleidingen die bij de functie horen zodat deze goed uitgevoerd kan worden genaamd “need to know” en er zijn opleidingen die een bijdrage leveren aan de individuele ontwikkeling genaamd “nice to know” De opleidingsbehoefte wordt vanuit de organisatie, vanuit de leidinggevende en/of vanuit de medewerker vastgesteld.

Vanuit de organisatie is vastgesteld welke opleiding de medewerker op welk moment nodig heeft om zijn functie goed uit te kunnen oefenen. De uitvoering van het opleidingsbeleid moet plaatsvinden door middel van de afdelingsmanagers. Zij zorgen ervoor dat de medewerker ook daadwerkelijk een opleiding kan volgen. Het opleidingsaanbod komt aan de orde in de gesprekscyclus (startgesprek, voortgangsgesprek en functioneringsgesprek). In deze gesprekken wordt bepaald welke verplichte of facultatieve opleidingen gevolgd moeten worden.

Als laatste kan de opleidingsbehoefte worden vastgesteld vanuit de medewerker. Als de medewerker de behoefte voelt om een opleiding te volgen die niet direct gekoppeld is aan het opleidingsaanbod kan hij deze behoefte uiten bij zijn leidinggevende. (Informatieblad Opleidingsbeleid, 2010; Opleidingsplan, 2010)

Deelvraag 2: Hoe ervaren medewerkers van de DT&V het opleidingsbeleid van de DT&V?

Ten eerste komt naar voren dat het beleid nog in de kinderschoenen staat. De reden hiervan is dat de DT&V nog niet zo lang bestaat. Ten tweede is er door de bezuinigingen veel onduidelijk. Zo is er nog niet duidelijk welk budget er aan het opleidingsbeleid is toegekend. Dit komt mede door de overgang van het ministerie van Justitie naar het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit zorgt ook voor onduidelijkheid onder de medewerkers over de mogelijkheden wat betreft het volgen van externe opleidingen. Ten derde blijkt dat de kwaliteit van de opleidingen niet altijd als goed wordt ervaren. De theorie sluit niet altijd aan op de praktijk. Het uitwisselen van ervaringen wordt gezien als een belangrijk motiverend onderdeel. Wat de medewerkers soms wel nadelig vinden aan de uitvoering, is dat het lang duurt voordat een opleiding gevolgd kan worden en dat de opleidingen soms moeilijk bereikbaar zijn.

Deelvraag 3: Welke invloed heeft het opleidingsbeleid van de DT&V op de motivatie van de medewerkers?

Het opleidingsbeleid van de DT&V heeft geen grote invloed op de motivatie van de medewerkers bij de DT&V. Dit heeft een aantal redenen. Ten eerste spelen er veel andere factoren een rol waar de regievoerders en senioren motivatie uit halen. Ten tweede geven de regievoerders en senioren aan dat doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden erg belangrijk zijn in een organisatie en dat het opleidingsbeleid hier een belangrijke bijdrage aan kan leveren. Zonder een opleiding is het soms simpelweg ook niet mogelijk door te groeien. Deze mogelijkheden zijn echter, door de bezuinigingen en het onbekende budget, nu niet erg duidelijk

De afdelingsmanagers zien wel een verband tussen het opleidingsbeleid en de motivatie van de medewerkers. Zij geven aan dat medewerkers meer binding hebben met de organisatie als ze een opleiding hebben gevolgd doordat ze bijvoorbeeld overwerken. Zij kunnen echter niet vaststellen of dit de directe invloed is van het opleidingsbeleid. Ook aan de hand van de analyse van het AMO - model blijkt dat de medewerkers opleidingen niet snel als een prikkel ervaren doordat er nu niet veel mogelijk is door de bezuinigingen en het onbekende budget.

Deelvraag 4: Op welke wijze geven managers van de DT&V vorm aan het opleidingsbeleid en wat is de invloed daarvan op de motivatie?

Afdelingsmanagers geven op verschillende manieren vorm aan het opleidingsbeleid. De ene manager stimuleert het door het doorsturen van e-mails en de ander achterhaalt in de functioneringsgesprekken waar er behoefte aan is. De ene afdelingsmanager besteedt meer aandacht aan het opleidingsbeleid dan de ander.

Elke medewerker reageert door de verschillende aanpakken van de afdelingsmanagers ook anders. Het lijkt er over het algemeen op dat afdelingsmanagers die zich meer inzetten voor het opleidingsbeleid ook meer medewerkers op de afdeling hebben rondlopen die zich graag ontwikkelen en hierdoor werkplezier en dus meer motivatie uit hun werk halen. Afdelingsmanagers die minder aandacht aan het beleid besteden hebben regievoerders in hun team die zich hier ook minder mee bezig houden. Er ligt uiteraard ook een verantwoordelijkheid bij de regievoerders zelf maar door de onduidelijkheid die er op dit moment heerst betreffende het volgen van opleidingen, is dit wel moeilijk te verwachten.

Of de afdelingsmanager daadwerkelijk voor meer motivatie zorgt, door middel van het uitdragen van het opleidingsbeleid, is lastig te zeggen. Er blijkt namelijk dat de relatie die de medewerkers hebben met de afdelingsmanager ook een rol speelt bij de motivatie. Verder zijn er door de bezuinigen niet veel mogelijkheden voor externe opleidingen en richten de interne opleidingen zich vooral op nieuwe medewerkers. Deze redenen spelen een rol in het bepalen van de motivatie.

Eindconclusie

Er kan dus geconcludeerd worden dat de bezuinigingen, de overgang van ministerie en het onbekende budget een grote rol spelen bij de opleidingsmogelijkheden. De CAO van het rijk en het employabilitybeleid dat gevoerd wordt, lijkt in dit kader ook geen rol te spelen onder de respondenten. Er wordt meer aandacht besteed aan de need to know opleidingen die vooral op de jonge medewerkers zijn gericht dan op de nice to know opleidingen. Hier zou eigenlijk wel in het kader van employability meer aandacht aan besteed moeten worden om zo ook de medewerkers met veel kennis opleidingen te laten volgen. De bovengenoemde ontwikkelingen hebben ook weer invloed op de motivatie. Een andere reden, die van invloed is op de motivatie, is dat het beleid nog in de kinderschoenen staat en zich vooral richt op nieuwe medewerkers in de organisatie die nog niet veel kennis hebben. Ook zijn er genoeg andere motieven die een rol spelen betreffende de reden om te werken bij de DT&V.

Er lijkt wel een rol weggelegd voor de afdelingsmanagers bij het uitdragen van het opleidingsbeleid. Alleen wederom door het onbekende budget kan deze rol op dit moment weinig betekenen omdat de afdelingsmanagers ook niet weten wat de mogelijkheden zijn. Tenslotte blijkt de relatie tussen de medewerker en de afdelingsmanager van invloed te zijn op de motivatie van de regievoerder. Dit bepaalt namelijk een deel van het werkplezier en hiermee de motivatie. De meerderheid van de

regievoerders zou de afdeling of organisatie verlaten als er sprake was van een slechte relatie met de manager.

8.2 Aanbevelingen

Tijdens het onderzoek zijn een aantal zaken gebleken waar de DT&V wellicht wat mee kan doen. Ten eerste lijkt er veel onduidelijkheid te bestaan onder de afdelingsmanagers, de senioren en de regievoerders. Er is vooral onduidelijkheid over wat de mogelijkheden zijn wat betreft het volgen van opleidingen. De redenen hiervan zijn al uitvoerig besproken namelijk de bezuinigingen, de overgang van ministerie en het onbekende budget. Zelfs de medewerkers van de afdeling opleidingen weten niet precies waar ze aan toe zijn. Toch is het belangrijk ook dit door te communiceren naar de medewerkers. Dan weten zij in ieder geval dat het niet ligt aan een gebrek aan communicatie maar aan omstandigheden die buiten het management staan. Een aantal regievoerders gaf namelijk in de interviews aan dat de communicatie soms nog wel eens wat te wensen over laat. Dit is dus een belangrijk aandachtspunt. Ook is communicatie belangrijk wat betreft het volgen van verplichte opleidingen. Zo denken veel medewerkers dat niet alle interne opleidingen verplicht zijn. De medewerker van de afdeling opleidingen gaf echter aan dat dit wel het geval is. Eerst moeten de 'need to know' opleidingen gevolgd worden alvorens er begonnen wordt aan 'nice to know' opleidingen. Veel medewerkers zijn hier niet van op de hoogte en denken te vaak dat het vrijblijvend is.

Ten tweede zou de rol van het opleidingsbeleid vergroot kunnen worden door opleidingen aan te bieden vanuit het interne aanbod die zich niet alleen richten op medewerkers zonder kennis. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden waar er veel behoefte aan is onder de regievoerders en senioren. Aan de hand hiervan kan wellicht een opleiding ontwikkeld worden. Dit kan een opleiding zijn die verdiept maar dit kan ook een opleiding zijn die verbreedt. Op deze manier krijgt het opleidingsbeleid ook een grotere betekenis omdat het interne aanbod op meer medewerkers van toepassing is dan de (nieuwe)medewerkers met weinig kennis. Men moet niet vergeten dat opleidingen niet alleen van belang zijn voor de motivatie maar ook voor de kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie. Ook de organisatie heeft er dus baat bij om te kijken waar de overige regievoerders en/of senioren behoefte aan hebben.

Verder lijken alle afdelingsmanagers bereid om uitvoering aan het opleidingsbeleid te geven. Dit doen zij echter wel op verschillende manieren. Het is wellicht handig om voor de afdelingsmanagers een plan op te stellen wanneer zij precies het opleidingsaanbod moeten presenteren en op welke manier. Ook als er een medewerker langskomt met de vraag of hij een opleiding kan volgen zou een

schema een hulpmiddel zijn om erachter te kunnen komen wat de mogelijkheden zijn en hoe de afdelingsmanager moet handelen.

Tenslotte komt er uit de interviews naar voren dat de opleidingen worden verzorgd door intern personeel en dat dit personeel niet altijd didactisch vaardig is. Wellicht is het een optie een cursus didactiek in te kopen. Alle medewerkers die ervoor kiezen cursussen te geven moeten dan verplicht deze opleiding volgen. Het voordeel hiervan is dat de kwaliteit van de opleidingen omhoog gaan. Als alle medewerkers die de cursussen geven didactisch bevoegd zijn, zal dit de opleiding die zij verzorgen ten goede komen.

8.3 Discussie

Theoretische reflectie

De theorieën die gebruikt zijn in het theoretisch kader en betrekking hadden op de relatie tussen HRM en motivatie hadden de focus liggen op HRM en prestaties. Om tot deze prestaties te komen zullen medewerkers ook gemotiveerd moeten zijn. In dit onderzoek lag de focus op de HRM praktijk: het opleidingsbeleid en op de motivatie. Dit onderzoek is dus een mooie aanvulling omdat de focus ligt op een kleiner onderdeel van een theorie. Een beperking hierbij is dat er op dit moment niet veel mogelijkheden zijn wat betreft het volgen van opleidingen bij de DT&V. Hierdoor kunnen de effecten op de motivatie ook niet heel goed worden vastgesteld.

De kwaliteit van de relatie met de afdelingsmanager lijkt wel een duidelijke invloed te hebben op de motivatie. Ook uit de LMX theorie kan geconcludeerd worden dat de rol van de leidinggevende erg belangrijk is. Hier kan dus bij aangesloten worden. Echter blijken de kenmerken die de kwaliteit van de relatie bepalen niet allemaal even belangrijk. Zo lijkt de mate van aandacht en het vertrouwen dat de medewerkers in hun afdelingsmanager hebben een grote rol te spelen voor de kwaliteit van de relatie. Op dit punt lijkt er dus een verschil te zijn met de theorie die de variabelen allemaal als gelijkwaardig ziet.

Methodologische reflectie

Het JD-R model lijkt een indirect effect te hebben op de motivatie van de medewerkers. Het opleidingsbeleid kan gezien worden als een resource voor jonge medewerkers met weinig kennis en helpt het werk beter uit te voeren. Toch is dit beleid voor medewerkers met weinig kennis niet het enige waar er motivatie uit gehaald wordt. Er kwamen genoeg andere motieven naar voren die de medewerkers gemotiveerd houdt. Het AMO model bevestigt hierbij eigenlijk waarom er ook geen sprake is van motivatie door het opleidingsbeleid. De medewerkers met veel kennis hebben al de

“ability” dus vaardigheden om te presteren. De motivatie hoeven zij dus niet uit het opleidingsbeleid te halen want de vaardigheden hebben zij al.

Verder hadden er achteraf gezien meer senioren geïnterviewd kunnen worden. Deze leken een grotere rol te spelen bij het uitdragen van het opleidingsbeleid dan van tevoren was ingeschat. In eerste instantie werd aangenomen dat de afdelingsmanagers vooral het opleidingsbeleid moeten uitdragen. Maar hier is ook een rol voor de senior weggelegd omdat zij de regievoerders moeten coachen. Tijdens het coachen kan al gezien worden waar men vaardigheden mist of waar meer behoefte aan is. Dit kan de regievoerder vervolgens bespreken met de afdelingsmanager. Toekomstig onderzoek zou zich dus ook meer bezig moet houden met de invloed die senioren hebben bij het uitdragen van het opleidingsbeleid.

Ten slotte is het lastig om de resultaten te generaliseren over meerdere publieke organisaties. Het onderzoek is uitgevoerd in één specifieke casus. Het feit dat er bij de DT&V sprake was van een overgang van ministerie heeft ervoor gezorgd dat er veel onduidelijke situaties ontstonden betreffende de mogelijkheden voor het volgen van opleidingen. Wellicht dat het er in andere publieke organisaties anders aan toe gaat en het beleid al verder is ontwikkeld dus zullen er andere resultaten uitkomen. Ook is er maar op één moment gemeten. Er kan dus worden afgevraagd of het opleidingsbeleid geen grote invloed heeft op de motivatie door de slechte tijden of dat er ook andere punten een rol spelen. Om dit vast te stellen zou er op meerdere momenten naar het opleidingsbeleid gekeken moeten worden.

Bijlage 1: Vragenlijsten semigestructureerde interviews

In deze bijlage zijn de vragenlijsten te vinden die zijn ingezet bij het interviewen van de regievoerders en de afdelingsmanagers. Voorafgaand aan elk interview volgt een korte inleiding waarin het volgende wordt besproken:

- Voorstellen
- Opzet en doel van het onderzoek
- Het interview zal anoniem worden afgenomen
- Akkoord vragen voor het opnemen van het interview

Vragenlijst voor de regievoerders:

Algemeen:

1. Wat is uw leeftijd en opleidingsniveau?
2. Hoe bent u bij de DT&V terecht gekomen?
3. Kunt u wat meer vertellen over uw loopbaan bij de DT&V?
4. Hoe lang bent u in dienst bij de DT&V?
5. (Heeft u ook andere functies vervuld binnen de DT&V?) → indien niet verteld bij loopbaan
6. (Hoeveel jaar bent u al werkzaam als regievoerder bij de DT&V) → indien niet verteld bij loopbaan
7. Hoe lang valt u al onder uw huidige leidinggevende?

Opleidingsbeleid:

8. Wat vindt u van het opleidingsbeleid?
9. Sluit dit beleid aan bij uw behoeftes?
10. Vindt u dat er voldoende opleidingsmogelijkheden zijn?

Elke (nieuwe) medewerker die begint aan een andere functie krijgt een startgesprek met zijn afdelingsmanager. Het doel van dit gesprek is de mogelijkheden, verwachtingen en wensen binnen de functie te bespreken.

11. Hoe heeft u dit startgesprek ervaren?
12. Is het opleidingbeleid in dit gesprek aan bod gekomen? Zo ja wat kunt u over dit opleidingsbeleid vertellen?

Ook wordt er jaarlijks een functioneringsgesprek gehouden met de afdelingsmanager. In de gesprekken komt de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker aan de orde.

13. Hoe heeft u het (de) functioneringsgesprek(ken) ervaren?

14. Heeft u het in dit gesprek ook gehad over de mogelijkheid een opleiding/cursus te volgen? Zo ja wat heeft u hierover besproken?
15. Heeft u weleens een verplichte cursus moeten volgen (in de afgelopen 2 jaar) en hoe heeft u die ervaren?
16. Heeft u uit uzelf wel eens aangegeven een opleiding/cursus te willen volgen die niet verplicht was en hoe heeft u deze opleiding of cursus ervaren?
17. Indien u nog nooit een cursus of opleiding heeft gevolgd, kunt u dan vertellen waarom dit het geval is?
18. Wie neemt het initiatief voor het volgen van een opleiding? Doet u dat zelf of vindt u dat uw leidinggevende dat moet doen? Hoe ging dat er in het verleden aan toe? Kunt u een voorbeeld geven?

Motivatie:

19. Kunt u wat meer vertellen over de reden waarom u heeft gekozen om bij de DT&V te gaan werken?
20. Wat spreekt u aan in dit werk?
21. Wat vindt u belangrijk in uw werk?
22. Hoe belangrijk vindt u de mogelijkheden tot het volgen van opleidingen in uw werk?
23. Als u dit in een cijfer mocht uitdrukken in een schaal van 1 tot 10 waarbij 1 niet belangrijk is en 10 heel belangrijk. Wat voor cijfer zou u dan geven voor de mogelijkheden voor het volgen van opleidingen in uw werk? Kunt u dit nader toelichten?
24. Hebben de cursussen en opleidingen die bij de DT&V aangeboden worden invloed gehad op de keuze om bij de DT&V te gaan werken?
25. Hoe denkt u over de toekomst?
26. Waar ziet u uzelf over vijf jaar?
27. Als u in de private sector een beter betaalde baan zou kunnen krijgen, zou u dan overwegen uw huidige functie op te geven? Waarom wel/waarom niet?

Relatie afdelingsmanager

28. Hoe lang werkt u voor uw huidige afdelingsmanager? En uw senior?
29. Kunt u uw relatie met uw afdelingsmanager omschrijven? En met uw senior?
30. Bent u wel eens naar u afdelingsmanager gegaan over een opleiding of cursus die u graag wilt volgen? En naar uw senior?
31. Zo ja, hoe ging dit in zijn werk? Zo nee, waarom niet?
32. In hoeverre neemt u uw afdelingsmanager in vertrouwen? En uw senior?

33. Heeft u het gevoel dat uw afdelingsmanager voldoende aandacht aan u besteedt wat betreft tijd die hij vrij maakt? Waarom wel of niet? En hoe zit dit met uw senior?
34. Uit uw afdelingsmanager zijn/haar waardering over u en uw werk? Zo ja op welke momenten? Hoe gebeurt dat? En uw senior?
35. Ervaart u voldoende vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden? Waarom wel/niet? En ontvangt u ook die vrijheid van uw senior?
36. Vindt u dat u voldoende steun ontvangt van uw afdelingsmanager om uzelf te ontplooien? Waarom wel/niet?
37. Werkt u graag (en hard) voor deze afdelingsmanager?
38. En voor uw senior?
39. Als u een cijfer moest geven die de kwaliteit van de relatie met uw afdelingsmanager aangeeft, wat zou dit cijfer dan zijn op een schaal van 1 tot 10? Waarbij 1 zeer slecht is en 10 zeer goed. Kunt u die nader toelichten?
40. Als u een cijfer moest geven die de kwaliteit van de relatie met uw senior aangeeft wat zou u dan geven? Waarom?
41. In hoeverre speelt de relatie met uw leidinggevende een doorslaggevende rol om al dan niet voor uw afdelingsmanager te blijven werken? Geldt dit ook voor de relatie met uw senior?
42. Heeft de verstandshouding met uw leidinggevende (dus of afdelingsmanager of senior) invloed op de manier waarop u uw werk ervaart? Waaruit blijkt dit?

Bedankt voor het meewerken. Heeft u nog vragen? Stelt u het op prijs als ik de resultaten van het onderzoek naar u opstuur?

Vragenlijst voor de senioren:

Algemeen:

1. Wat is uw leeftijd en opleidingsniveau?
2. Hoe bent u bij de DT&V terecht gekomen?
3. Kunt u wat meer vertellen over uw loopbaan bij de DT&V?
4. Hoe lang bent u in dienst bij de DT&V?
5. (Heeft u ook andere functies vervuld binnen de DT&V?) → indien niet verteld bij loopbaan
6. (Hoeveel jaar bent u al werkzaam als senior bij de DT&V) → indien niet verteld bij loopbaan
7. Hoe lang valt u al onder uw huidige leidinggevende?
8. Hoeveel mensen moet u coachen als senior?

Opleidingsbeleid:

9. Wat vindt u van het opleidingsbeleid?
10. Sluit dit beleid aan bij uw behoeftes?
11. Vindt u dat er voldoende opleidingsmogelijkheden zijn?

Elke (nieuwe) medewerker die begint aan een andere functie krijgt een startgesprek met zijn afdelingsmanager. Het doel van dit gesprek is de mogelijkheden, verwachtingen en wensen binnen de functie te bespreken.

12. Hoe heeft u dit startgesprek ervaren?
13. Is het opleidingbeleid in dit gesprek aan bod gekomen? Zo ja wat kunt u over dit opleidingsbeleid vertellen?
14. Heeft u zelf wel eens een startgesprek gevoerd? Zo ja hoe ervaren? Kwam het opleidingsbeleid aanbod?

Ook wordt er jaarlijks een functioneringsgesprek gehouden met de afdelingsmanager. In de gesprekken komt de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker aan de orde.

15. Hoe heeft u het (de) functioneringsgesprek(ken) ervaren?
16. Heeft u het in dit gesprek ook gehad over de mogelijkheid een opleiding/cursus te volgen? Zo ja wat heeft u hierover besproken?
17. Heeft u weleens een verplichte cursus moeten volgen (in de afgelopen 2 jaar) en hoe heeft u die ervaren?
18. Heeft u uit uzelf wel eens aangegeven een opleiding/cursus te willen volgen die niet verplicht was en hoe heeft u deze opleiding of cursus ervaren?
19. Indien u nog nooit een cursus of opleiding heeft gevolgd. Kunt u dan vertellen waarom dit het geval is?

20. Wie neemt het initiatief voor het volgen van een opleiding? Doet u dat zelf of vindt u dat uw leidinggevende dat moet doen? Hoe ging dat er in het verleden aan toe? Kunt u een voorbeeld geven?
21. Heeft u zelf wel eens een functioneringsgesprek gevoerd? Hoe hebt u dat ervaren? Kwam het opleidingsbeleid aan bod?
22. Heeft u wel eens een voortgangsgesprek gevoerd? Hoe hebt u dat ervaren? Kwam het opleidingsbeleid aan bod?
23. Welke rol speelt u in het uitdragen van het opleidingsbeleid?
24. Stimuleert u het volgen van opleidingen?
25. Komen de regievoerders wel eens naar u toe voor het volgen van een opleiding? Zo ja hoe gaat dat in zijn werk?

Motivatie:

26. Kunt u wat meer vertellen over de reden waarom u heeft gekozen om bij de DT&V te gaan werken?
27. Wat spreekt u aan in dit werk?
28. Wat vindt u belangrijk in uw werk?
29. Hoe belangrijk vindt u de mogelijkheden tot het volgen van opleidingen in uw werk?
30. Als u dit in een cijfer mocht uitdrukken op een schaal van 1 tot 10 waarbij 1 niet belangrijk is en 10 heel belangrijk, wat voor cijfer zou u dan geven voor de mogelijkheden tot het volgen van opleidingen in uw werk? Kunt u dit nader toelichten?
31. Hebben de cursussen en opleidingen die bij de DT&V aangeboden worden invloed gehad op de keuze om bij de DT&V te gaan werken?
32. Hoe denkt u over de toekomst?
33. Waar ziet u uzelf over vijf jaar?
34. Als u in de private sector een beter betaalde baan zou kunnen krijgen, zou u dan overwegen uw huidige functie op te geven? En waarom wel/waarom niet?
35. Heeft de senior een bijdrage tot het motiveren van de regievoerders in het werk? En met betrekking tot het volgen van opleidingen?

Relatie afdelingsmanager

36. Hoe lang werkt u voor uw huidige afdelingsmanager? En uw senior?
37. Kunt u uw relatie met uw afdelingsmanager omschrijven? En met uw senior?
38. Bent u wel eens naar u afdelingsmanager gegaan over een opleiding of cursus die u graag wilt volgen? En naar uw senior?

39. Zo ja hoe ging dit in zijn werk? Zo nee waarom niet?
40. In hoeverre neemt u uw afdelingsmanager in vertrouwen? En uw senior?
41. Heeft u het gevoel dat uw afdelingsmanager voldoende aandacht aan u besteedt wat betreft tijd die hij vrij maakt? Waarom wel of niet? En hoe zit dit met uw senior?
42. Uit uw afdelingsmanager zijn/haar waardering over u en uw werk? Zo ja op welke momenten? Hoe gebeurt dat? En uw senior?
43. Ervaart u voldoende vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden? Waarom wel/niet? En ontvangt u ook die vrijheid van uw senior?
44. Vindt u dat u voldoende steun ontvangt van uw afdelingsmanager om uzelf te ontplooien? Waarom wel/niet?
45. Werkt u graag (en hard) voor deze afdelingsmanager?
46. En voor uw senior?
47. Als u een cijfer moest geven die de kwaliteit van de relatie met uw afdelingsmanager aangeeft, wat zou dit cijfer dan zijn op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 zeer slecht is en 10 zeer goed. Kunt u die nader toelichten?
48. En als u een cijfer moest geven die de kwaliteit van de relatie met uw senior aangeeft wat zou u dan geven? Waarom?
49. In hoeverre speelt de relatie met uw leidinggevende een doorslaggevende rol om al dan niet voor uw afdelingsmanager te blijven werken? Geldt dit ook voor de relatie met uw senior?
50. Heeft de verstandshouding met uw leidinggevende (dus of afdelingsmanager of senior) invloed op de manier waarop u uw werk ervaart? Waaruit blijkt dit?

Bedankt voor het meewerken. Heeft u nog vragen? Stelt u het op prijs als ik de resultaten van het onderzoek naar u opstuur?

Vragenlijst voor de afdelingsmanagers:

Algemeen:

1. Kunt u wat vertellen over uw loopbaan tot nu toe?
2. Hoeveel jaar bent u al werkzaam als afdelingsmanager bij de DT&V?
3. Bij welke organisatie was u voorheen werkzaam en in welke functie?
4. Aan hoeveel mensen geeft u leiding?

Opleidingsbeleid:

5. Bent u op de hoogte van het opleidingsbeleid dat de DT&V voert?
6. Kunt u de belangrijkste elementen van dit beleid kort samenvatten?
7. Wat vindt u van het opleidingsbeleid van de DT&V? (Bijv. in vergelijking met opleidingsbeleid vorige organisatie?) Kunt u dit nader toelichten?

Elke (nieuwe) medewerker die begint aan een andere functie krijgt een startgesprek met zijn afdelingsmanager. Het doel van dit gesprek is de mogelijkheden, verwachtingen en wensen binnen de functie te bespreken.

8. Heeft u weleens een startgesprek gevoerd en zo ja wat werd hierin besproken?
9. Wat wordt hierbij precies besproken over de te volgen opleidingen en cursussen tijdens het startgesprek?

Ook wordt er jaarlijks een functioneringsgesprek gehouden met de afdelingsmanager. In de gesprekken komt de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker aan de orde.

10. Welke zaken bespreekt u altijd in de functioneringsgesprekken?
11. In hoeverre gaat het tijdens deze gesprekken over de mogelijkheden voor de medewerkers voor het volgen van opleidingen?
12. Maakt u tijdens dit gesprek gebruik van de checklist die hiervoor beschikbaar is en wat vindt u ervan?
13. Is het vaak voorgekomen dat medewerkers opleidingen volgen die niet verplicht zijn? Zo nee wat is hiervan de reden?
14. Bij wie ligt het initiatief voor het volgen van een opleiding?
15. Stimuleert u het opleidingsbeleid? Zo ja hoe? Zo nee waarom niet?

Motivatie:

16. Wat denkt u dat het voornaamste motief is van de regievoerder om te werken bij de DT&V?
17. Waardoor denkt u dat regievoerders het meest worden aangesproken in dit werk? En wat zij het belangrijkste vinden in hun werk?
18. In hoeverre speelt het opleidingsbeleid hierbij denkt u een rol?

19. Denkt u dat als de regievoerders in de private sector een beter betaalde baan zouden kunnen krijgen, zij zouden overwegen de huidige functie op te geven? Waarom denkt u dit?
20. Denkt u dat de cursussen en opleidingen die bij de DT&V aangeboden worden invloed hebben gehad op de keuze van de regievoerders om bij de DT&V te gaan werken?

Relatie regievoerders

21. Komen medewerkers wel eens naar u toe met het verzoek om een cursus, opleiding of training te volgen?
22. Hoe gaat u hiermee om?
23. In het geval dat dit niet gebeurt wat is hiervan denkt u de reden?
24. In hoeverre denkt u dat de regievoerders u zien als vertrouwenspersoon?
25. Is er sprake van wederzijds vertrouwen?
26. Maakt u wel eens tijd vrij voor een gesprek met de regievoerder buiten de gesprekcycclus om?
27. Hoe pakt u dit aan en op welke momenten?
28. Vindt u dat u voldoende aandacht besteedt aan de regievoerders? Waarom wel of niet?
29. Spreekt u wel eens waarding uit als regievoerders hun werk goed hebben gedaan?
30. Hoe doet u dat en op welke momenten?
31. Vindt u dat u voldoende waardering uitspreekt betreffende de werkzaamheden die de regievoerders verrichten?
32. In hoeverre geeft u de regievoerders de vrijheid bij het verrichten van hun werkzaamheden?
33. Steunt u de regievoerders in de mogelijkheden zich te ontplooien? Waaruit blijkt dit?
34. Als u een gemiddeld cijfer moest geven die de kwaliteit van de relatie met de regievoerders aangeeft, wat zou dit cijfer dan zijn op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 zeer slecht is en 10 zeer goed.

Bedankt voor het meewerken. Heeft u nog vragen? Stelt u het op prijs als ik de resultaten van het onderzoek naar u opstuur?

Bijlage 2: Voorbeeld codeerschema

Onderstaand is een voorbeeld van een codeerschema te vinden die is gebruikt bij het analyseren van de interviews die afgenomen zijn onder de regievoerders. Voor de senioren en afdelingsmanagers zijn soortgelijke schema's gebruikt bij de analyse. De schema's van de senioren en afdelingsmanagers verschillen wel van elkaar omdat er bij elke functie verschillende vragen naar voren kwamen. Ook is er bij de regievoerders onderscheid gemaakt tussen de verschillende afdelingen. Dus van onderstaand schema zijn er in totaal vijf gemaakt. Hieronder is het schema van de regievoerders van afdeling A te vinden.

Er worden enkele afkortingen in de codes gebruikt. Deze betekenen het volgende:

Afdelingsmanager = am

Senior = sn

Regievoerder = rv

Opleidingsbeleid = O

Opleidingen = opl

Functioneringsgesprek = Fg

Schema regievoerders afdeling A

Code	Regievoerder 1	Regievoerder 2	Regievoerder 3
Leeftijd: 1a: 40-49 1b: 50-59 1c: 30-39	1a	1a	1b
Opleiding: 2a: MBO 2b: HAVO 2c: HBO	2a	2b	2c
Loopbaan: 3a: marechaussee 3b: IND 3c: Start betrokken bij DT&V 3d: betrokken bij opl. 3e: vanaf start rv 3f: altijd zelfde am 3g: politie 3h: vreemdelingenpolitie	3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 3f	3a,3b,3c,3e,3d	3g, 3h, 3c, 3e, 3f
Opleidingsbeleid goed omdat: 4a: Putten opl uit	4a, 4b, 4c, 4d	4a	

<p>ervaring van medewerkers</p> <p>4b: Expertise van buitenaf</p> <p>4c: Praktijkgericht</p> <p>4d: Steeds beter wordt</p>			
<p>Opleidingsbeleid niet goed omdat:</p> <p>5a: geen rekening met kennis en ervaring die men al heeft</p> <p>5b: behoeftes sluiten niet geheel aan bij beleid</p>	-	5a,5b	5a
<p>Verplichte opleidingen:</p> <p>6a: Goed ervaring uit te wisselen</p> <p>6b Dossieranalyse 3 dagen teveel 2 ook goed.</p> <p>6c: Met acteurs treedt het teveel buiten de praktijk</p> <p>6d: Aangemeld zodat ik er vanaf was</p> <p>6e: Zelf al veel kennis vreemdelingenwet</p> <p>6f: Belangrijk jaarlijks ervaringen uitwisselen</p>	6a, 6b, 6c, 6e, 6f	6a,6b,6d, 6e, 6f	6b
<p>Startgesprek:</p> <p>7a: Sinds start werkzaam dis geen startgesprek</p> <p>7b: Introductiegesprek</p> <p>7c: Opleidingen kwamen aan bod</p> <p>7d: Opleidingen kwamen niet aan bod</p> <p>7e: Verplichte cursus verwacht wat mee te doen</p>	7a, 7b, 7c	7a,7b	7a, 7b, 7d, 7e
<p>Functioneringsgesprek:</p> <p>8a: Opleidingen kwamen aan bod</p> <p>8b: Fg geen meerwaarde voor mij</p> <p>8c: Opleidingen kwamen summier aan bod</p>	8a	8a, 8b	8c
<p>Initiatief volgen van</p>	9a, 9b	9c	9a

opleidingen: 9a: Initiatief van beide partijen 9b: Buiten aanbod om naar am 9c: Wacht niet af tot ik wat leuks zie in het aanbod			
Reden werkzaam bij DT&V: 10a: Terugkeer spreekt mij aan 10b: Dynamische werkomgeving 10c: Het contact met de vreemdelingen 10d: Lobbyen bij gemeenten 10e: Het werk is relax	10a	10a, 10b, 10c, 10d	10e
Spreekt aan in dit werk: 11a: Afwisseling 11b: Omgaan met mensen 11c: De uitdaging	11a, 11b, 11c		11b
Belangrijk in mijn werk: 12a: Eerlijk zijn tegen mensen 12b: De contacten 12c: De veranderende wetgeving	12a		12b, 12c
Belangrijk mogelijkheid tot opl in het werk: 13a: Hangt van vakgebied af 13b: Als het aanbod er is gebruik van maken 13c: Als relevant belangrijk 13d: Erg belangrijk vooral als werk onderhevig aan veranderingen	13a, 13b	13c	13d
Cijfer mogelijkheid tot opl in het werk: 14a: 7 14b: 6 14c: 8	14a	14b	14c
Reden cijfer: 14h: Ervaringen uitwisselen	-	-	14h

Overstap private sector: 15a geld is belangrijk maar niet enige 15b: ook zekerheid 15c: in de buurt waar ik woon 15d: ook plezier	15a, 15b, 15c	15a, 15b	15a, 15d
Toekomst: 16a: Andere vestiging, overgeplaatst (woon/werkverkeer) 16b:bezuiniging dus onzeker	16a	16b	
Over vijf jaar: 16h: Met pensioen tot die tijd wel werkzaam voor DT&V	-	-	16h
Relatie am: 17a: goed 17b: persoonlijk goed, prof minder 17c: open communicatie	17a	17b	17a,17c
Terecht voor O bij am 18a: meestal mailtje /intranet 18b: budget nu krap dus weet niet of het lukt	18a	18a	18b
Vertrouwen am: 19a: erop aan komt is hij er wel 19b: problemen thuis bij hem terecht	19a	19b	19a
Tijd vrij am: 20a: ja (altijd naar binnen lopen) 20b: geen tijd komen we erop terug	20a, 20b	20a	20a
Waardering 21a: bij goed geleverd werk wordt dat gezegd/mailtje 21b: niet goed werk niks gezegd	21a	21a, 21b	21a
Vrijheid 23a: ja maar binnen richtlijnen	23a	23b	

23b ja hier ook probleem men maakt misbruik			
Steun ontpoien AM: 24a: Bij nieuwe cursus stuurt hij een mail rond			24a
Graag werken voor am: 25a: ja nooit aanvaring gehad	25a		
Rol plezier naar werk 26a: grote rol deel van je leven en dag	26a		
Cijfer kwaliteit relatie 27a: 7 27b: 8	27a	27a	27b
Reden cijfer: 28a: Beter en slechter kan 28b: Aardig niet overdreven niet slecht	28a	28b	
Am rol motiveren 29a: Nee zelf al gemotiveerd 29b: Nee omdat geen inhoudelijke kennis	-	29a	29b
Senior: 30a: Bespreek opl in voortgangsgesprekken 30b: Senior inhoudelijke ondersteuning. Niet taak van am			30a, 30b
Verstandhouding van invloed bij org blijven 31a: Nee gaat om t werk zitten niet op elkaars lip 30b: Als relatie heel slecht tussen am reden om weg te gaan	-	31a	31b, (Bij dit werk: 30a)
Verstandhouding invloed werk ervaart 32a: Nee kan werk wel leuk vinden	-	-	32a

Bijlage 3: Overzicht kwaliteit van de relatie

Hieronder is een tabel te vinden die een samenvattend overzicht geeft van de LMX scores per afdeling. RV staat hierbij voor de mening van de regievoerders, AM staat voor de mening van de afdelingsmanagers en fg is een afkorting voor functioneringsgesprekken.

	Afdeling A	Afdeling B	Afdeling C	Afdeling D	Afdeling E
LMX variabele: Vertrouwen	RV: Als het erop aankomt is hij er voor je AM: Weet veel af van persoonlijke leven van de RV	RV: Bij problemen thuis bij hem terecht AM: Probeert klimaat van wederzijds vertrouwen te creëren	RV: Je kunt voor alles bij hem terecht AM: Neemt alles serieus. Weet zeker dat ze hem in vertrouwen nemen	RV: Voor alles bij hem terecht AM: Deel zal hem wel in vertrouwen nemen ander deel niet	RV: Houden hem op de hoogte maar nemen hem niet in vertrouwen AM: Weet het niet
LMX variabele: Aandacht	RV: Je kunt altijd binnen lopen AM: Hij zet af en toe de deur open	RV: Je kunt altijd binnen lopen, bellen of mailen AM: Vindt dat hij te weinig tijd vrij maakt	RV: Hij heeft het druk, maar kunt binnen lopen indien de deur open staat AM: Hij heeft weinig tijd, probeert elke vrijdag de deur open te zetten	RV: Hij zit niet constant op je lip, hij heeft het druk AM: Niet veel tijd vrij voor RV. Ook taak voor senioren	RV: Hij zit niet constant op je lip AM: Probeert dagelijks tijd vrij te maken maar zou vaker mogen
LMX variabele: Waardering	RV: Bij goed werk wordt dit gezegd. Negatieve feedback komt minder aan de orde AM: Voorzichtig bij het geven van complimenten want kan negatief overkomen	RV: Tijdens fg en overleggen AM: Vindt dat hij dit voldoende doet via de mail of in fg	RV: Doet hij te weinig AM: Doet hij te weinig. Negatieve feedback over de mail	RV: Tijdens fg, in een mail en overleggen AM: Door middel van een kleine attentie	RV: Via een mailtje of tijdens overleg AM: Fouten mogen gemaakt worden mits er een goede verantwoording wordt gegeven
LMX variabele: Vrijheid	RV: Wel vrijheid maar binnen de richtlijnen AM: Denkt dat ze veel verantwoordelijkheid ervaren	RV: Wel vrijheid maar binnen de richtlijnen AM: Denkt dat ze veel verantwoordelijkheid ervaren	RV: Wel vrijheid maar binnen de richtlijnen AM: Als men werk goed verricht ook veel vrijheid	RV: Wel vrijheid maar binnen de richtlijnen AM: Protocollen worden waarschijnlijk gezien als inbreuk op de vrijheid	RV: Wel vrijheid maar binnen de richtlijnen AM: Binnen de protocollen is er vrijheid
LMX variabele: Loyaliteit	RV: Als de relatie slecht is reden om weg te gaan. Bij dit	RV: Als de relatie slecht is reden om weg te gaan. Ook als	RV: Als de relatie slecht is reden om weg te gaan.	RV: Als de relatie slecht is reden om weg te gaan. Maar	RV: Als de relatie slecht is reden om weg te gaan. Maar

	werk heb je niet veel met elkaar te maken	hij veel over de schouder kijkt		het gaat ook om het werk	het gaat ook om het werk
LMX variabele: Steun	RV: Bij nieuwe cursus een mail AM 2 medewerkers die goed functioneren maar niet verder willen. Dan houdt het op	RV: Langskomen voor opleidingen, ze staan ervoor open AM: Kan niet iedereen naar cursus sturen, niet veel gefrustreerde	RV: Langskomen voor opleidingen, ze staan ervoor open AM: Niet voldoende, meer aandacht	RV: Eigen verantwoordelijkheid, verplichten opleidingen bij AM AM: Ja erg belangrijk mensen binden aan de organisatie	RV: Langskomen voor opleidingen, ze staan ervoor open. Eigen verantwoordelijkheid AM: Ja erg belangrijk mensen binden aan de organisatie. Ontwikkelen is belangrijk
Gemiddeld cijfer kwaliteit v/d relatie	RV: 7,5 AM: 7	RV: 9 AM: 8	RV: 7 AM: 7	RV: 7,5 AM: 8	RV: 6,5 AM: 5

Literatuurlijst:

Alblas, G. & Wijsman, E. (2005). *Gedrag in organisaties*, Houten: Wolters Noordhoff

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*, Ithaca, New York.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 22 (3) 309-328.

Black, J.S. & Weiss, M.R. (1992). The relationship among perceived coaching behaviors, perceptions of ability, and motivation in competitive age-group swimmers
Journal of Sport & Exercise Psychology, 14(3), 309-325.

Boxall, P., & Keith, M.(2007). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*. 19:3-23.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.

Dienst Terugkeer en Vertrek, 'Organisatie', [<http://dtvweb.minjus.nl/organisatie/>], 2 maart 2011

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512

Flitspanel.nl, 'De grote uittocht – Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren', [<http://www.flitspanel.nl/publicaties/2010/eindrapportagedegroteuittocht.pdf>], 2 maart 2011

Fombrum, C., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley

Gaspersez, J., & Ott, M. (1996) *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum

Green, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Guest, D. E. (1999). 'Human resource management – the workers' verdict'. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25

Hensel, R., Meijers, F (2007). De kwaliteit van de opleider. *Tijdschrift voor Human Resource Development*, 20: 20-24

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B (1959). *'The motivation to work'*. New York: Wiley and Sons

Noomen, J.L., (2004). *Integraal personeelsmanagement*, Soest: Nelissen

Pauwe, J., & Richardson, R. (1997). 'Introduction special issue on HRM and performance'. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262

Perry, J. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 50

Perry, J. L., Mesch, D. & Paarlberg, L. (2006). 'Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited'. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514 (2006)

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*. 17 (1): 3-20.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 50

Rijksoverheid, *Informatieblad opleidingen*, P&O

Rijksoverheid, *Opleidingsplan Loopbaanbeleid DT&V*, 10 maart 2011

Rijksoverheid.nl, *Beleidsagenda 2020: Investeren in participatie en inzetbaarheid*,
[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/richtlijnen/2011/06/10/beleidsagenda-2020-investeren-in-participatie-en-inzetbaarheid.html>] 2 november 2011

Rijksoverheid.nl, *COA Rijk 2007-2010*, [<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2007/04/26/cao-rijk-2007-2010.html>], 2 november 2011

Rijksoverheid.nl, *Overheidspersoneel*,
[<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/overheid-en-arbeidsmarkt>], 30 maart 2011

Rijksoverheid.nl, *'Regeerakkoord VVD-CDA: Vrijheid en verantwoordelijkheid'*,
[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/09/30/regeerakkoord-vvd-cda.html>], 30 maart 2011

Rijksoverheid.nl, *Samenvatting en beleidsaanbevelingen uit het landenrapport*,
[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2005/09/05/05-sep-2005-samenvatting-en-beleidsaanbevelingen-uit-het-landenrapport.html>], 2 november 2011

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Schriesheim, C.A., Castro, S.L. & Cogliser, C.C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement and dataanalytic practices. *Leadership Quarterly*. Vol. 10, No. 1. Pp. 63

Steijn, B., & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*, Assen: Van Gorcum

Uhl-Bien, M., Graen, G.B., & Scandura, T. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 18, pp. 137-185). Greenwich, CT: JAI Press.

Van Thiel, T., (2007), *Bestuurskundig onderzoek – Een methodologische inleiding*, Bussen: Coutinho

Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M., (2003) 'The impact of HR practices on the performance of business units'. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36