



“De employability bevorderen binnen de gemeente Hellendoorn door het gebiedsteam”

Onderzoeksrapport

Werner Mensink
Juni 2017



Auteur:	Werner Mensink
Adres:	Molenweg 7-05
Postcode en woonplaats:	7442 NA, Nijverdal
Studentnummer:	355913
E-mailadres 1:	355913@student.saxion.nl
E-mailadres 2:	wernermensink@hotmail.com
Telefoonnummer:	06-12062239
Opdrachtgever:	Gemeente Hellendoorn, Team Werk en Zorg
Adres:	Willem Alexanderstraat 7
Postcode en plaats:	7442 MA, Nijverdal
Telefoonnummer:	0548-630000
Onderwijsinstelling:	Saxion Hogeschool
Opleiding:	Human Resource Management (HRM)
Uitstroomprofiel:	Human Talent Development (HTD)
Adres:	Handelskade 75
Postcode en plaats:	7417 DH, Deventer
Begeleiding Gemeente Hellendoorn:	Mevrouw B. Offenbergh
Functie:	Teamhoofd Team Werk en Zorg
Eerste begeleider vanuit Saxion:	Marie-Louise Rickhoff
Functie:	Hoofddocent/ Onderzoeker Talentontwikkeling, Loopbaanontwikkeling
Tweede begeleider vanuit Saxion:	Lodewijk Witteveen
Functie:	Docent HRM/HTD
Publicatiedatum:	26 juni 2017
Versie:	1

Voorwoord

Het voelt onwerkelijk om te mogen schrijven dat na vier jaren van keihard werken, mijn afstudeerscriptie van de opleiding Human Resource Management, met uitstroomprofiel Human Talent Development, af is en voor u ligt. Er zijn tijden geweest waarbij het geloof er niet meer was, ik niet meer voor me zag hoe deze opleiding afgerond moest worden, maar het einde is daadwerkelijk in zicht. Een vreemd gevoel, maar wel een gevoel die vertrouwen geeft voor de toekomst. Ik sluit hiermee niet de afgelopen 6 maanden af, maar de afgelopen 4 jaren. Alle kennis die ik heb opgedaan zit in dit stukje tekst van ongeveer 50 pagina's verwerkt. Ik heb stages mogen lopen bij prachtige organisaties en heb lessen mogen volgen van werkelijk fantastische docenten. Wellicht kunt u zich voorstellen dat mijn dank voor sommige mensen immens groot is. Een A4'tje is te klein om iedereen te noemen, dus ik wil in dit stukje tekst graag van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te benoemen die ik zeer, zeer dankbaar ben.

Allereerst bedank ik graag Babette Offenberg, mijn afstudeerbegeleidster. Onwijs bedankt voor de kansen en het vertrouwen die ik heb gekregen. Zij heeft me op de juiste momenten laten nadenken en wist mij op de goede manier te raken wanneer dit nodig was. Meermalen ben ik door haar aan het denken gezet en heb ik de drive gevonden om mijzelf weer te motiveren. Dank voor de begeleiding en de goede samenwerking!

Naast Babette bedank ik alle andere collega's van de gemeente Hellendoorn die mij hebben gesteund in de afgelopen periode. Het was geweldig om tussen de bedrijven door met elkaar te lachen en zij hebben voor (ruim) voldoende afleiding gezorgd tijdens dit traject. Dank daarvoor.

Een speciaal woord van dank voor de leden van het gebiedsteam. Deze scriptie gaat over hen. Ik bedank het gebiedsteam voor de welwillendheid om mij te helpen. Ik heb mijn best gedaan een mooi product neer te zetten.

Dan bedank ik Marie-Louise Rickhoff en Lodewijk Witteveen voor hun begeleiding tijdens mijn afstudeertraject. Met name Marie-Louise heeft als eerste begeleidster enorm veel moeten helpen en bijspringen. Wat ben ik haar ongelofelijk dankbaar. Ik heb er vaak doorheen gezeten, maar een gesprek met haar hielp me altijd weer overeind. Geweldig, bedankt! Ik durf te stellen dat ik het zonder mijn begeleiders niet af had gekregen. Duizendmaal dank voor alles.

Ook mijn 'lotgenoten' Nina en Rob bedank ik voor de samenwerking. Met fijne gevoelens blik ik terug op de samenwerking die heeft plaatsgevonden tijdens de bijeenkomsten en daarbuiten. Ik wens jullie alle goeds voor de toekomst.

Tot besluit bedank ik het thuisfront. Zonder enig twijfelen durf ik te stellen dat Ria Hogenkamp, mijn moeder, het meest te verduren heeft gehad van alles en iedereen. Wat heeft zij zich soms zorgen gemaakt de afgelopen vier jaren, maar wat heeft ze continu haar vertrouwen in mij gehouden. Bedankt mam, duizendmaal dank. Jouw steun heeft me gebracht waar ik nu sta en dat voelt geweldig! Uiteraard bedank ik ook mijn vader, broer, zus en alle vrienden die mij gesteund hebben.

Bedankt iedereen!

Werner Mensink

Nijverdal, 26 juni 2017

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Hellendoorn, Team Werk en Zorg.

Gemeenteland is continu in beweging. Tal van factoren op landelijk niveau hebben invloed op de gemeente Hellendoorn die 36.000 inwoners vertegenwoordigt. Een van deze factoren is de maatregel die 'de drie decentralisaties (3D)' wordt genoemd. Gemeenten hebben hierdoor sinds 2015 de verantwoordelijkheid gekregen over werk en inkomen (participatiewet), de jeugdzorg (jeugdwet) en de ondersteuning van langdurig zieken en ouderen (Wet Maatschappelijke Ondersteuning, afgekort WMO).

Om in te spelen op deze maatregel is de pilot genaamd 'het gebiedsteam' ingevoerd. Hierbij zijn de consultants van de drie eerder beschreven specialisaties (ondersteund door juridisch medewerkers) samengevoegd in één ruimte, waardoor verschillende specialismen bij elkaar komen te zitten. De gemeente gelooft in het principe '1 gezin, 1 plan, 1 regisseur'. Voor dit principe is het belangrijk dat de medewerkers specialist blijven binnen hun eigen gebied, maar wel begrijpen wat de andere specialismen doen, zodat zij vanuit verschillende oogpunten een casus kunnen belichten. Om dit te bewerkstelligen is ervoor gekozen om te testen met gebiedsgericht werken.

De bedoeling van het gebiedsteam is dat de medewerkers breder inzetbaar worden en blijven. Dit vraagt veel van het aanpassingsvermogen van de medewerkers. De gemeente Hellendoorn leeft daarom met de vraag of het gebiedsteam bijdraagt aan de employability van de medewerkers. Onder employability wordt in dit onderzoek verstaan: *"Het vermogen om werk te verkrijgen, een goede arbeidsmarktpositie te behouden, en, indien nodig, een andere functie te vervullen"*.

In dit onderzoek is allereerst aan de hand van literatuurstudie employability onderzocht. Er is gekeken naar welke factoren employability bevorderen. Daarnaast is het gebiedsteam 'ontleed'. De factoren die het gebiedsgericht werken kenmerken zijn aan de hand van interne gesprekken en documenten vastgesteld.

Aan de hand van semigestructureerde interviews met de medewerkers van het gebiedsteam is onderzocht op welke manier de employability bevordert wordt door deelname aan het gebiedsteam.

Uit de resultaten van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat het gebiedsteam bijdraagt aan de employability van de medewerkers. De medewerkers van het gebiedsteam werken meer samen, leren op een informele manier van elkaar en delen elkaars netwerk. Hierdoor wordt aangenomen dat de employability bevordert wordt, met name als het gaat om competentieverbreiding. Een relatie tussen het gebiedsteam en bevordering van het aanpassingsvermogen is in dit onderzoek niet naar voren gekomen. De medewerkers hebben zich vrijwillig opgegeven, wat impliceert dat zij al over een hoge mate van aanpassingsvermogen beschikten alvorens zij het gebiedsteam zijn ingestapt.

Aanbevolen is om het gebiedsteam definitief door te voeren, mits voldaan wordt aan een aantal voorwaarden. Er is meer tijd en ruimte nodig om het gebiedsteam goed door te kunnen ontwikkelen. Daarnaast vragen de medewerkers om meer structuur en begeleiding tijdens de ontwikkeling. Onderzoek naar met name het aanpassingsvermogen van de groep die "nee" heeft gezegd tegen het gebiedsteam is nodig om goede vergelijkingen te kunnen maken met de medewerkers die op dit moment het gebiedsteam vormen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1. De gemeente Hellendoorn als organisatie	6
1.2. Aanleiding	7
1.3. Probleemstelling	9
1.4. Doelstelling onderzoek en hoofdvraag	10
1.5. Theoretische deelvragen	10
1.6. Leeswijzer	10
2. Literatuur	11
2.1. Employability: een inleiding	11
2.2. Employability: de definitie	11
2.3. Employability op organisatieniveau	13
2.3.1. Leerklimaat	13
2.3.2. Leiderschap	13
2.3.3. Autonomie	14
2.4. Employability op individueel niveau	14
2.4.1. Loopbaanaanpassingsvermogen	14
2.4.3. Proactief gedrag & Persoonlijkheid	15
2.4.4. Employability oriëntatie en -activiteiten	15
2.5. Het gebiedsteam	16
2.5.1. Samenwerken	17
2.5.2. Leren op de werkplek	17
2.5.3. Netwerken	18
2.6. Beantwoording theoretische deelvragen	19
3. Methode van onderzoek	22
3.1. Onderzoeksontwerp	22
3.2. Doelpopulatie	23
3.3. Procedure	23
3.4. Analyse	24
4. Resultaten	25
4.1. Het proces	25
4.2. Het gebiedsteam	25
4.2.1. Samenwerken	25
4.2.2. Informeel leren	26
4.2.3. Netwerken	27
4.2.4. De randvoorwaarden	27
4.3. Employability op organisatieniveau	28
4.3.1. Leerklimaat	28
4.3.2. Leiderschap	29
4.4. Employability op individueel niveau	30
4.4.1. Aanpassingsvermogen	30
4.4.2. Employability oriëntatie en activiteiten	31
4.4.3. Empirisch model	32

5. Conclusies	33
5.1. <i>Beantwoording empirische deelvragen</i>	33
5.2. <i>Beantwoording hoofdvraag</i>	36
6. Aanbevelingen	38
6.1. <i>De aanbevelingen</i>	38
6.1.1. Schematische weergave aanbevelingen	40
7. Discussie	41
7.1. <i>Kritische noten</i>	41
7.2. <i>Toegevoegde waarde</i>	41
Literatuur	42
Bijlagen	46
<i>Bijlage 1. Organogram gemeente Hellendoorn</i>	46
<i>Bijlage 2. Topiclist interviews</i>	47
<i>Bijlage 3. Passage transcript interviews</i>	48
<i>Bijlage 4. Eigenwerkverklaring</i>	49

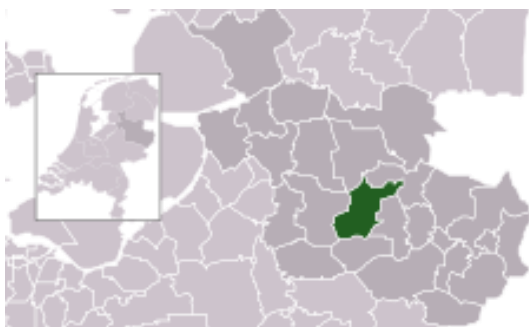
1. Inleiding

Het decentraliseren van overheidstaken maakt dat er een transitie en transformatie nodig is binnen gemeenteland. Gemeenten nemen steeds meer taken van het rijk over. Dit geldt ook voor de gemeente Hellendoorn, waar de wetswijzigingen de werkomgeving en functie-inhoud nog steeds veranderen. Dit vraagt veel van de medewerkers van Team Werk en Zorg. Dit is het team dat als onderdeel van de gemeente Hellendoorn in de uitvoering getroffen wordt door bovenstaande ontwikkelingen.

Dit hoofdstuk dient als inleiding van het onderzoek, waarbij de context beschreven wordt waarbinnen employability gestalte moet krijgen, gevolgd door de aanleiding van het onderzoek om vervolgens af te sluiten met de doelstelling en de daarbij horende hoofd- en deelvragen.

1.1. De gemeente Hellendoorn als organisatie

Als een van de 388 gemeenten kan de gemeente Hellendoorn met 35.782 inwoners beschouwd worden als een middelgrote gemeente (Gemeente Hellendoorn, 2017). De gemeente Hellendoorn vertegenwoordigt de dorpen Daarle, Daarleveen, Haarle, Hellendoorn, Nijverdal en een aantal buurtschappen. Van deze dorpen is Nijverdal met bijna 25.000 inwoners verreweg het grootst. In Nijverdal bevindt zich tevens het gemeentehuis, ook wel Huis voor Cultuur & Bestuur genoemd. In figuur 1 wordt ten behoeve van de oriëntatie een afbeelding van de gemeente Hellendoorn (groen gemarkeerd) weergegeven.



Figuur 1: Plattegrond van gemeente Hellendoorn

Op het moment van schrijven zijn er 335 mensen in dienst bij de gemeente Hellendoorn. De gemeente wordt als organisatie zijnde onderverdeeld in zogenaamde clusters, die op hun beurt weer onderverdeeld worden in teams. Dit onderzoek zal zich voornamelijk richten op team Werk en Zorg, dat valt onder de cluster Samenleving. Een organogram van de gemeente Hellendoorn is te vinden in bijlage 1.

Binnen team Werk & Zorg zijn 37 personen in dienst, goed voor 30,93 fte (Personeel & Organisatie gemeente Hellendoorn, 2017). Team Werk en Zorg richt zich respectievelijk op de sociale kant van de samenleving. Het team bestaat onder andere uit consultants die zich richten op jeugdzorg, de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de uitvoering van de participatiewet. Inwoners van de gemeente die niet zelfredzaam zijn melden zich bij de balie en worden vervolgens toegewezen aan een consultant die eventueel een traject start. Tijdens het traject volgt er begeleiding op maat, met als doel de cliënt te laten participeren in de samenleving.

1.2. Aanleiding

Er zijn meerdere oorzaken die de basis hebben gelegd voor de noodzakelijke veranderingen binnen Team Werk en Zorg. In deze paragraaf wordt er dieper ingegaan op deze factoren, waarna vervolgens de vertaalslag naar de probleemstelling gemaakt kan worden.

De drie decentralisaties

Het rijk heeft besloten dat er meer overheidstaken bij gemeenten moeten liggen. Het verschuiven van verantwoordelijkheden naar een lager niveau (van rijk naar gemeente) noemt men decentraliseren (Op het veld, 2012). Gemeenten hebben de verantwoordelijkheid gekregen over werk en inkomen (participatiewet), de jeugdzorg (jeugdwet) en de ondersteuning van langdurig zieken en ouderen (Wet Maatschappelijke Ondersteuning, afgekort WMO). Voorheen viel de verantwoordelijkheid over deze voorzieningen onder het rijk en de provincies. Deze taken zijn aan gemeenten uitbesteed, omdat vermoed wordt dat een gemeente dichterbij haar inwoners staat dan het rijk of de provincie. De ondersteuning kan hierdoor laagdrempeliger plaatsvinden. Dit moet zorgen voor meer maatwerk en kostenbesparing. De verschillende taken die worden overgenomen worden ook wel bestempeld als “de drie decentralisaties” (Loket gezond leven, 2017). Binnen de gemeente Hellendoorn worden deze drie decentralisaties uitgevoerd door de cluster Samenleving, waarbij de consultants onder Team Werk en Zorg vallen. De consultants worden beleidsmatig en juridisch ondersteund door de medewerkers van Team Maatschappelijke Ontwikkelingen.

De filosofie als leidraad

De gemeente Hellendoorn heeft ingespeeld op de verwachte veranderingen door in 2015 met een nieuwe organisatiefilosofie te komen (Gemeente Hellendoorn, 2015). Deze is opgesteld om als handvat te dienen voor de medewerkers. In de filosofie wordt duidelijk verwezen naar de veranderingen die plaatsvinden. De gemeente Hellendoorn wil ‘toekomstproof’ zijn en zich ontwikkelen met oog voor wat er in de maatschappij gebeurt. Van de medewerker wordt gevraagd dat hij krachtig is en zich aan kan passen aan de omgeving. In de visie wordt hier duidelijk naar verwezen met de zin: *“Wij willen een organisatie zijn die een duidelijke koers (zowel in- als extern) volgt, die efficiënt werkt en kan inspelen op veranderingen”* (Gemeente Hellendoorn, 2015).

De gemeente Hellendoorn wil bovenstaande realiseren door integrale samenwerking tussen collega's te bevorderen (Gemeente Hellendoorn, 2015). Er wordt gestimuleerd dat kennis, competenties en ervaringen gebundeld worden. Voorheen was het zo dat iedere medewerker zijn eigen specialiteit had, waarbij voor elke vraag vanuit de klant een individueel aanspreekpunt was. De gemeente Hellendoorn, en daarmee Team Werk en Zorg, wil efficiënter werken door te zorgen dat er voor elke klant één aanspreekpunt is. Dit houdt in dat er onderling samengewerkt moet worden en kennis, competenties en netwerken gedeeld dienen te worden. De specialist blijft bestaan, maar dient zijn blikveld wel te verbreden. De organisatiefilosofie bestaat uit de volgende zes kernbegrippen (Gemeente Hellendoorn, 2015):

1. Klant centraal;
2. Houding & Cultuur;
3. Samenwerken;
4. Medewerker als spil;
5. Passend leiderschap;
6. Gericht werken.

Transitie en transformatie

De decentralisaties hebben als gevolg dat er een tweetal processen binnen Team Werk en Zorg plaatsvinden, ook wel de *transitie* en de *transformatie* genoemd. Deze processen zijn nodig om de ontwikkelingen vloeiend te laten integreren.

Vanuit de Cluster Samenleving is alles in gang gezet om de nieuwe taken (vanaf 1 januari 2015), als gevolg van gewijzigde en van nieuwe wetgeving, in te richten. Er zijn verschillende acties ondernomen. Zo zijn er verordeningen vastgesteld, zijn er nieuwe beleidsregels ontwikkeld, heeft de gemeente nieuwe medewerkers aangenomen en is de organisatie zo ingericht dat de nieuwe taken daadwerkelijk uitgevoerd kunnen worden. Hiermee beschouwt de gemeente het *transitieproces* als afgerond (Loupatty, 2016).

Het voltooien van het transitieproces maakt dat gestart kan worden met het *transformatieproces*. Met het transformatieproces wordt getracht aan de hand van nieuwe wetgeving een stelsel van ondersteuning en begeleiding voor inwoners te creëren, die zoveel mogelijk aansluit en onderdeel uitmaakt van het 'gewone' leven van de inwoner van de gemeente Hellendoorn (Loupatty, 2016). Dit kan plaatsvinden door de cultuur binnen de organisatie (in deze bij Team Werk en Zorg) te veranderen. Dit zou ertoe moeten leiden dat de omgang tussen professionals en de burgers verandert (Op het veld, 2012). De cluster Samenleving is van mening dat interventies die aan de hand van de transformatie plaatsvinden zoveel mogelijk een duurzaam effect moeten hebben en de eigen regie van de inwoners moet bevorderen. Wanneer er een goede transformatie plaatsvindt, heeft de inwoner zoveel mogelijk regie over zijn eigen leven, zij het met ondersteuning (Loupatty, 2016).

Bovenstaande vraagt van de medewerkers van Team Werk en Zorg dat zij moeten samenwerken. Voor de organisatie van Team Werk en Zorg houdt dit in dat er veranderingen zullen plaatsvinden die het multidisciplinair denken moeten bevorderen.

Gebiedsgericht werken: Het gebiedsteam

Binnen Team Werk en Zorg wordt er op dit moment een pilot gedraaid met een gebiedsteam. In een gebiedsteam wordt er vanuit een gebied uit de gemeente gewerkt in een vaste samenstelling. In het gebiedsteam is elk specialisme vertegenwoordigd, waardoor er efficiënter gewerkt kan worden, overleggen sneller kunnen plaatsvinden, mensen van elkaars expertise kunnen leren en er sneller resultaat behaald kan worden. Voor klanten wordt ernaar gestreefd dat er één aanspreekpunt is. Het gebiedsteam is een gevolg van de eerder beschreven transitie en transformatie die plaatsvindt. Dit alles leidt ertoe dat er multidisciplinair gewerkt wordt door de deelnemers van het gebiedsteam.

De consultants van Team Werk en Zorg hebben zich vrijwillig kunnen opgeven om deel te nemen aan het gebiedsteam. 14 van de 37 medewerkers hebben gereageerd op de uitnodiging. Uiteindelijk zijn er 11 personen die het gebiedsteam op dit moment vormen. Zij zijn per 13 februari 2017 van start gegaan met de uitvoering. Dit maakt dat Team Werk en Zorg verdeeld kan worden in drie groepen:

1. Het vrijwillige gebiedsteam;
2. Medewerkers die niet geplaatst zijn in het gebiedsteam, maar dit wel zouden willen;
3. Medewerkers die (nog) niet willen deelnemen.

Zoals beschreven is het gebiedsteam nog een pilotfase, waarin veel ruimte is voor experimenteren en zoeken naar de beste werkvormen. Wanneer het een succes blijkt, wordt het doorgevoerd en zal Team Werk en Zorg in zijn geheel gebiedsgericht gaan werken.

Het gebiedsteam krijgt op dit moment input van vier werkgroepen die zijn gecreëerd. Ook hiervoor hebben de medewerkers zich vrijwillig kunnen opgeven. 25 van de 37 medewerkers hebben ervoor gekozen om deel te nemen aan een werkgroep. In elke werkgroep wordt maandelijks overlegd welke ingrepen nodig zijn om de thema's uit de organisatiefilosofie zo goed mogelijk te laten integreren. Deze output wordt teruggekoppeld naar het gebiedsteam, die deze informatie meeneemt in het werkproces. Op deze manier zijn alle deelnemers betrokken bij een ideale uitvoering van het gebiedsgericht werken (Loupatty, 2016).

Aanpassingsvermogen

Bovenstaande ontwikkelingen vragen veel van de medewerkers. De gemeente heeft continu te maken met nieuwe ontwikkelingen en wetgeving, waardoor veranderingen soms noodzakelijk zijn. Op de korte termijn is er ingespeeld op de ontwikkelingen middels het gebiedsgericht werken. Zoals bekend is het doel hiervan dat de medewerkers vaker en flexibeler in kunnen spelen op veranderingen en daarbij ook buiten hun eigen specialisme kunnen en moeten kijken. Dit vraagt aanpassingsvermogen van de medewerkers van Team Werk en Zorg. Aanpassingsvermogen beïnvloedt de employability van een medewerker (Savickas & Porfeli, 2012). Een medewerker die beschikt over aanpassingsvermogen, is een medewerker die optimistisch is, openstaat voor veranderingen, het vermogen heeft om te leren, een interne "locus of control" heeft en tot slot beschikt over self-efficacy (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Vanuit organisatorisch perspectief betreft aanpassingsvermogen onder andere het leerklimaat en het HRM-beleid.

Het vermoeden bestaat dat de medewerkers van het gebiedsteam al over enig aanpassingsvermogen beschikken. Zij hebben zich immers vrijwillig aangemeld voor het gebiedsteam, wat erop duidt dat zij openstaan voor verandering in hun werk. Het is echter de vraag of het aanpassingsvermogen gestimuleerd wordt door het werken in een gebiedsteam.

1.3. Probleemstelling

Employability is een breed begrip welke veel definities kent. Dit onderzoek gaat uit van de definitie volgens van der Heijde en van der Heijden (2006): *"Employability is het vermogen om werk te verkrijgen, een goede arbeidsmarktpositie te behouden, en, indien nodig, een andere functie te vervullen"*.

De lange termijn: employability

Op dit moment worden alle bovenstaande wijzigingen doorgevoerd vanuit een verplicht karakter. Het is immers de overheid die de veranderingen heeft ingezet, waardoor de gemeente zich genooddaakt voelt om zich aan te passen (Loket gezond leven, 2017). Van de medewerkers van Team Werk en Zorg vraagt dit om flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Het werk verandert continu, wat van de medewerker verlangt dat hij zich kan aanpassen en dat hij meebeweegt met de meest recente ontwikkelingen. In de organisatiefilosofie van de gemeente Hellendoorn (2015) leest men dat er *flexibiliteit* en *aanpassingsvermogen* gevraagd wordt. De employability van een medewerker wordt bevorderd wanneer hij over flexibiliteit (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) en aanpassingsvermogen (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004) (Savickas, 2012) beschikt.

Team Werk en Zorg is echter bang dat niet iedereen over voldoende aanpassingsvermogen beschikt om in de toekomst te kunnen anticiperen op veranderingen. Wanneer medewerkers over aanpassingsvermogen beschikken, zullen zij meer employable zijn, wat resulteert in dat de medewerkers duurzamer inzetbaar zijn.

De essentie van de gemeente Hellendoorn als organisatie, is dat zij wendbaar wil zijn en in kan spelen op veranderingen. Dit is gericht op de lange termijn. Op de korte termijn is de essentie dat er geschakeld moet worden naar multidisciplinair denken. Vanuit deze gedachte is het gebiedsteam opgestart. Het wordt als pilot ingezet om te kijken of multidisciplinair denken bevordert wordt door op deze manier te werken. Team Werk en Zorg wil op de lange termijn echter toe naar gebiedsteams waarbij de medewerkers zelf inspelen op veranderingen. Hierdoor ontstaat de vraag in hoeverre de medewerkers veranderbaar zijn en of het gebiedsteam bijdraagt aan de employability van de medewerkers.

1.4. Doelstelling onderzoek en hoofdvraag

De doelstelling van dit onderzoek is om een adviesrapport te schrijven met aanbevelingen waarin naar voren komt op welke manier de elementen van het gebiedsteam toegevoegde waarde hebben op employability. Dit wordt gedaan door het gebiedsteam en factoren daarvan met literatuur die over employability beschikbaar is te vergelijken. Er wordt gekeken naar welke factoren van het gebiedsteam de employability beïnvloeden. Hierdoor kan een vergelijking tussen de literatuur en de praktijk plaatsvinden en kan worden vastgesteld op welke manier het gebiedsteam de employability bevordert.

Vervolgens worden de deelnemers van het gebiedsteam geïnterviewd. Op basis van theorie worden interviewvragen opgesteld die voorgelegd worden aan de deelnemers. Deze vragen zijn gericht op welke wijze de medewerkers hun eigen employability ervaren en welke factoren daartoe bijdragen.

De doelstelling moet behaald worden met behulp van de hoofdvraag: *“Op welke manier draagt deelname aan het gebiedsteam bij aan de employability van de medewerkers?”*

1.5. Theoretische deelvragen

De volgende theoretische deelvragen moeten bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag:

- Wat is employability?
- Welke factoren zijn van invloed op employability?
- Wat zijn de kenmerken van het gebiedsteam?
- Wat is de relatie tussen aanpassingsvermogen en employability?

1.6. Leeswijzer

De hierboven beschreven deelvragen worden in hoofdstuk 2 beantwoord met behulp van literatuuronderzoek. De resultaten van het literatuuronderzoek monden uit in een conceptueel model. Hoofdstuk 3 zal vervolgens de uitwerking van de methode laten zien waarmee onderzoek verricht gaat worden. De resultaten van het gehouden onderzoek worden beschreven in hoofdstuk 4. Aan de hand daarvan kan in hoofdstuk 5 een conclusie worden getrokken en een aanbeveling worden gedaan in hoofdstuk 6. Het onderzoek wordt afgesloten met een discussie in hoofdstuk 7, waarbij kritisch gekeken wordt naar het rapport dat gevormd is. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de kwaliteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

2. Literatuur

In dit hoofdstuk zal theorie over employability uitgelicht worden. Met behulp van literatuur kan antwoord gegeven worden op de theoretische deelvragen. Wanneer duidelijkheid rondom deze vragen verschaft is, kan het conceptueel model worden gevormd, waarna empirische deelvragen opgesteld worden en het onderzoek plaats kan vinden.

Allereerst wordt gekeken naar het begrip employability. De factoren die employability vormen worden belicht, waarna vervolgens gekeken wordt naar wat employability beïnvloedt. Daarnaast zal aanpassingsvermogen onder de loep worden genomen en wordt het gebiedsteam ontleed. Dit alles leidt ertoe dat de deelvragen worden beantwoord en het conceptueel model gevormd kan worden.

2.1. Employability: een inleiding

Men leeft in de jaren '30 als voor het eerst onderzoek wordt gedaan naar employability (Forrier & Sels, 2003). Later kwam het fenomeen employability meer in opkomst, omdat er sprake was van krapte op de arbeidsmarkt. Iedereen die kon werken, werd gestimuleerd een baan te zoeken. Daarom richtte onderzoek naar employability zich vooral op schoolverlaters en mensen met een arbeidsbeperking. Het doel was een inclusieve arbeidsmarkt te creëren (Forrier, Verbruggen, & de Cuyper, 2015). In de loop der jaren is de belangstelling rondom employability, ook wel duurzame inzetbaarheid genoemd (Huiskamp, Nauta, van der Heijden, & de Lange, 2012), steeds verder toegenomen. Verschillende ontwikkelingen dragen bij aan de toenemende belangstelling voor het begrip employability.

Hedendaags onderzoek richt zich vooral op het inzetbaar zijn en blijven van werknemers en het mee kunnen veranderen met alle ontwikkelingen die binnen en buiten organisaties gaande zijn (Forrier, Verbruggen, & de Cuyper, 2015). De arbeidsmarkt is continu in beweging en loopbanen veranderen continu. Waar mensen vroeger geregeld 40 jaar in dienst waren bij één werkgever, ontstaat er nu een ontwikkeling waarbij "jobhopping", oftewel het wisselen van werkgever, als standaard wordt bevonden. Waar men vroeger sprak van "lifetime employment", heeft men het nu over "lifetime employability" (Forrier & Sels, 2003). Onder andere de toename van kennis, de globalisatie en de groei van de dienstensector hebben de basis gelegd voor deze ontwikkeling (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

2.2. Employability: de definitie

Een eenduidige definitie van employability bestaat er nog niet. Sterker nog, definities zijn er te over. Van der Heijde (2016) stelt dat de context waar vanuit geredeneerd wordt leidend is voor de definitie van employability. Forrier en Sels (2003) beschreven eerder al dat employability door de jaren heen vanuit een steeds ander perspectief is benaderd. Zo werd in de jaren '80 de aandacht verlegd naar het bedrijfsniveau, in plaats van naar houdingsfactoren of kennis- en vaardigheidsaspecten. Het gegeven dat levenslang werken bij één werkgever terrein verliest, maakt dat employability op dit moment beschouwd wordt als een alternatief voor werkzekerheid, waarbij het inzetbaar zijn en blijven voorop staat (Forrier & Sels, 2003). Luken (2002) stelt dat een gebrek aan conceptuele helderheid ervoor zorgt dat employability nog een abstract begrip is. Om meer kennis op te bouwen en te bundelen, is het noodzakelijk meer conceptuele helderheid en theoretische modelvorming te vergaren rondom het fenomeen employability (Van Dam & Thierry, 2000).

Met hun poging om meer helderheid rondom employability te creëren, komen Forrier en Sels (2003) erachter dat Thijssen in 1998, 2000 en 2003 een succesvolle poging heeft gedaan om alle definities van employability te categoriseren. Thijssen stelt namelijk dat er sprake is van een gelaagdheid in de definities. De definities van employability, zo stelt Thijssen volgens Forrier en Sels (2003), zijn onder te verdelen in de volgende drie lagen:

- 1- *De kerndefinitie*, waarbij de persoonlijke geschiktheid om werk te verrichten de beschrijving vormt van employability. De definitie is in deze volledig gericht op de vermogenskant van employability. De definitie van de Feyter et al. (2001) geeft treffend weer wat hiermee wordt bedoeld: *“Employability is het vermogen van werkenden om verschillende werkzaamheden en functies goed uit te kunnen voeren”*. Deze definitie draait volledig om het vermogen van de werkende.
- 2- *De verruimde definitie* gaat een stap verder, aangezien niet alleen het vermogen, maar ook de bereidheid om de inzetbaarheid te vergroten wordt toegevoegd aan de definitie van employability. De definitie van De Grip et al. (1998) is hier een voorbeeld van: *“Employability is het in staat zijn en de wens hebben blijvend aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt door te reageren en te anticiperen op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving”*. In deze definitie komt duidelijk de wens om inzetbaar te blijven naar voren.
- 3- *De alomvattende definitie* houdt vooral rekening met de contextgebonden factoren die positief of negatief van invloed zijn op employability. Hierbij wordt rekening gehouden met factoren die de inzetbaarheid helpen verruimen, zoals scholingsfaciliteiten die worden aangeboden door werkgevers. Daarnaast wordt gekeken of individuen daadwerkelijk hun inzetbaarheid kunnen benutten op de arbeidsmarkt. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat er verdringing van bepaalde groepen plaatsvindt op de arbeidsmarkt. Forrier en Sels (2003) beschouwen de definitie van Thijssen uit 2000 als een alomvattende definitie van employability: *“Employability is het geheel van persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden”*.

Vandaag de dag is er nog geen definitie van employability die de gehele lading dekt. Dit maakt employability een complex begrip. Daarentegen lijkt men het er wel over eens te zijn dat employability alles te maken heeft met inzetbaar zijn en inzetbaar blijven. Uit de literatuur blijkt dat vooral de context waar vanuit onderzoek gedaan wordt de definitie van employability bepaalt. Zoals eerder beschreven gaat dit onderzoek uit van de definitie die door van der Heijde en van der Heijden (2006) is opgesteld: *“Employability is het vermogen om werk te verkrijgen, een goede arbeidsmarktpositie te behouden, en, indien nodig, een andere functie te vervullen”*. Deze definitie lijkt het beste aan te sluiten bij de context van waaruit onderzoek wordt gedaan en het theoretisch kader dat uiteengezet gaat worden in relatie tot het gebiedsteam.

In dit onderzoek wordt vanuit twee perspectieven naar het begrip employability gekeken: employability op organisatieniveau en employability op individueel niveau. Deze keuze is gemaakt, aangezien dit onderscheid het beste lijkt aan te sluiten bij de doelstelling die eerder gesteld is.

2.3. Employability op organisatieniveau

Employability op organisatieniveau gaat over de manier waarop een organisatie de verschillende aspecten van “kwaliteit van arbeid” opvat en hoe deze beoordeeld zouden moeten worden (Beukema, Coenen en Valkenburg, 1996). Een organisatie die employable is, is een organisatie die beschikt over HR-beleid wat bijdraagt aan de competentieontwikkeling van haar personeel. Wanneer dit het gegeven is, ontstaat er een organisatie die beschikt over een versterkte concurrentiepositie en een flexibel karakter (Nauta et al. 2009).

2.3.1. Leerklimaat

Onderzoek van van Dam et al. (2006) laat zien dat een werkomgeving waar leren gestimuleerd wordt, bijdraagt aan de veranderbereidheid van de werknemer. Er is aangetoond dat de medewerker in een goed leerklimaat minder werkstress ervaart. Tegelijkertijd ontstaat er meer werktevredenheid in een organisatie waar leren gestimuleerd wordt (Nikolova et al. 2014). In verschillende onderzoeken is naar voren gekomen dat het leerklimaat bepaalt in hoeverre medewerkers in staat zijn om te leren. Een positief leerklimaat draagt bij aan de employability van de werknemer.

Wanneer het over leerklimaat gaat, dan spreekt men over organisatorisch beleid, gericht op het faciliteren, belonen en ondersteunen van leergedrag van de medewerker (Nikolova et al. 2014). Bij het conceptualiseren van het leerklimaat wordt door Nikolova et al. (2014) ontdekt dat een positief leerklimaat normaliter voldoet aan drie dimensies, te weten:

- 1- *Het faciliterend leerklimaat*, waarbij belangrijk is dat de organisatie haar medewerkers te allen tijde steunt bij hun professionele ontwikkeling. Dit gegeven is essentieel voor medewerkers om daadwerkelijk aan hun professionele ontwikkeling te kunnen werken;
- 2- *Het waarderend leerklimaat*. Hierbij staat het wel of niet waarderen van leeractiviteiten of leergedrag centraal. Een blijk van waardering kan dan door een werkgever op een materialistische en niet-materialistische wijze worden getoond.
- 3- *Het vermijdend leerklimaat*. Het is belangrijk voor een organisatie om over een soort “error-management” te beschikken. Hiermee bedoelt men dat een werkgever zich bewust is van het gegeven dat mensen die iets leren, fouten kunnen maken. Leren door te doen is zeer effectief bij het werkplekleren, maar het maken van fouten moet tegelijkertijd wel getolereerd worden en niet afgestraft.

2.3.2. Leiderschap

Een ander belangrijk aspect dat samenhangt en bijdraagt aan het leerklimaat en aan de ontwikkeling van de medewerker is de rol van de leidinggevende (van Dam, 2004). Het ontwikkelingsproces van de medewerker kan positief beïnvloed worden door de leidinggevende, wanneer hij diens ontwikkeling ondersteunt en stimuleert. De ontwikkeling van medewerkers wordt bevorderd wanneer er een goede relatie is met de leidinggevende. Het geven van feedback is een voorbeeld om de relatie te bevorderen, net als het aanbieden van ruimte rond het invullen van taken.

Medewerkers ervaren meer employability en betrokkenheid wanneer de leidinggevende stimulerend en motiverend gedrag vertoont, blijkt uit onderzoek van Van der Heijden en Bakker (2011). Deze vorm van leiderschap wordt ook wel transformationeel leiderschap genoemd (Schyns & Sanders, 2004; Camps & Rodríguez, 2011). Een leidinggevende die stimulerend en motiverend is, kenmerkt zich door zijn bezorgdheid, openheid, aanmoediging en het bieden van support voor de medewerker. Daarnaast laat hij zien dat hij bekrachtigend is naar de medewerker toe. De leidinggevende die

hieraan voldoet creëert een situatie waarbij de medewerker meer employability ervaart. Verder blijkt dat een inspirerende en motiverende leidinggevende de employability van de medewerker positief beïnvloedt (van Dam, van der Heijden, & Schyns, 2006). Medewerkers voelen zich gehoord wanneer de leidinggevende zich kan verplaatsen in een situatie. Camps & Rodríguez (2011) komen tot de conclusie dat leiderschap directe invloed uitoefent op de employability van de medewerker, in die zin dat de medewerker zich gemotiveerd voelt om in de eigen loopbaan te investeren.

2.3.3. Autonomie

De medewerkers die veel autonomie ervaren, zijn de mensen die het langst inzetbaar blijven voor de organisatie (Mol & de Vries, 2009). Autonomie houdt in dit geval in dat medewerkers veel vrijheid krijgen in het werk dat zij verrichten. De medewerker mag in dit geval zelf bepalen hoe hij zijn werk inricht. Voorbeelden hiervan zijn het regelen van het eigen verlof, het werktempo bepalen en zelf oplossingen bedenken voor problemen. Onderzoek dat in opdracht van het CBS (2009) gedaan is, bevestigt het vermoeden uit de vorige paragraaf waarin geschreven werd over leiderschap. De medewerker blijkt namelijk het langst inzetbaar wanneer er een hoge mate van autonomie wordt ervaren, in combinatie met sociale steun van leidinggevend en collega's.

2.4. Employability op individueel niveau

Er is veel onderzoek gedaan naar employability op individueel niveau. Employability heeft in dat geval het doel de interne en externe inzetbaarheid te vergroten door middel van de ontwikkeling van relevante competenties en expertise (van Dam, van der Heijden, & Schyns, 2006). De komende paragraaf wordt dieper ingegaan op de individuele factoren die van invloed zijn op employability, waarbij de nadruk op aanpassingsvermogen gelegd zal worden.

2.4.1. Loopbaanaanpassingsvermogen

Het openstaan voor veranderingen en nieuwe ervaringen ondersteunt het doorlopend leren en stelt medewerkers in staat om carrièremogelijkheden te herkennen en te realiseren (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Individuen met een open persoonlijkheid zijn geneigd flexibiliteit te tonen wanneer ze geconfronteerd worden met de uitdagingen die inherent zijn aan onzekere situaties. Daarnaast bevordert een open karakter positieve individuele attitudes ten aanzien van veranderende gebeurtenissen op het werk. Personen die proactief zijn en veranderingen accepteren lijken over meer werktevredenheid te beschikken, terwijl ze minder gefrustreerd zijn en minder geneigd lijken om te stoppen bij hun werkgever (Wanberg & Banas, 2000).

Personen die over aanpassingsvermogen beschikken zijn bereid en in staat hun gedrag aan te passen, zodat zij meer voldoen aan de eisen die de situatie hen stelt (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Het draagt tevens bij aan zowel de successen van de organisatie als de loopbaansuccessen van het individu (Crant, 2000). Personen met aanpassingsvermogen blijven zich namelijk continu ontwikkelen, waardoor zij aantrekkelijk blijven voor organisaties in steeds wisselende werkomstandigheden (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004).

Readiness & Willingness

Volgens Savickas (2005) staan het vermogen en de bereidheid van een individu om zich proactief aan te passen centraal als het gaat over loopbaanaanpassingsvermogen. Er wordt in dit geval gesproken over readiness & willingness (Savickas, 2005). Gedurende de gehele loopbaan zijn de keuzes die gemaakt worden van grote invloed op het vervolg van een carrière. Deze keuzes worden bepaald aan de hand van ervaringen die mensen meemaken gedurende hun leven (Savickas, 2005). Daarbij wordt

er gesteld dat de competenties van een individu dominanter zijn dan de omstandigheden als het gaat over loopbaanaanpassingsvermogen.

Het hebben van aanpassingsvermogen is belangrijk en nodig om loopbaanontwikkeling gedurende de gehele carrière te kunnen bewerkstelligen (Savickas, 1997). Savickas en Porfeli (2012) onderscheiden loopbaanaanpassingsvermogen in vier dimensies, ook wel “de 4C’s” genoemd. Wanneer iemand beschikt over de karaktereigenschappen van deze dimensies, is hij in staat om in te spelen op de veranderende omgeving. De dimensies luiden:

- *Concern*, waarin de vraag centraal staat in hoeverre iemand betrokken is bij het invullen van zijn eigen loopbaan en hierbij eigen regie kan nemen. Concern is aan de hand wanneer een persoon zich bekommert over de toekomst.
- *Control*, waarbij men het heeft over de hoeveelheid zelfdiscipline die iemand heeft bij het nemen van besluiten die betrekking hebben op de toekomst. Het hangt samen met de verantwoordelijkheid die iemand neemt met betrekking tot de eigen loopbaan. Iemand die voldoet aan deze dimensie, heeft in toenemende mate meer controle over de eigen toekomst;
- *Curiosity*. Bij curiosity gaat het erom dat iemand informatie vergaart over zijn of haar toekomst en verkent wat de mogelijkheden zijn in relatie tot de loopbaan. Het beschrijft in hoeverre iemand nieuwsgierig is naar de toekomst die te wachten staat en hoe hier vervolgens op in wordt gespeeld;
- *Confidence*. Hierbij staat de vraag of iemand gelooft in zijn mogelijkheden om te kunnen veranderen centraal. Het gaat er hierbij om dat iemand vertrouwen heeft in de doelen die hij najaagt.

2.4.3. Proactief gedrag & Persoonlijkheid

Een proactieve persoonlijkheid biedt veel voordelen voor de employability van de werknemers (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Proactief gedrag wordt gedefinieerd als “het nemen van initiatief om huidige omstandigheden te verbeteren of nieuwe omstandigheden te creëren” (Crant, 2000). Het leidt in veel gevallen tot betere werkprestaties, meer stressbestendigheid, effectieve leiderschapstijl, deelname aan initiatieven door de werkgever, betere teamprestaties en ondernemerschap (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001). Proactief gedrag leidt tot loopbaansucces en betere prestaties op de werkvloer (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001). De employability van iemand openbaart zich wanneer proactief gedrag aan de orde is (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Dit maakt proactief gedrag een zeer waardevol aspect voor employability.

2.4.4. Employability oriëntatie en -activiteiten

De houding van een medewerker wordt voornamelijk bepaald door het vermogen en de bereidheid die hij toont (Nauta et al., 2009). De positieve of negatieve verwachtingen van de werknemers wat betreft veranderingen in de werksituatie, zijn sterk gerelateerd aan hun houding ten opzichte van aankomende veranderingen (van Dam, 2003). Een positieve houding, wat wil zeggen dat iemand openstaat voor verandering, is het belangrijkste voor de employability oriëntatie. Men spreekt van employability oriëntatie als het gaat over de houding van de medewerkers ten opzichte van interventies die worden ingezet om de inzetbaarheid te vergroten (van Dam, 2004). Van Dam (2004) stelt dat de persoonlijkheid van een medewerker een belangrijke rol speelt wanneer het gaat over

employability oriëntatie. Hierbij lijken het nemen van initiatief en het open staan voor veranderingen essentieel te zijn voor het vergroten van de inzetbaarheid.

Medewerkers die lang dezelfde functie bekleden, laten zien dat ze over minder employability oriëntatie beschikken (van Dam, 2004). Zij laten zien dat ze minder flexibel zijn en minder aan carrièreplanning doen. Voor de organisatie lijkt dit op het eerste oog gunstig, omdat deze medewerkers trouw zijn aan hun werkgever en minder snel ander werk zullen zoeken. Echter, dit zijn dezelfde medewerkers die vaak achterblijven in hun ontwikkeling en minder snel openstaan voor interventies die de employability bevorderen. Medewerkers die minder lang een functie uitvoeren, staan meer open voor veranderingen op de werkvloer en zij accepteren veranderingen op de werkvloer makkelijker en sneller (van Dam, 2003).

Naast bovenstaande is het voor medewerkers belangrijk dat zij gesteund worden door leidinggevendenden om zich te ontwikkelen (van Dam, 2004). Uit onderzoek blijkt namelijk dat wanneer medewerkers gestimuleerd worden om zich te ontwikkelen, zij eerder deelnemen aan activiteiten die de employability bevorderen.

Vervolgens is de steun voor ontwikkeling vanuit de organisatie belangrijk voor employability activiteiten (van Dam, 2004). Wanneer een medewerker ervaart dat de organisatie veel ontwikkelingsmogelijkheden en –ruimte biedt, zal er eerder sprake zijn van employability activiteiten. De medewerker gedraagt zich verantwoordelijk en streeft er in dat geval naar om organisatiedoelen te behalen. Daarnaast bindt de medewerker zich aan de organisatie wanneer van bovenstaande sprake is.

Samengevat wordt de employability oriëntatie gestimuleerd wanneer de organisatie haar medewerkers wil ontwikkelen, leidinggevendenden de ontwikkeling van medewerkers stimuleren, medewerkers veel van baan of functie wisselen en tot slot wanneer medewerkers een open houding hebben en initiatief durven te nemen. Bovenstaande factoren maken dat employability activiteiten zullen plaatsvinden (van Dam, 2004). Employability activiteiten zijn met namen gestoeld op competentieverbreiding en –verdieping. Dit vergroot dit de employability van de medewerkers.

2.5. Het gebiedsteam

In hoofdstuk 1 is er een start gemaakt met de introductie van het gebiedsteam. Sinds 13 februari 2017 is het gebiedsteam operationeel en zijn de medewerkers bezig met de uitvoering. In het gebiedsteam is er sprake van een integrale werkwijze, waarbij de consultants met verschillende specialisaties hun kennis delen, maar ook *leren van de kennis van elkaar*. Van de medewerkers van Team Werk en Zorg vraagt dit veel *samenwerking*, onderling *netwerken* en *multidisciplinair denken en werken* (Loupatty, 2016). De verantwoordelijkheden liggen hierbij laag, waarbij er veel beslissingsbevoegdheid is voor de consultant die in een traject als regisseur optreedt.

Aangezien het gebiedsteam een pilotfase is (tot 2019), is er veel ruimte om te experimenteren. Uit navraag blijkt dat er op het moment van schrijven nog veel geëxperimenteerd wordt met overlegvormen en supervisie. Men zoekt naar de beste werkwijze. De beste werkwijze is gevonden wanneer het gebiedsteam op een dusdanige manier functioneert, dat de ondersteuning en begeleiding van inwoners zoveel mogelijk aansluit en onderdeel uitmaakt van het normale leven van de inwoners (Cluster Samenleving, 2017).

Om te onderzoeken wat de werkwijze van het gebiedsteam doet met de employability van de medewerkers, worden de eerder beschreven kenmerken nader toegelicht in deze paragraaf.

2.5.1. Samenwerken

Een begrip dat de organisatiefilosofie kenmerkt is “samenwerken” (Gemeente Hellendoorn, 2015). In de organisatiefilosofie wordt rondom dit begrip onderscheid gemaakt tussen externe en interne samenwerking.

Onder externe samenwerking wordt vooral het samenwerken met de samenleving verstaan. Dit houdt in dat de gemeente verantwoordelijkheid bij de burger wil neerleggen en samen met partners en andere organisaties wil samenwerken. Voor de medewerker betekent dit dat er veel contacten gelegd moeten worden en er snel tussen rollen geschakeld dient te worden (Gemeente Hellendoorn, 2015). Het betreft hier meer de samenwerking naar buiten toe.

Het meest relevant voor de medewerkers van het gebiedsteam in relatie tot employability is de interne samenwerking die wordt beschreven in de organisatiefilosofie. In de filosofie (2015) wordt benadrukt dat een goede interne samenwerking nodig is om de organisatiedoelen te bereiken. Dit houdt in dat men van elkaar weet waar men aan werkt en daarbij helpt waar nodig, zonder daarbij de verantwoordelijkheid over te nemen. Om dit te bewerkstelligen is het bundelen van kennis, competenties en ervaringen noodzakelijk. Hiervoor wil de gemeente Hellendoorn de organisatie en de processen op een dusdanige wijze inrichten, dat integraal samenwerken mogelijk is. Een van de resultaten hiervan is het gebiedsteam. Het gebiedsteam moet mogelijkheden bieden om de interne samenwerking te versterken. Het geven van feedback is daar onder andere noodzakelijk voor (Gemeente Hellendoorn, 2015).

Volgens van der Heijden & van Ooijen (2008) vergroot een medewerker zijn inzetbaarheid als hij in sociale netwerken participeert. Dit houdt in dat de medewerker deelneemt in een commissie, een werkgroep, een werkverband of projectgroep zoals het gebiedsteam dat is. Op deze wijze wisselen de deelnemers informatie uit, leren zij van elkaar, wordt hun zichtbaarheid vergroot en kunnen zij zichzelf profileren binnen een organisatie. Dit leidt tot vergroting van de inzetbaarheid, oftewel de employability (van der Heijden & van Ooijen, 2008).

2.5.2. Leren op de werkplek

Met het invoeren van het gebiedsteam wordt er onder andere getracht dat men van elkaars expertise leert. De werkplek is van oudsher altijd een waardevolle leerplek gebleken (Streumer & van der Klink, 2004). Vandaag de dag is leren tijdens het werken vrijwel overal gebruikelijk. Dit valt onder andere te verklaren door de tijd waarin we leven. Volgens Streumer en van der Klink (2001) veranderen organisaties en hun omgeving steeds sneller, waardoor meebewegen noodzakelijk is. Zij beweren zelfs dat dit noodzakelijk is voor de overlevingskansen van een organisatie. Het meebewegen met ontwikkelingen doet de gemeente Hellendoorn onder andere door het gebiedsteam in te voeren. En hoewel het een pilotfase is van twee jaar, de essentie is om dit in zijn geheel door te voeren over het gehele team. Door verschillende specialisaties in een ruimte bij elkaar te brengen, hoopt de gemeente dat werkpleklernen ontstaat, waarbij de medewerkers van elkaar leren door kennis te delen.

Informeel leren

Eerder werd al beschreven dat employability een containerbegrip is; een eenduidige definitie bestaat niet. Dit geldt ook voor informeel leren, waarbij de definities raakvlakken hebben, maar zeker niet eenduidig zijn (Baert, Clauwaert, & van Bree, 2008). Verschillende instanties hebben getracht informeel leren te definiëren, waaronder de Raad van Europa, Europese Commissie, CEDEFOP en UNESCO. Waar ze het onder andere over eens zijn, is dat informeel leren buiten de “vaste” onderwijsplekken plaatsvindt, zoals op scholen of cursussen. Er wordt verder benadrukt dat de intentie om te leren vaak ontbreekt en dat dit een onbewust proces is (Baert, Clauwaert, & van Bree, 2008).

Van Onna (1985, in Streumer & van der Klink, 2004) onderscheidt informeel leren van formeel leren op zes vlakken. Voor informeel leren geldt:

1. Het leren vindt zonder voorbereiding plaats;
2. Het leren vindt toevallig plaats binnen het arbeidsproces;
3. Het leren is onderworpen aan de productiviteitseisen van de arbeid die verricht wordt;
4. Het leren staat in functie van de arbeidsdeling;
5. De leerinhoud wordt aan de directe arbeidssituatie ontleend;
6. De leerinhoud is gericht op directe toepassing in uitvoerende taken.

Bovenstaande punten kenmerken informeel leren, hoewel er nog steeds raakvlakken zijn met formeel leren. Zo zou het tweede punt, waarbij informeel leren als toevallig wordt beschouwd, suggereren dat formeel leren alleen maar gepland plaatsvindt. Dit klopt, maar ook informeel leren kan indirect gestuurd worden (Baert, de Witte, & Sterck, 2000). Een voorbeeld hiervan is het gebiedsteam zelf. De gemeente Hellendoorn heeft door het invoeren van het gebiedsteam een arbeidsomgeving gecreëerd waarbij het “leren van elkaar” wil stimuleren. Wanneer leren van elkaar in het gebiedsteam plaatsvindt, is dit dus niet geheel toevallig, maar heeft de gemeente Hellendoorn hier zelf ook enig invloed op gehad.

Van Vuuren en anderen (2011) benadrukken in hun onderzoek dat employability bevorderd wordt wanneer men de gehele loopbaan blijft leren. Belangrijke voorwaarden daarvoor zijn dat men bereid moet zijn om te leren en er ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie moeten zijn. De employability wordt vergroot wanneer aan deze twee voorwaarden voldaan wordt. De leeftijd speelt tevens een rol in de bereidheid om te willen leren. Hoe vroeger men begint met leren, hetzij formeel of informeel, hoe groter de employability wordt en blijft. Medewerkers die laat de mogelijkheid krijgen om te leren, zullen minder snel bereid zijn deel te nemen, waardoor de employability laag blijft (van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011).

Het leren op de werkplek verschilt dus met het leren op een school of via een cursus. De nadruk bij het leren op de werkplek, of werkleren, ligt op competentieverbreiding en ontwikkeling (Simons, 2001).

2.5.3. Netwerken

Ieder specialisme binnen Team Werk en Zorg, en daarmee binnen het gebiedsteam, heeft zijn eigen netwerk. Een WMO-consulent heeft te maken met andere instanties en personen dan een participatieconsulent. Door het samenwerken en het leren van elkaar, is de verwachting dat men binnen het gebiedsteam van elkaars netwerk gebruik gaat maken. Wanneer men breder wil gaan

kijken, is het immers van belang dat men weet wie of wat wanneer ingeschakeld dient te worden. Netwerken is de mate waarin iemand zich bewust is van de loopbaanrelevante contacten en de mate waarin een persoon nieuwe contacten maakt en kan onderhouden (Wolff & Moser, 2009).

Ook het sociale netwerk van de gemeente Hellendoorn kan efficiënter functioneren wanneer gebiedsgericht gewerkt wordt, met verschillende specialismen bij elkaar (Gemeente Hellendoorn, 2015). Om een voorbeeld te schetsen: het kan voorkomen dat een WMO-consulent op huisbezoek gaat bij een cliënt voor een woningaanpassing en er tijdens dit bezoek achter komt dat een kind verwaarloosd wordt of dat er grote schulden zijn. Deze bevinding kan vervolgens doorspeeld worden in het gebiedsteam, waardoor een oproep gedaan wordt op ieders netwerk in de zoektocht naar de juiste oplossing. Het netwerk wordt op deze manier dus gedeeld.

Het netwerken binnen het gebiedsteam ondersteunt tevens het doel dat het met zich meedraagt; medewerkers die zich flexibeler kunnen opstellen wanneer de situatie hierom vraagt. Hoe breder het netwerk, hoe meer men kan sturen in het vinden van een oplossing (Wenger, 2012).

Door van elkaars sociale netwerk gebruik te maken, ontstaat er een situatie waarbij men van elkaar leert (Wenger, 2012). In zijn theorie spreekt Wenger (2012) van een Community of Practice (CoP): groepen mensen die hun kennis en ervaringen rond een bepaald thema of vakgebied delen en met elkaar leren om beter met de problemen en uitdagingen in de praktijk om te gaan. Het gebiedsteam zou als een CoP benaderd kunnen worden. Door dilemma's en vraagstukken met elkaar te overleggen, ontstaat er een situatie waarbij de medewerkers gaan zoeken naar oorzaken en oplossingen, door eerder ervaren situaties met elkaar te delen. Deze vorm van leren waarbij van elkaars kennis en netwerk gebruik wordt gemaakt, kan overal plaatsvinden (Wenger, 2012); in de trein, kantine of op de werkplek zelf. Vaak ontstaat zo'n leernetwerk onbewust en is men niet bewust van het feit dat men leert van elkaar door elkaars (sociale) netwerk in te zetten.

2.6. Beantwoording theoretische deelvragen

Aan de hand van bovenstaande literatuur wordt nu een poging gedaan de theoretische deelvragen te beantwoorden. Dit resulteert in een conceptueel model, die op zijn beurt aanleiding geeft tot het opstellen van empirische deelvragen.

- Wat is employability?

Een eenduidige definitie of concept van employability lijkt vooralsnog niet te bestaan. Het wordt gezien als een containerbegrip. Om overzicht te creëren is employability daarom onderscheiden in organisatorische factoren en individuele factoren. Dit onderzoek gaat uit van de definitie van Van der Heijde en Van der Heijden (2006), namelijk: *“Employability is het vermogen om werk te verkrijgen, een goede arbeidsmarktpositie te behouden, en, indien nodig, een andere functie te vervullen”*.

- Welke factoren zijn van invloed op employability?

Op organisatieniveau is het belangrijk dat er een leerklimaat aanwezig is (van Dam, van der Heijden, & Schyns, 2006) (Nikolova, Ruysseveldt, Witte, & Dam, 2014). Nikolova (2001) onderscheidt leerklimaat in drie dimensies, te weten: *Het faciliterend leerklimaat, het waarderend leerklimaat en het vermijdend leerklimaat*. Verder blijkt dat leiderschap directe invloed uitoefent op de employability van de medewerkers (Camps & Rodríguez, 2011). De medewerker is eerder bereid te investeren in employability wanneer hij hierin gesteund wordt door de leidinggevende. Hierbij speelt

autonomie ook een rol; de mate waarin de medewerker vrijheid ervaart in het werk dat hij doet (Mol & de Vries, 2009).

Op individueel niveau wordt employability onder andere beïnvloed door loopbaanaanpassingsvermogen. Savickas (2005) heeft het hierbij over “readiness and willingness”, oftewel het vermogen en de bereidheid van de medewerker om zich proactief aan te passen aan de omgeving. Verder beschrijft Savickas de vier dimensies die de readiness and willingness beïnvloeden, namelijk: curiosity, control, confidence en concern (Savickas & Porfeli, 2012). Het loopbaanaanpassingsvermogen neemt toe wanneer een medewerker over deze vier dimensies beschikt. Naast loopbaanaanpassingsvermogen is proactief gedrag van invloed op de employability (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Mensen met een proactieve persoonlijkheid gaan met vertrouwen veranderingen tegemoet. Verder blijkt de employability oriëntatie van grote waarde voor employability activiteiten. Men spreekt van employability oriëntatie als het gaat over de houding van de medewerkers ten opzichte van interventies die worden ingezet om de inzetbaarheid te vergroten (van Dam, 2004). Een positieve employability oriëntatie leidt tot employability activiteiten, wat leidt tot competentieverdieping en -verbreding. Onder andere leiderschap en persoonlijkheid spelen een rol bij de employability oriëntatie (van Dam, 2003).

- Wat zijn de kenmerken van het gebiedsteam?

Binnen het gebiedsteam zijn verschillende specialismen bij elkaar geplaatst om vanuit eenzelfde regio uit de gemeente Hellendoorn aan de slag te gaan. Uiteindelijk zullen alle consultants van elkaar moeten leren en op deze manier hun kennis en competenties verbreden. Dit zal ertoe leiden dat de medewerkers flexibeler zijn en in de toekomst makkelijker kunnen schuiven wanneer er zich veranderingen voordoen. Kenmerkend voor de werkwijze is onder andere het samenwerken (Loupatty, 2016). Voorheen werkten de medewerkers vrij individueel en vanuit hun eigen functie. Dit geldt overigens nog steeds voor de medewerkers die niet binnen het gebiedsteam zijn opgenomen. Door samen te werken aan verschillende casussen, wordt kennis gedeeld en maakt men gebruik van elkaars netwerk. Door van elkaars netwerk gebruik te maken, leert men van elkaar en verbreden de competenties. Dit geldt tevens voor wanneer men overlegt en elkaars kennis deelt (Wenger, 2012). De gemeente Hellendoorn heeft een situatie gecreëerd waarbij sprake is van informeel leren, oftewel leren zonder dat het bewust plaatsvindt (Baert, Clauwaert, & van Bree, 2008). Informeel leren is bedoeld om competenties te verbreden en te versterken (Simons, 2001).

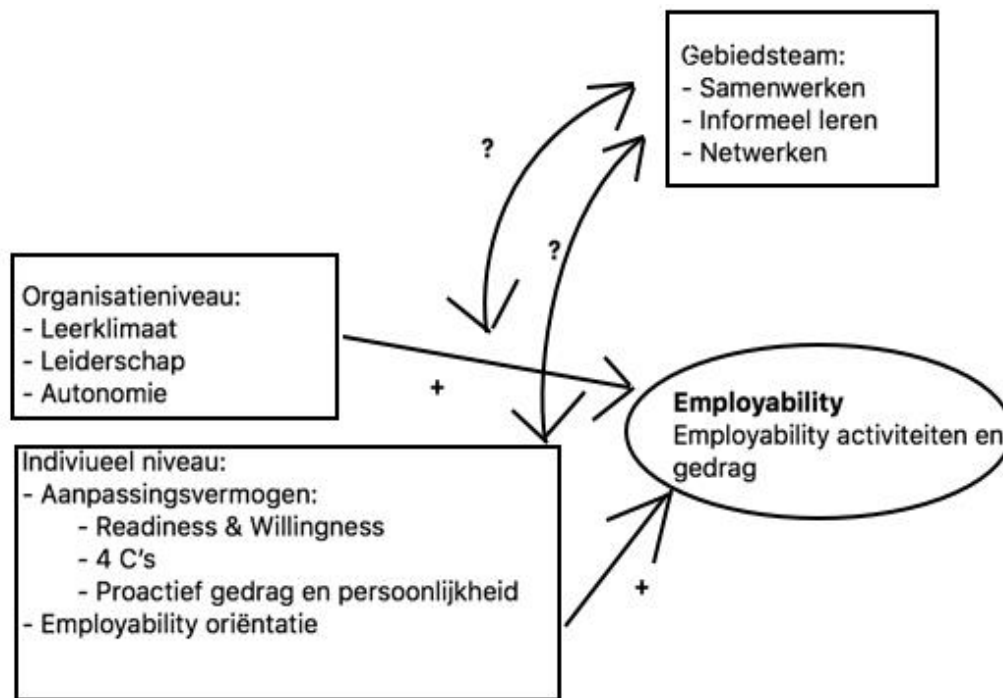
- Wat is de relatie tussen aanpassingsvermogen en employability?

Personen die over aanpassingsvermogen beschikken zijn bereid en in staat hun gedrag aan te passen, zodat zij meer voldoen aan de eisen die de situatie hen stelt (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Het draagt tevens bij aan zowel de successen van de organisatie als de loopbaansuccessen van het individu (Crant, 2000). Personen met aanpassingsvermogen blijven zich namelijk continu ontwikkelen, waardoor zij aantrekkelijk blijven voor organisaties in steeds wisselende werkomstandigheden (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Het hebben van aanpassingsvermogen is nodig om loopbaanontwikkeling de gehele carrière te kunnen bewerkstelligen (Savickas, 1997).

2.7. Conceptueel model

Het conceptueel model bevat de kern van de literatuurstudie in schematische vorm. Aan de hand van het conceptueel model worden empirische onderzoeksvragen opgesteld die moeten leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag.

In het conceptueel model ziet men dat er onderscheid is gemaakt tussen employability op organisatieniveau en employability op individueel niveau. De factoren die onder deze termen vallen ziet men onder elk kopje terugkomen. De vraag is op welke manier het gebiedsteam de employability van de deelnemers bevordert. Ook dit ziet men terug in het conceptueel model.



Figuur 2: Conceptueel model

Bovenstaand figuur leidt tot de volgende empirische deelvragen:

- Wat draagt samenwerken in het gebiedsteam bij aan de kennis van de medewerkers?
- Wat draagt het informeel leren in het gebiedsteam bij aan de competentieontwikkeling?
- Wat doet het netwerken in het gebiedsteam met de competentieverbreiding?
- Op welke manier beïnvloeden de factoren van het gebiedsteam het aanpassingsvermogen?
- Op welke manier beïnvloeden de factoren van het gebiedsteam de organisatiefactoren?

3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven en verantwoord. Allereerst zullen de deelvragen verantwoord worden en wordt beschreven welk type onderzoek gebruikt zal worden. Vervolgens zal de doelpopulatie van het onderzoek beschreven worden, waarna afgesloten wordt met de methode die gebruikt gaat worden om de data te analyseren.

3.1. Onderzoeksontwerp

In hoofdstuk 2 is aan de hand van literatuurstudie antwoord gegeven op de theoretische deelvragen. Deze antwoorden hebben in paragraaf 2.7. geleid tot een conceptueel model en empirische deelvragen. De empirische deelvragen gaan aan de hand van kwalitatief onderzoek beantwoord worden (zie tabel 1). Reden voor deze keuze is voornamelijk de doelgroep (11 personen). Voor een kwantitatieve onderzoeksmethode zou een grotere doelgroep beschikbaar moeten zijn om het onderzoek betrouwbaar te laten zijn. Daarnaast richt dit onderzoek zich op de beleving van de doelgroep. Dit kan met kwalitatief onderzoek goed gemeten worden.

Deelvraag	Onderzoeksmethode
Wat is employability?	Literatuuronderzoek
Welke factoren zijn van invloed op employability?	Literatuuronderzoek
Wat zijn de kenmerken van het gebiedsteam?	Literatuuronderzoek
Hoe beïnvloedt aanpassingsvermogen employability?	Literatuuronderzoek
Wat draagt samenwerken in het gebiedsteam bij aan de kennis van de medewerkers?	Semigestructureerde interviews
Wat draagt het informeel leren in het gebiedsteam bij aan de competentieontwikkeling?	Semigestructureerde interviews
Wat doet het netwerken in het gebiedsteam met de competentieverbreiding?	Semigestructureerde interviews
Op welke manier beïnvloeden de factoren van het gebiedsteam het aanpassingsvermogen?	Semigestructureerde interviews
Op welke manier beïnvloeden de factoren van het gebiedsteam de organisatiefactoren?	Semigestructureerde interviews

Tabel 1: Onderzoeksmethode per deelvraag

Aanvankelijk is gedacht aan het gebruik maken van een focusgroep, maar de verwachting is dat de doelgroep 1-op-1 meer open is in het geven van antwoorden. Voor het interview is een topiclist opgesteld die per thema vragen weergeeft (bijlage 2). Door iedereen dezelfde vragen te stellen, wordt verwacht dat overeenkomsten en verschillen gevonden worden in de antwoorden die gegeven worden.

Doel van dit type onderzoek is de beleving van de medewerkers van het gebiedsteam meten. Met behulp van gerichte vragen kan het interview gestuurd worden en wordt verwacht dat er een uitspraak met betrekking tot de employability van de medewerker gedaan kan worden. Wanneer blijkt dat medewerkers positief zijn over het gebiedsgericht werken en de employability bevordert wordt door deze manier van werken, zal geadviseerd worden om in heel Team Werk en Zorg gebiedsgericht te gaan werken.

3.2. Doelpopulatie

De populatie van dit onderzoek bestaat uit de medewerkers van het gebiedsteam. Dit betreft 11 personen die allen een verschillende functie bekleden. De groep heeft zich vrijwillig aangemeld om deel te nemen aan het gebiedsteam.

Het gebiedsteam bestaat uit twee participatieconsulenten, vier WMO-consulenten, twee jeugdconsulenten, twee juridisch medewerkers en een gebiedscoördinator. De juridisch medewerkers vallen onder Team Maatschappelijke ontwikkelingen en wisselen elkaar af, zodat er altijd één iemand aanwezig is. Naast deze elf personen is er twee dagen per week een wijkagent aanwezig die het team ondersteunt. Gekozen is om deze agent niet op te nemen in de doelpopulatie, gezien de geringe periode van aanwezigheid en het feit dat zij een andere werkgever vertegenwoordigt.

Het gebiedsteam bestaat uit vier mannen en zeven vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers binnen het gebiedsteam is 39 jaar, waarvan de jongste deelnemer 25 is en de oudste 55. Gemiddeld zijn de medewerkers 31 uur per week op de werkvloer. De deelnemer met 20 uur per week is het minst aanwezig en er zijn er vier die er het vaakst zijn, namelijk 36 uur per week.

Ondanks het gegeven dat de interviews geheel anoniem worden afgenomen, bestaat de kans dat er sociale wenselijkheid optreedt. Dit zou te maken kunnen hebben met het gegeven dat de interviewer al een stage heeft gelopen binnen Team Werk en Zorg, waardoor hij bekend is bij de kandidaten.

3.3. Procedure

De interviews zullen op een semigestructureerde wijze plaatsvinden. Dit houdt in dat de vragen vooraf zijn vastgelegd, maar dat er ruimte overblijft om door te vragen als dit nodig is. Door deze methode toe te passen, ontstaat er een heldere lijn in alle interviews en is het tegelijkertijd mogelijk om diepgang te zoeken wanneer de situatie erom vraagt. De vragen zijn vastgelegd in een topiclist. De interviews worden met twee recorders opgenomen, zodat er minder kans is op technische mankementen.

In de topiclist komt de dominantie over het gebiedsteam in de interviews duidelijk naar voren. Onderzocht wordt hoe de medewerkers het werken voor en na deelname aan het gebiedsteam ervaren. Verwacht wordt dat er vervolgens een uitspraak gedaan kan worden over het effect op de employability die het werken in het gebiedsteam met zich meebrengt.

Om draagvlak te creëren bij de deelnemers is voorafgaand aan de start van de interviews het onderwerp van dit onderzoek toegelicht en zijn er vragen beantwoord. Hierdoor zijn de medewerkers voordat er interviews zijn gepland al op de hoogte en verwachten zij de uitnodiging.

Betrouwbaarheid

Voor een kwalitatief onderzoek zoals deze geldt dat het lastig te bepalen is of eenzelfde soort onderzoek met dezelfde doelgroep nog eens hetzelfde resultaat geeft, zoals meestal als voorwaarde gesteld wordt (Verhoeven, 2010). Het gebiedsteam is namelijk uniek; meer zijn er niet binnen de gemeente Hellendoorn.

Om toch de betrouwbaarheid te waarborgen, worden er zoals beschreven twee recorders gebruikt en worden alle interviews volledig getranscribeerd. Op deze manier ontstaat er geen twijfel over uitspraken die gedaan zijn. Daarnaast wordt er namens de gemeente contact onderhouden met de

opdrachtgever, het teamhoofd van Team Werk en Zorg. Zij houdt het proces nauwgezet in de gaten en controleert op onjuistheden in de verslaglegging. Bovendien wordt het onderzoek meermaals nagekeken door drie collega-onderzoekers/afstudeerbegeleiders van Saxion. Zij zijn ervaren met het doen van onderzoek rondom dit thema en voorzien dit onderzoek van de nodige feedback waar nodig, welke vervolgens wordt toegepast.

Tot slot worden alle 11 de deelnemers geïnterviewd, waardoor de uitspraken die verderop in dit onderzoek gedaan worden over het werken in het gebiedsteam zo betrouwbaar mogelijk zijn.

Achteraf blijkt dat het interview met de gebiedscoördinator te veel verschilt met de rest van de interviews. Er is gekozen om dit interview niet mee te nemen in de resultaten van dit onderzoek.

Validiteit

Om de kwaliteit van een onderzoek te waarborgen, is het belangrijk dat het onderzoek valide is. Met andere woorden: de mate waarin een onderzoek vrij is van systematische meetfouten, zowel wat betreft het meetinstrument als de onderzoeksgroep (Verhoeven, 2010).

Bij kwalitatief onderzoek is het lastig om begripsvaliditeit te waarborgen, oftewel: het meten wat je wilt weten (Verhoeven, 2010). Het kan namelijk zo zijn dat sociale wenselijkheid optreedt, omdat het onderwerp voorafgaand aan het interview al bekend is. Dit was echter nodig om de deelnemers te overtuigen om deel te nemen. De vragen die gesteld worden zijn nog niet bekend. Daarnaast is er tijdens de gesprekken ruimte om door te vragen. De validiteit wordt verder met behulp van het systematisch coderen vergroot (Verhoeven, 2010).

3.4. Analyse

Wanneer de interviews zijn afgenomen, gaat er gestart worden met de uitwerking van de gesprekken. De opgenomen interviews worden volledig uitgeschreven waarna gestart kan worden met het coderen. Het coderen vindt plaats in drie etappes: het *open coderen*, het *axiaal coderen* en het *selectief coderen* (Boeije, 2005). Aan de hand van dit proces wordt elk interview gerafeld en worden alle uitspraken gegroepeerd. Zo ontstaat er een overzicht van elke uitspraak die gekoppeld is aan een thema, waardoor conclusies getrokken kunnen worden en aanbevelingen kunnen worden gedaan.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het semigestructureerde onderzoek beschreven. Allereerst wordt kort teruggeblikt op de interviews. Er zullen vooral bevindingen die betrekking hebben op de empirische deelvragen worden weergegeven. Aan de hand van de resultaten kan in het volgende hoofdstuk een poging gedaan worden om de empirische deelvragen en hoofdvraag te beantwoorden. In het daaropvolgende hoofdstuk wordt aan de hand van de bevindingen een aanbeveling gedaan.

4.1. Het proces

Alle medewerkers zijn enthousiast over het interview dat met ze gehouden is. De gesprekken zijn allemaal prettig verlopen. Voor de locatie van de interviews is gekozen voor een zogenaamde 'concentratiewerkplek'. Dit zijn goed geïsoleerde kantoorruimtes waar medewerkers zich kunnen terugtrekken wanneer zij een rustige omgeving behoeven. Dit is een prima locatie gebleken voor de interviews. Er is getracht zoveel mogelijk aan de wensen van de medewerkers te voldoen. De medewerkers bepaalden zelf op welke stoel ze gingen zitten, wanneer het interview startte en hebben te allen tijde een pauze mogen inlassen. Een pauze heeft overigens niet plaatsgevonden.

De medewerkers zijn open geweest in de antwoorden die ze gaven en vonden het interview in de meeste gevallen prettig. Een medewerker gaf tijdens het interview aan dat het opnemen als onprettig werd ervaren, maar dit verdween snel toen nogmaals benadrukt werd dat het interview geheel anoniem was. Daarnaast is één deelnemer aan dit onderzoek de gebiedscoördinator. Dit interview verschilde dusdanig van de rest, dat is besloten dit gesprek niet op te nemen in de resultaten van dit onderzoek.

Alle interviews zijn opgenomen met twee recorders om de betrouwbaarheid te vergroten. De interviews zijn vervolgens getranscribeerd, wat inhoudt dat ze volledig uit zijn uitgewerkt. Een passage van het transcript is in dit onderzoek opgenomen als bijlage 3. Door te transcriberen zijn alle interviews inzichtelijk.

Na het transcriberen is gestart met het coderen. Zoals in het vorige hoofdstuk al beschreven is, bestaat het coderen uit drie fases: *het open coderen*, *het axiaal coderen* en *het selectief coderen*. Er is voor dit proces gekozen, omdat hiermee op een systematische wijze de gegeven antwoorden worden gefilterd. Hierdoor blijven de waardevolle uitspraken voor dit onderzoek over en kunnen er verbanden worden gelegd.

De resultaten worden onderverdeeld in drie thema's: het gebiedsteam, employability op organisatieniveau en employability op individueel niveau.

4.2. Het gebiedsteam

4.2.1. Samenwerken

Op basis van alle uitspraken kan gesteld worden dat het samenwerken toeneemt wanneer er gebiedsgericht gewerkt wordt. Er zijn in dit onderzoek tal van uitspraken gedaan die dit bevestigen. Opvallend is dat de deelnemers uit zichzelf refereerden naar het samenwerken voor en na het gebiedsteam, wat impliceert dat zij een verschil ervaren. Men lijkt het vooral prettig te vinden dat men nu op de hoogte is van elkaars caseload. Voorheen was dit lang niet altijd het geval:

"Dat moest je dan van een cliënt horen, anders kon je dat niet weten"

Dat men voorheen minder samenwerkte was voor sommige deelnemers heel frustrerend. Hierdoor kwam men vaak tot de conclusie dat men langs elkaar heen liep en zaken los van elkaar besloten werden, zonder dat men elkaar op de hoogte bracht en niet alle wetten werden toegepast:

"En vanuit de WMO werd die aanvraag gewoon toegekend. Terwijl het best kan zijn dat die vrouw er gewoon bij inwoont. Dus vanuit de participatiewet denk ik dan, hoe kán dit, hè? Hoe kan dit?"

In het gebiedsteam gaat het samenwerken beter. Men zit nu bij elkaar met alle disciplines, wat de samenwerking lijkt te bevorderen. De medewerkers gaan nu samen op huisbezoek in plaats van alleen, kijken samen naar een vraagstuk vanuit meerdere disciplines en nemen taken van elkaar over door te overleggen. Dit werkt doelgericht en wordt als prettig ervaren:

"We hadden laatst een collega en die had een conflict met de politie, maar we zaten gewoon in 1 ruimte. Dus je hebt gelijk overleg. Ik heb ook wel een keer gehad met participatie, waarbij zij vastliepen met iemand die heel erg claimde; psychiatrische problematiek. Dan ben je eerder geneigd om ons erbij te halen dan wanneer er drie kantoren tussen zitten of je niet van elkaar meemaakt wat je vakinhoudelijk doet."

Al met al lijkt samenwerken bevorderd te worden door te werken in het gebiedsteam. Het kost minder moeite en men is nu van elkaar op de hoogte wat betreft de caseload. De medewerkers zoeken elkaar op bij vragen en vinden elkaar waar nodig.

4.2.2. Informeel leren

De medewerkers zijn eensgezind als het gaat over de uitspraken die samenhangen met informeel leren. De medewerkers van het gebiedsteam lijken het vooral prettig te vinden. Het informeel leren lijkt te ontstaan wanneer men met elkaar op huisbezoek gaat, elkaar opzoekt voor vragen en wanneer gesprekken van collega's worden opgevangen:

"Gevraagd en ongevraagd, dus soms vang je dingen op hè, van casussen waar mensen mee zitten en dan dan denk ik hé, van uit mijn kennis kan ik daar wat mee en dan heb je het daar met iemand over. Of je vangt de telefoongesprekken op van dingen waar mensen mee zitten. Zo gaat dat."

"Je hoort heel veel aan de telefoon van anderen, waar anderen mee bezig zijn"

Naast informeel leren blijkt er echter ook behoefte te zijn aan het formele leren. Men heeft behoefte aan meer formele overleggen. Deze zijn nu vaak gepland, maar worden door randvoorwaarden (zie 4.2.4.) vaak geannuleerd. Het bewust leren gebeurt nog te weinig volgens velen. Veel kandidaten stellen dat hun kennis wordt uitgebreid wanneer er meer cases besproken worden. Op de dag van het laatste interview is er toevalligerwijs een oplossing bedacht voor dit probleem:

"En het idee is nu ook dat we eigenlijk iedere dag, dat er in ieder geval een half uurtje de tijd is om casussen te bespreken en dat je op die manier elkaars kennis ook kunt gebruiken en je kennis kunt delen"

Het informeel leren lijkt al met al zijn vruchten af te werpen. Men heeft het idee dat er geleerd wordt van elkaar op informele wijze en dit wordt als zeer prettig ervaren. De medewerkers zijn dagelijks bezig met het opdoen van kennis van elkaar.

4.2.3. Netwerken

In alle interviews komt netwerken duidelijk naar voren. Het onderling netwerken wordt automatisch bevorderd, omdat men met verschillende disciplines bij elkaar zit. Er kan gesteld worden dat dit positief werkt voor de medewerkers. Voorheen zat men bij elkaar met ieders eigen specialisme, waardoor netwerken veel minder plaatsvond. Men beschikt in een dergelijke setting min of meer allemaal over dezelfde kennis:

"Wat ik nu wel gemerkt heb is dat ik hiervoor meer op een ja, meer op een soort van eilandje werkte in je eigen vakgebied"

Het netwerken lijkt de kennis te verbreden. Veel medewerkers ervaren het netwerken in het gebiedsteam als positief en merken dat zij in grotere mate hun kennis aan het verbreden en verdiepen zijn ten opzichte van de situatie voorafgaand aan het gebiedsteam:

"Voor het gebiedsteam, en dat is nu nog steeds een beetje zo, bespreek je vooral binnen je eigen specialisme en daar leer je ook van hè, maar meer verdiepend, niet verbredend dus. En dat vind ik ook heel interessant, maar ik vind het nou wel leuk dat het meer de breedte ingaat"

Los van deze positieve uitspraken, zijn er ook medewerkers die minder positief zijn over het netwerken. Zij ervaren dat het nog te weinig gebeurt en dat het proces van netwerken nog te langzaam gaat.

"Nou, dat mag van mij nog wel wat meer"

"Ja dat gebeurt wel, maar ik denk wel te weinig. En dat komt ook omdat we nog te weinig casuïstiek bespreken. Ik merk wel dat als we een casus bespreken, dat ze zeggen oh die moet je naar die en die doen, maar het gebeurt te weinig."

Er wordt dus wel degelijk genetwerkt en men lijkt hierdoor de kennis te verbreden. De medewerkers lijken tevreden te zijn over de mate van netwerken binnen het gebiedsteam, maar helemaal eensgezind zijn ze niet. Om het op grotere schaal plaats te laten vinden, lijkt er eerst aan de randvoorwaarden gewerkt te moeten worden.

4.2.4. De randvoorwaarden

Er is eerder in dit hoofdstuk al geschreven over de randvoorwaarden. Dit is een nieuwe dimensie in dit onderzoek. Tijdens de interviews zijn veel uitspraken gedaan over factoren die aanvankelijk niet zijn opgenomen in het onderzoek. Deze uitspraken zijn echter wel van belang voor en van invloed op het geheel. Besloten is om ze onder de noemer 'randvoorwaarden' te vermelden in dit onderzoek.

De randvoorwaarden zijn onder te verdelen in twee factoren, waarbij de ene factor de andere beïnvloedt.

Tijdsdruk

Vrijwel elke medewerker heeft in het interview ongevraagd verwezen naar tijdsdruk. Men ervaart dat zowel de persoonlijke ontwikkeling als de ontwikkeling van het gebiedsteam achterloopt door deze factor. De medewerker kan maar net het hoofd boven water houden en komt niet aan andere dingen toe. Dit belemmert de medewerker om te netwerken, te leren en te samenwerken. Alle medewerkers geven te kennen dat hier stappen in gemaakt dienen te worden. Enkele uitspraken:

"Voordat we het zo druk hadden denk ik dat ik de klant beter bediende dan nu"

"Weet je, misschien dat ik eerder geneigd ben om ook samen met meerdere mensen te kijken naar een casus, maar ja, vaak is daar de tijd niet voor, eerlijkheidshalve gezegd"

"Maar ook om dingen mogelijk te maken en zoals nu komen we echt tijd en ruimte tekort"

"Tijd, tijd, tijd. Wat je nu een beetje ziet is dat we allemaal ons werk doen en we proberen natuurlijk wel de verbindingen te leggen, maar dat beperkt zich tot ken jij die, ken jij die? Dat proberen we af te stemmen, maar het is nu nog een beetje op goed geluk"

De medewerkers lijken het hebben van tijd te zien als voorwaarde om het gebiedsteam goed te kunnen laten draaien. Vanuit tijdsdruk is de brug naar de volgende factor makkelijk gemaakt.

Doorontwikkeling

Wat de medewerkers van het gebiedsteam het meest lijkt te frustreren, is dat de werkwijze van het gebiedsteam nog tekortschiet. De tijdsdruk heeft als gevolg dat de ontwikkeling stagneert, wat tot teleurstelling en zelfs een beetje wanhoop leidt:

"Ik zou graag meer willen meedenken en willen ontwikkelen, maar we lopen allemaal een beetje tegen hetzelfde aan"

"Er is nog heel veel te doen, maar we zijn nog niet zo heel lang bezig. En een klein nadeel is dat er zoveel werk te doen is, waardoor we niet aan alles toekomen"

"Maar nu moeten we wel een een keer een stap verder van gezamenlijke casuïstiek en meer samen optrekken"

De medewerkers zijn gemotiveerd om de pilot te doen slagen en willen hier dan ook alles aan doen. Het feit dat tijdsdruk zo'n grote rol speelt en dit de ontwikkeling doet stagneren, werkt frustrerend. Men is teleurgesteld en heeft meer tijd en ruimte om te werken aan het project, zodat aan het eind van de termijn een goede evaluatie kan plaatsvinden.

4.3. Employability op organisatieniveau

4.3.1. Leerklimaat

In de interviews zijn vragen gesteld met betrekking tot de aanwezigheid van een leerklimaat binnen de gemeente Hellendoorn. Er is vooral ingezoomd op het mogen maken van fouten en de mate waarin leren gestimuleerd wordt.

Fouten mogen maken

De medewerkers zijn het met elkaar eens: fouten mogen gemaakt worden. De ervaring wordt gedeeld dat het gebiedsteam hier ook aan bijdraagt. Er wordt door één iemand ervaren dat juist door de gemixte setting er meer fouten gemaakt mogen worden:

"Dat is misschien wel wat ik net zei hè, van, ik werk nu met mensen samen die heel anders tegen dingen aankijken. Als je met mensen van allemaal dezelfde slag werkt, wordt dat misschien wel veel meer onder de loep genomen"

Stimuleren van leren

Los van enkele uitzonderingen, zijn de meeste uitspraken die gedaan zijn over het stimuleren van het leren positief. Volgens de medewerkers zorgt de gemeente Hellendoorn ervoor dat men blijft door cursussen aan te bieden, mag men gebruik maken van het scholingsbudget en is er voldoende ruimte om kennis te verdiepen:

"Nou ja, we hebben natuurlijk wel de nodige trainingen de afgelopen jaren achter de rug. Dat blijft ook komen; donderdag weer een training, dus op die manier wordt dat zeker wel gestimuleerd"

"Nou ja, door trainingen te kunnen volgen. En ik vind wat dat betreft dat er wel heel veel mogelijk is. Wij als jeugd zijn ook verplicht om bepaalde opleidingen te doen voor een registratie en dat kan allemaal en dat mag. Daar wordt ook niet moeilijk over gedaan. Dus wat dat betreft worden we daarin wel heel erg gesteund. "

Het lijkt er dus op dat leren binnen de gemeente Hellendoorn gestimuleerd wordt. Er is ruimte om bij te scholen en de noodzakelijke cursussen worden gevolgd. De medewerkers die hier anders over denken wijten het aan de leidinggevende, zichzelf of hebben geen antwoord op de vraag. Het gebiedsteam zelf lijkt weinig invloed uit te oefenen op de factor stimuleren van leren.

4.3.2. Leiderschap

Opvallend is dat veel medewerkers niet goed wisten wie zij moesten duiden als hun leidinggevende wanneer daarnaar gevraagd werd. Het teamhoofd is verantwoordelijk voor de aansturing van de medewerkers en het managen van vraagstukken die spelen. Echter, het gebiedsteam wordt aangestuurd door de gebiedscoördinator. Hij stuurt het gebiedsteam aan en is het meest in beeld bij de medewerkers. Dit zorgt bij vragen over de leidinggevende voor verwarring. Een van de vele voorbeelden:

"Ja dat zie ik ook niet zo goed meer. Dat kan ofwel Pieter zijn of dat kan Babette zijn. Onbeduidend"

Afgezien van deze verwarring, is het lastig om een uitspraak met betrekking tot leiderschap in het gebiedsteam te doen. De gebiedscoördinator is tijdelijk afwezig geweest, waardoor voor velen het eerste aanspreekpunt ontbrak tijdens de interviews. Veel reacties kwamen overeen met "dat is lastig om te zeggen nu".

Toch lijken bijna alle medewerkers soms een kartrekker te missen:

"Aan de ene kant is het prettig, omdat je zelf de ruimte krijgt om dingen op te pakken. Aan de andere kant is het ook weleens lastig, omdat je soms zoekende bent van goh, welke richting moeten we nou op. Moeten we zelf de richting bepalen of is er een bepaalde visie die we moeten gaan volgen om zeg maar het organisatiebelang te kunnen dienen."

"Niet iedereen gaat daar even goed mee om in het gebiedsteam, maar wij zijn aardig stuurloos"

Er lijkt een gebrek aan sturing te zijn om het gebiedsgericht werken concreet in te vullen. Althans, de meeste medewerkers ervaren dit zo. De medewerkers van het gebiedsteam zijn het er met elkaar over eens dat er een bepaalde visie ontbreekt. Het blijkt dat medewerkers gebaat zijn bij een bepaalde richting en structuur die nu nog ontbreekt.

4.4. Employability op individueel niveau

4.4.1. Aanpassingsvermogen

Er is tijdens de interviews veel aandacht besteed aan het aanpassingsvermogen van de medewerkers. Eerder werd al beschreven dat het vermoeden bestaat dat de medewerkers hier in grote mate over beschikken, aangezien zij vrijwillig in het gebiedsteam zijn gestapt. Uit onderstaande tekst zal blijken of de medewerkers beschikken over aanpassingsvermogen en of het gebiedsteam invloed heeft op het aanpassingsvermogen.

Readiness & Willingness

Dat de medewerkers van het gebiedsteam over Readiness & Willingness beschikken werd van tevoren al vermoed. Alle 10 geïnterviewde medewerkers hebben er zelf voor gekozen om deel te nemen, wat laat zien dat er initiatief wordt getoond en men met vertrouwen tegen veranderingen aankijkt. Het vrijwillige karakter van de aanmeldingen onderstreept tevens de bereidheid om te willen veranderen. Uit alle uitspraken komt bovenstaande dan ook naar voren:

"Dus dat biedt dan wel nieuwe uitdaging. En zo probeer ik voor mezelf net weer even een stapje, ja, een stapje extra te kunnen vinden voor mezelf"

Dit bleek ook voor het gebiedsteam al het geval te zijn. Het gebiedsteam heeft hier zo het lijkt geen bijdrage aan geleverd:

"Ik vind het altijd wel, ik ben wel iemand die op zoek gaat naar nieuwe dingen en dat wel heel leuk vindt om dat ook uit te vinden"

Curiosity:

Vrijwel alle medewerkers die geïnterviewd zijn laten zien dat ze over curiosity beschikken, oftewel dat zij nieuwsgierig zijn naar hun eigen loopbaan. Bijna alle uitspraken in relatie tot curiosity zijn hetzelfde. Een enkeling geeft aan van dag tot dag te leven en er niet mee bezig te zijn. Uitspraken rondom curiosity komen veelal overeen met de volgende uitspraak:

"Ik ben wel heel nieuwsgierig naar mijn eigen loopbaan, ja"

Control:

Alle ondervraagde medewerkers delen de mening dat zij verantwoordelijk zijn voor hun eigen loopbaan en dat zij hier ook naar handelen. De medewerkers springen in bij wetswijzigingen, bepalen zelf hoe ze hun loopbaan inrichten en ondernemen actie wanneer ze vastlopen in hun carrière:

"Iedereen is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen doen en laten dus die keuze ligt altijd bij iemand zelf. Jij bepaalt en gaat akkoord"

Confidence:

De medewerkers van het gebiedsteam hebben geloof in hun eigen kunnen en menen veranderingen aan te kunnen. Verschillende uitspraken laten dit zien. Uitspraken waarbij sprake zou zijn van een lage mate van confidence zijn niet gevonden. De uitspraken hadden allemaal in meer of mindere mate een verband met onderstaande:

"Ik ben heel zeker van mezelf en ik weet wat ik kan en wat ik niet kan. Dus kom maar op met die verandering. Ik kan alleen maar leren."

Concern

Van alle C's die onderzocht zijn, lijkt concern het minst aan de hand bij de medewerkers van het gebiedsteam. Uit de interviews komt naar voren dat veel van de deelnemers zich niet bekommeren om de toekomst. Ze hebben of een vast contract, zitten goed op hun plek, hebben aanbiedingen van andere organisaties gehad of leven van dag tot dag:

"Dat zit hem er meer in omdat ik, ja, als ik werk dan krijg ik meestal wel een paar verzoeken via LinkedIn om ergens anders aan de slag te gaan. Dat volgt zich best wel rap op. En met het meeste doe ik niet eens iets. Ik zit gewoon goed op mijn plek. "

De mensen zonder vast contract zijn de mensen die zich het meest druk lijken te maken om hun toekomst. Zij zitten goed op hun plek en doen hun best, maar weten niet zeker of het contract verlengd wordt, waardoor ze altijd blijven uitkijken naar vacatures.

De 4C's

De 4C's zijn in grote mate aanwezig onder de medewerkers van het gebiedsteam. De meeste medewerkers laten zien dat ze over elke 'C' beschikken, met uitzondering van concern. Bij deze dimensie lopen de antwoorden uiteen en hangt het van de persoonlijke situatie af in hoeverre men bezorgd is om de eigen loopbaan. Het werken in een gebiedsteam lijkt weinig invloed te hebben op de 4C's van de medewerkers.

Proactief gedrag

Uit de interviews komt naar voren dat alle medewerkers initiatief durven te nemen. Dit ligt in de lijn der verwachting, aangezien er hierbij samenhang is met Readiness & Willingness, waar proactief stappen durven zetten onderdeel van uitmaakt. Veel medewerkers vinden het noodzakelijk voor hun werk om proactief te zijn en initiatief te nemen. Het is volgens de medewerkers ook nodig om te kunnen functioneren in het gebiedsteam. Men moet dan namelijk afstappen op elkaar wanneer zich vragen voordoen of er casussen besproken moeten worden. Enkele uitspraken met betrekking tot proactief gedrag:

"Ik heb een collega gevraagd, en dat komt nog, om samen een dagje, een hele dag mee te lopen om te kijken hoe dan zo'n gesprek plaatsvindt en dan ja dan ben ik veel meer, dan heb ik meer inzicht in zijn werkzaamheden. "

"Ik neem het initiatief, maar ook andersom. Er is al twee keer een collega die op mij is afgestapt. Ik ook andersom, dat gaat over en weer zeg maar."

"Voor mij is daar geen kwestie van durf bij. Ik vind zelfs dat het nodig is voor je werk, maakt het alleen maar mooi. Dus onbeperkt."

4.4.2. Employability oriëntatie en activiteiten

Er is sprake van een zekere overlap wanneer gekeken wordt naar employability oriëntatie en de bovenstaande factoren die reeds behandeld zijn. Employability oriëntatie vindt onder andere plaats wanneer de medewerker zich gesteund voelt zich te ontwikkelen en hij proactief gedrag vertoont. Er is al bekend dat deze factoren aanwezig zijn bij de medewerkers van het gebiedsteam.

Employability activiteiten richten zich echter op het verbreden en verdiepen van de competenties. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat dit duidelijk aan de hand is. Op twee medewerkers na geeft iedereen aan het gevoel te hebben dat hun competenties verbreed zijn door het werken in het gebiedsteam. De twee die dit niet herkennen, geven aan dat zij bij hun vorige werkgever al hun competenties verbreed hebben en dat zij daarin voorlopen op de rest. Met name het samenwerken, informeel leren en netwerken zijn factoren die bij lijken te dragen aan de verbreding van de competenties:

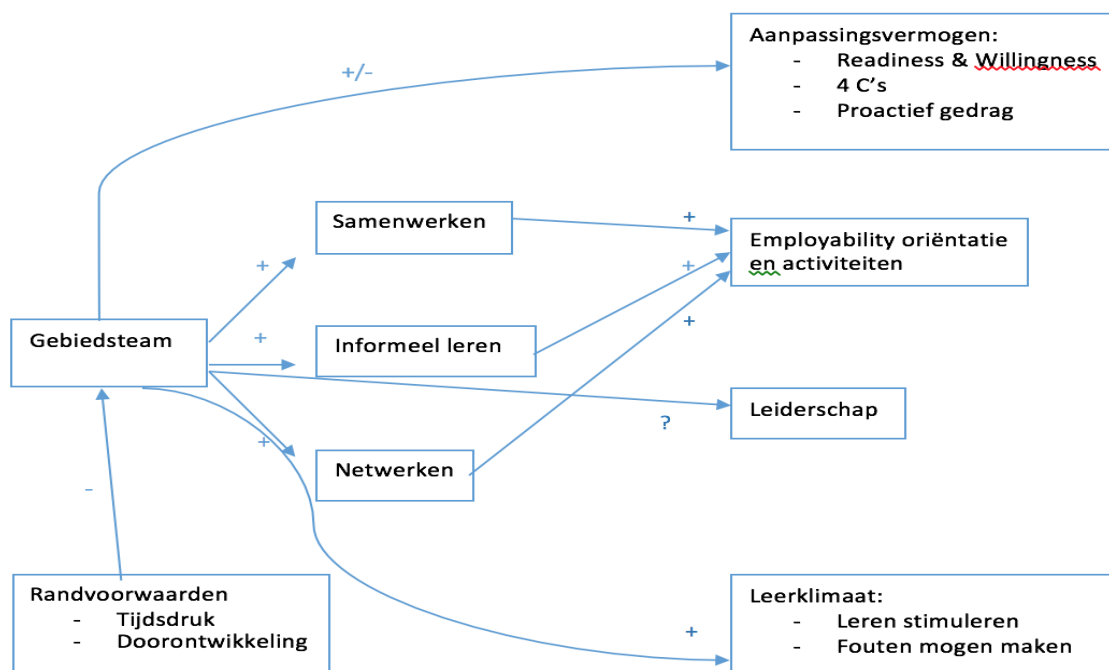
"En nu, binnen zo'n gebiedsteam, hoor je zoveel dingen en word je zo op een andere manier gevoed zeg maar, ja, daar leer je nog veel meer van en daar word je ook veel breder van qua kennis zeg maar"

"Ik vind het, omdat ik niet zolang geleden ben begonnen met werken, ben ik hier heel erg goed vooruitgegaan. Met het opstellen van een beschikking, met het lezen van een beschikking, met het adviseren, van een juridisch vraagstuk. Op alle gebieden wel."

Bovenstaande uitspraken dekken de lading over uitspraken die gedaan zijn over employability oriëntatie en activiteiten. Een werknemer heeft aangegeven dat er geen behoefte is om competenties te verbreden. Dit staat enigszins haaks op de bedoeling van het gebiedsgericht werken, namelijk breder inzetbaar worden.

4.4.3. Empirisch model

In dit hoofdstuk zijn de interviews beschouwd en hebben typerende uitspraken de revue gepasseerd. Er is inzichtelijk gemaakt in hoeverre alle factoren aanwezig zijn en of ze elkaar beïnvloeden. Dit leidt tot een empirisch model. Aan de hand van dit model kunnen de empirische deelvragen beantwoord worden.



Figuur 3: Empirisch model

5. Conclusies

In het vorige hoofdstuk is een overzicht geschetst van de resultaten die geboekt zijn aan de hand van de interviews die zijn afgenomen. Vervolgens kan in dit hoofdstuk antwoord gegeven worden op de empirische deelvragen en hoofdvraag van dit onderzoek. Dit leidt ertoe dat in het volgende hoofdstuk verschillende aanbevelingen richting de gemeente Hellendoorn gedaan kunnen worden.

5.1. Beantwoording empirische deelvragen

Wat draagt samenwerken in het gebiedsteam bij aan de kennis van de medewerkers?

Een goede samenwerking is nodig om organisatiedoelen te bereiken, zo schrijft de organisatiefilosofie van de gemeente Hellendoorn (2015). Het gebiedsteam moet hier een bijdrage aan leveren.

Op basis van de resultaten wordt aangenomen dat de samenwerking in het gebiedsteam bijdraagt aan de kennis van de medewerkers. De medewerkers geven aan meer samen te werken. Dit blijkt uit het gegeven dat de medewerkers elkaar op de hoogte houden van de caseload, zij samen overleggen over een casus en daarnaast samen op huisbezoek gaan. Wat opvalt met betrekking tot de samenwerking is dat medewerkers zelf aangeven dat het samenwerken veel meer plaatsvindt in het gebiedsteam dan voorheen. Hierdoor kan verondersteld worden dat het gebiedsteam een goede basis is om de samenwerking te bevorderen.

Deze bevinding draagt eraan bij dat de medewerkers leren van elkaar door te samenwerken. Men geeft inzicht in elkaars expertise wanneer een casus besproken wordt en zoekt elkaar op wanneer vragen ontstaan die zelf niet beantwoord kunnen worden. Voordeel hierbij is dat er “korte lijnen” zijn. De medewerker hoeft zich weinig in te spannen om de gewenste hulp te krijgen. Al met al lijken deze factoren ertoe bij te dragen dat kennis wordt verbreed en men van elkaar leert door in het gebiedsteam plaats te nemen.

Wat draagt het informeel leren in het gebiedsteam bij aan de competentieontwikkeling?

Informeel leren draagt zoals eerder beschreven bij aan competentieontwikkeling (Simons, 2001). Daarnaast is het voor de employability belangrijk dat medewerkers zich continu willen blijven ontwikkelen (van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011).

Binnen het gebiedsteam vindt leren zowel gevraagd (formeel) als ongevraagd (informeel) plaats. Het formele leren vindt plaats door het bespreken van casuïstiek. Hierbij wordt een casus in de groep gebracht, waarna iedereen vanuit zijn of haar expertise opmerkingen plaatst en vragen beantwoordt. Dit is een formele setting die ervoor zorgt dat medewerkers leren van elkaars opmerkingen.

Het informele leren vindt plaats doordat medewerkers gesprekken van elkaar opvangen. Daarnaast worden tussendoor steeds korte vragen gesteld. Deze vragen worden beantwoord, waarna de medewerker deze kennis uitwerkt en hiervan leert.

De kennis die men heeft opgedaan in het gebiedsteam, zorgt ervoor dat de medewerkers hun competenties ontwikkelen; ze zijn breder inzetbaar geworden. Men lijkt bij een huisbezoek bijvoorbeeld beter te weten hoe de andere specialisten een situatie benaderen, waardoor er drie vliegen in een klap kunnen worden geslagen (Participatiewet, WMO, Jeugd). In plaats van dat de jeugdconsulent alleen geïnteresseerd is in de jongere, wordt nu ook gevraagd naar de financiële

situatie van het gezin. Dit veronderstelt dat er competenties ontwikkeld zijn, omdat men van elkaar heeft geleerd waarop gelet moet worden tijdens een gesprek met de cliënt.

Het informeel leren vindt dus plaats en medewerkers ontwikkelen hun competenties door bovenstaande factoren, maar veel van de ondervraagden geven te kennen dat er ook behoefte is aan formeel leren. Er is behoefte aan meer casusbesprekingen. De randvoorwaarde tijdsdruk zorgt er echter voor dat deze besprekingen niet door kunnen gaan. Het 'gewone' werk gaat immers altijd voor.

Wat doet het netwerken in het gebiedsteam met de competentieverbreiding?

Op basis van de resultaten zouden de medewerkers van het gebiedsteam hun competenties verbreed moeten hebben. Men geeft aan dat er meer genetwerkt wordt dan voorheen. Elk specialisme heeft namelijk behoefte aan een ander netwerk. Tijdens het delen van casussen worden netwerken gedeeld, waardoor het netwerk van iedere medewerker uitbreidt. Het gebruik maken van elkaars netwerk leidt ertoe dat er een situatie ontstaat waarbij men van elkaar leert (Wenger, 2012).

Het netwerken lijkt ertoe bij te dragen dat de medewerkers de competenties verbreden. Voorheen vond netwerken ook plaats, maar werden competenties vooral verticaal ontwikkeld. Daarnaast werden er veel minder nieuwe netwerken opgedaan. Voorafgaand aan het gebiedsteam maakte men veelal gebruik van hetzelfde netwerk. De consultants hebben vaak te maken met dezelfde problematiek, waardoor vaak van hetzelfde netwerk gebruik wordt gemaakt. Men had het gevoel zich op een 'eilandje' te bevinden met allemaal dezelfde specialismen.

In het gebiedsteam is dit anders. Verschillende specialismen zitten bij elkaar, waardoor het netwerken tevens plaatsvindt in een horizontale sfeer. Het lijkt er sterk op dat men de competenties verbreed door te netwerken in het gebiedsteam.

Op welke manier beïnvloeden de factoren van het gebiedsteam het aanpassingsvermogen?

Voordat het onderzoek werd uitgevoerd, werd al vermoed dat de medewerkers die in het gebiedsteam zitten beschikken over aanpassingsvermogen. De medewerkers hebben door vrijwillig deel te nemen laten zien dat zij zich proactief aanpassen aan organisatieontwikkeling. Zij hebben bewust initiatief genomen om zich aan te passen. Dit beïnvloedt het aanpassingsvermogen (Savickas, 2005).

De 4C's (concern, curiosity, control en confidence) zijn onder alle medewerkers aanwezig in het gebiedsteam. De enige dimensie die enigszins achter lijkt te blijven is concern. Ongeveer de helft van de geïnterviewde medewerkers lijkt zich geen zorgen te maken om de toekomst. Het vaste contract en het 'van dag tot dag leven' lijkt hier verantwoordelijk voor te zijn.

Uit de resultaten blijkt niet dat het gebiedsteam ervoor zorgt dat het aanpassingsvermogen beïnvloed wordt. De medewerkers laten niet zien meer of minder bezorgd, nieuwsgierig, zelfverzekerd of verantwoordelijk te zijn dan voorafgaand aan het gebiedsteam. Op de vraag of een van de dimensies voorafgaand aan het gebiedsteam meer of minder speelde, werd meermaals aangegeven dat er geen verschil werd ervaren.

Bovenstaande zou te verklaren kunnen zijn doordat de medewerkers al over heel veel aanpassingsvermogen beschikken. Het zou erop kunnen wijzen dat de medewerkers altijd al veel aanpassingsvermogen hebben gehad. Daarnaast zit het gebiedsteam nog in de beginfase, waardoor het vermoeden bestaat dat het aanpassingsvermogen zich op den duur zou kunnen ontwikkelen.

Samenvattend wordt aangenomen dat de medewerkers over veel aanpassingsvermogen beschikken. De werkwijze en setting van het gebiedsteam lijkt hier geen invloed op te hebben.

Op welke manier beïnvloeden de factoren van het gebiedsteam de organisatiefactoren?

Voor de ontwikkeling van de employability is het belangrijk dat er een positief leerklimaat bestaat. Dit houdt onder andere in dat leren wordt gestimuleerd door de organisatie (van Vuuren et al., 2012) en medewerkers fouten durven en mogen maken (Nikolova et al., 2014).

Tijdens het onderzoek is wat betreft het leerklimaat in de gemeente Hellendoorn vooral ingezoomd op het mogen maken van fouten en het stimuleren van het leren. Het gebiedsteam lijkt eraan bij te dragen dat medewerkers nu meer fouten mogen maken en grenzen durven op te zoeken. Voor het stimuleren van leren wordt weinig verschil ervaren ten opzichte van voorafgaand het gebiedsteam.

De ontwikkeling van medewerkers wordt bevorderd, wanneer er een goede relatie is met de leidinggevende. Het geven van feedback is een voorbeeld om de relatie te bevorderen, net als het aanbieden van ruimte rond het invullen van taken (van Dam, 2004). Het is lastig om in dit onderzoek een harde uitspraak te doen rondom leiderschap. Het merendeel van de medewerkers vond het lastig om vragen rondom leiderschap te beantwoorden, gezien het feit dat de gebiedscoördinator voor een langere periode afwezig is geweest. De meeste medewerkers ervoeren de gebiedscoördinator als direct leidinggevende.

In het verrichte onderzoek zijn te weinig uitspraken rondom autonomie gedaan om een betrouwbare uitspraak te kunnen doen. De uitspraken die gedaan zijn (5), zijn allemaal positief over de vrijheid die wordt ervaren, maar een harde uitspraak kan hier niet over gedaan worden.

Fouten mogen maken

Een deel van het gebiedsteam ervaart dat zij meer fouten mag maken. De medewerkers worden losgelaten in hun doen en laten en dit heeft als gevolg dat de medewerkers grenzen durven op te zoeken. Daarnaast wordt vermoed dat voorafgaand aan het gebiedsteam er sprake was van een soort 'sociale druk'. Hierbij is er sprake van een prestatiedrang. Dit wordt verklaard door het gegeven dat iedereen bij elkaar over dezelfde kennis beschikt, waardoor fouten maken wordt ervaren als falen. In het gebiedsteam is iedereen specialist in zijn eigen vakgebied en helpt men elkaar vaak. Wanneer het eens voorkomt dat een medewerker geen antwoord weet op een vraag, voelt dit minder vervelend. De collega die de vraag stelt, weet het antwoord immers ook niet. De verwachting van een volledig en correct antwoord lijkt minder aanwezig te zijn in het gebiedsteam dan voorheen.

Een groot deel ervaart echter ook geen verschil sinds het gebiedsteam operationeel is. Men geeft aan altijd fouten te durven maken. Een verschil hierin wordt niet ervaren.

Stimuleren van leren

Het gevoel over stimuleren van leren is door het gebiedsteam niet veranderd, zo bestaat het vermoeden. Over het algemeen ervaren de medewerkers dat leren gestimuleerd wordt. Er worden cursussen aangeboden en men mag de noodzakelijke opleidingen volgen. Er zijn echter ook medewerkers die niet ervaren dat leren gestimuleerd wordt. Zij geven daarbij wel aan dat zij het initiatief ertoe ook niet nemen. Wanneer zij dit wel zouden doen, denken zij dat er best wat mogelijk is. De tijdsdruk weerhoudt sommige medewerkers er echter van om zich verder te ontwikkelen.

Het gebiedsteam heeft als gevolg dat een aantal medewerkers ervaart dat er meer fouten gemaakt mogen worden. Er wordt aangegeven dat men minder sociale druk ervaart en minder het gevoel heeft alles te moeten kunnen weten en beantwoorden. Over het stimuleren van leren wordt verondersteld dat de medewerkers een redelijk leerklimaat ervaren. Wat geleerd moet worden, wordt gefaciliteerd, maar daar blijft het ook bij. Sommige medewerkers willen dat er meer sprake is van een leerklimaat.

Leiderschap

Er is al beschreven dat een uitspraak doen rondom leiderschap lastig is. Desalniettemin valt er wel een conclusie te trekken die ook geldt bij afwezigheid van de leidinggevende. De medewerkers van het gebiedsteam geven vrijwel allemaal aan dat zij meer aansturing prettig zouden vinden. Er is vanaf dag 1 al behoefte aan iemand die het voortouw neemt omtrent de inrichting en werkwijze van het gebiedsteam. De medewerkers ervaren dat zij teveel zijn losgelaten tijdens de opstart van het gebiedsteam. Dit maakt dat er veel getwijfeld wordt rondom de juiste invulling van het gebiedsteam en men niet zeker is van keuzes die gemaakt worden.

5.2. Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag:

“Op welke manier draagt deelname aan het gebiedsteam bij aan de employability van de medewerkers?”

Kan beantwoord worden met:

In dit onderzoek is de werkwijze van het gebiedsteam verdeeld in drie dimensies: **samenwerken**, **informeel leren** en **netwerken**. Tijdens het uitvoeren van de semigestructureerde interviews zijn verschillende vragen rondom deze thema's in relatie tot employability gesteld.

Aangenomen wordt dat deelname aan het gebiedsteam bijdraagt aan de employability van de medewerkers. Er is sprake van meer samenwerking dan voorheen. Men zoekt en vindt elkaar makkelijker door de korte lijnen die het gebiedsteam met zich meebrengt. Hierdoor wordt kennis sneller en makkelijker gedeeld, wat ertoe leidt dat de samenwerking bijdraagt aan het verbreden van de kennis. Daarnaast werkt men nu samen met andere disciplines, wat betekent dat het samenwerken niet alleen de kennis van de medewerker verdiept, maar ook verbreed.

Ook het informeel leren draagt bij aan de employability van de medewerkers die deelnemen aan het gebiedsteam. Men vangt sneller gesprekken van elkaar op en voelt zich sneller geneigd om te helpen. Huisbezoeken en gesprekken met cliënten vinden nu vaker plaats dan voorheen. Deze momenten blijken waardevol te zijn voor het informele leren van de medewerkers. Leren in het gebiedsteam vindt overigens op zowel informele als formele wijze plaats. De formele kant houdt in dat er op een vast moment, in een vaste setting casussen gedeeld worden met elkaar. De medewerkers kunnen dan vanuit hun eigen specialisme informatie delen. Dit maakt dat de medewerkers leren van elkaar door nieuwe kennis die wordt opgedaan.

De laatste dimensie, netwerken, vindt ook meer plaats in het gebiedsteam dan voorheen en lijkt bij te dragen aan de employability van de medewerkers. Juist doordat verschillende specialismen bij elkaar worden gezet, ontstaat een situatie waarbij nieuwe netwerken opgedaan worden. Ieder specialisme beschikt over eigen vraagstukken met daar bijhorende netwerken. Een casus wordt in het gebiedsteam echter vanuit meerdere perspectieven bekeken, waardoor voor elk vraagstuk een ander netwerk functioneel is. Vermoed wordt dan ook dat het delen van netwerken in het gebiedsteam de medewerker breder inzetbaar maakt.

De medewerkers van het gebiedsteam zijn er echter nog lang niet gerust op dat de pilot daadwerkelijk gaat slagen. Het vertrouwen is er wel, maar verandering is nodig. Twee randvoorwaarden maken dat het gebiedsteam nog niet volledig werkt zoals gewenst: **tijdsdruk** en **doorontwikkeling**. De medewerkers van het gebiedsteam ervaren behoorlijk veel tijdsdruk, wat hen benauwt in het maken van keuzes. De doorontwikkeling van het gebiedsteam kan hierdoor niet plaatsvinden. Men heeft behoefte aan meer tijd en ruimte. Vrijwel elke medewerker van het gebiedsteam loopt tegen hetzelfde probleem aan. De medewerker legt de prioriteit bij het dagelijkse werk.

In het onderzoek komt niet expliciet naar voren dat men zich bezorgder, nieuwsgieriger, zelfverzekerder of verantwoordelijker gedraagt met betrekking tot de eigen loopbaan dan voorheen. De medewerkers beschikken niet over meer **aanpassingsvermogen**. Aannemelijk is dat de medewerkers over dusdanig veel aanpassingsvermogen beschikken, dat het gebiedsteam nog te kort draait om hier verandering in te brengen. Vooralsnog lijkt het aanpassingsvermogen niet beïnvloedbaar door de drie dimensies die kenmerkend zijn voor het gebiedsteam.

Ditzelfde geldt voor de **employability op organisatieniveau**. Een klein aantal mensen ondervindt meer ruimte om fouten te mogen maken. Dit is echter te weinig om hier een stellige uitspraak over te doen. Het werken in het gebiedsteam maakt niet dat men zich meer of minder gestimuleerd voelt om te leren. De noodzakelijke trainingen en cursussen mogen gevolgd worden, maar dit was voor deelname aan het gebiedsteam ook het geval. Door omstandigheden is het lastig gebleken om **leiderschap** goed te onderzoeken. Het gebiedsteam is vanaf het begin vrij stuurloos geweest. De behoefte aan meer structuur en visie lijkt aanwezig te zijn. Hoewel de vijf uitspraken die gedaan zijn rondom **autonomie** gunstig zijn, zijn het er te weinig om hier iets over te mogen aannemen.

Samenvattend mag aangenomen worden dat het gebiedsteam zich vooral goed leent wanneer competentieverbreiding gewenst is. Het gebiedsteam draagt eraan bij dat medewerkers veel leren van elkaar en zich daardoor breder ontwikkelen, wat resulteert in competentieverbreiding en bredere inzetbaarheid. Werken in het gebiedsteam draagt hoogstwaarschijnlijk bij aan de employability van de medewerkers, maar het kan nog beter wanneer aan de randvoorwaarden voldaan wordt.

6. Aanbevelingen

De empirische deelvragen en hoofdvraag zijn beantwoord. Dit maakt dat er een vertaalslag gemaakt kan worden naar de aanbeveling. In dit hoofdstuk zullen aan de hand het literatuuronderzoek en de bevindingen uit de semigestructureerde interviews aanbevelingen gedaan worden aan de opdrachtgever. Dit hoofdstuk sluit af met een model die de aanbevelingen schematisch weergeeft.

6.1. De aanbevelingen

Faciliteer de doorontwikkeling van het gebiedsteam

Het gebiedsteam is operationeel en de eerste resultaten worden geboekt. Er zijn echter te veel randvoorwaarden om te kunnen stellen dat het gebiedsteam een structureel succes is of gaat blijven. De voortekenen zijn goed, maar er dient meer tijd en ruimte te zijn voor de medewerkers om goed te kunnen testen. Pas wanneer de tijdsdruk is afgenomen, is er ruimte en kan er uitgebreid geëxperimenteerd worden. Het aanbieden van ruimte is een factor die de employability van de medewerker bevordert (van Dam, 2004). Het lijkt er sterk op dat afname van de tijdsdruk binnen het gebiedsteam een voorwaarde is om een goede doorontwikkeling te doen slagen. De medewerkers geven aan dat zij prioriteit geven aan het dagelijkse werk en hierdoor niet toekomen aan de doorontwikkeling.

De meest gemakkelijke oplossing om tijd en ruimte te creëren, is door meer tijd vrij te maken in het gebiedsteam. Dit kan op verschillende manieren:

- Uren uitbreiden van de huidige deelnemers. Een voorbeeld is om elke medewerker een aantal uren per week extra aan te bieden, die zij expliciet in moeten vullen om aandacht te besteden aan de doorontwikkeling. Dit houdt in dat er een overdracht van cliënten plaatsvindt en men meer tijd en ruimte gebruikt om structuur aan te brengen in de pilot. Er zal echter rekening moeten worden gehouden met de medewerkers die fulltime werken of geen urenuitbreiding willen;
- Een goed alternatief zou dan kunnen zijn om het gebiedsteam uit te breiden met meer personeel. Dit verkleint de caseload per medewerker. Een voorbeeld: De participatieconsulenten delen nu ongeveer 110 cliënten met zijn tweeën. Deze 110 cliënten zijn allen woonachting in Nijverdal-Zuid, het gebied waar dit gebiedsteam zich op richt. De participatieconsulenten hebben daarmee ongeveer 55 cliënten per persoon in hun beheer (1:55). Door 1 consulent toe te voegen, verandert deze factor naar ongeveer 1:36. Dit zou tijd en ruimte kunnen bieden aan de consulenten om het gebiedsteam meer door te kunnen ontwikkelen. Hetzelfde voorbeeld geldt logischerwijs voor de jeugd- en WMO-consulenten.

Ook in gemeenteland geldt de formule tijd = geld. Meer uren investeren betekent meer kosten. Echter, het investeren in het gebiedsteam zal waarschijnlijk ook (indirect) geld opleveren. De medewerkers krijgen meer tijd om te experimenteren. Hierdoor vindt er hoogstwaarschijnlijk meer samenwerking plaats en maakt men nog meer gebruik van elkaars netwerk, wat zal resulteren in leren van elkaar. Dit leidt ertoe dat competentieverbreiding plaats zal vinden (Simons, 2001). Dit maakt de medewerkers breder inzetbaar. Het gebiedsteam zal door de ontwikkeling die plaatsvindt naar alle waarschijnlijkheid efficiënter gaan werken, wat zal leiden tot de nieuwe formule: tijd = breder inzetbaar = efficiëntie = kostenbesparing. De medewerkers ervaren nu stilstand, wat immers ook geld kost.

Ontwikkel structuur en een duidelijke visie: wees inspirerend

De medewerkers van het gebiedsteam ervaren nog te veel twijfels gedurende de uitvoering en de ontwikkeling. Het is raadzaam om een duidelijke structuur te communiceren. De zogenaamde stip op de horizon lijkt nog te ontbreken. Men heeft geen idee welke richting gewenst is. Daarnaast voelt het gebiedsteam zich alleen wanneer het gaat om keuzes maken. Frustratie, teleurstelling en enig wantrouwen in een goed vervolg zijn het gevolg van deze ontwikkeling.

Om dit in de toekomst te vermijden is het goed om wekelijks te evalueren en concrete doelen te stellen met elkaar. Hier is een inspirerend leider voor nodig: iemand die eensgezindheid creëert en de twijfels wegneemt in het gebiedsteam. Het is aannemelijk dat dit tot nog toe te weinig gebeurt, ook voor afwezigheid van de gebiedscoördinator. Vrijwel alle medewerkers van het gebiedsteam geven aan vanaf dag 1 te weinig structuur en houvast te ervaren.

Het is belangrijk dat de leidinggevende van het gebiedsteam (in dit geval waarschijnlijk de gebiedscoördinator) bezorgd, open, aanmoedigend en ondersteunend gedrag vertoont wanneer de gemeente Hellendoorn nastreeft de inzetbaarheid te vergroten (Camps & Rodríguez, 2011). De leidinggevende kan op deze manier positieve invloed uitoefenen op de employability van de medewerker. Dit geldt tevens wanneer de leidinggevende de medewerkers inspireert en motiveert (van Dam, van der Heijden, & Schyns, 2006). Aanbevolen wordt dat de leidinggevende gedrag vertoont waarbij uit wordt gestraald dat er geloof en vertrouwen is in een goede afloop. De medewerkers lijken hier op dit moment behoefte aan te hebben.

Soortgelijk onderzoek naar het 'neekamp'

Dit onderzoek geeft alleen de bevindingen weer van het onderzoek dat gedaan is naar de medewerkers die zich vrijwillig hebben aangemeld. Om duidelijker verbanden te kunnen leggen, is het raadzaam om een soortgelijk onderzoek te doen bij de mensen die zich niet aangemeld hebben voor het gebiedsteam. Interessant is om een employabilityonderzoek naar deze groep medewerkers te doen, waardoor vergelijkingen met het huidige gebiedsteam gemaakt kunnen worden.

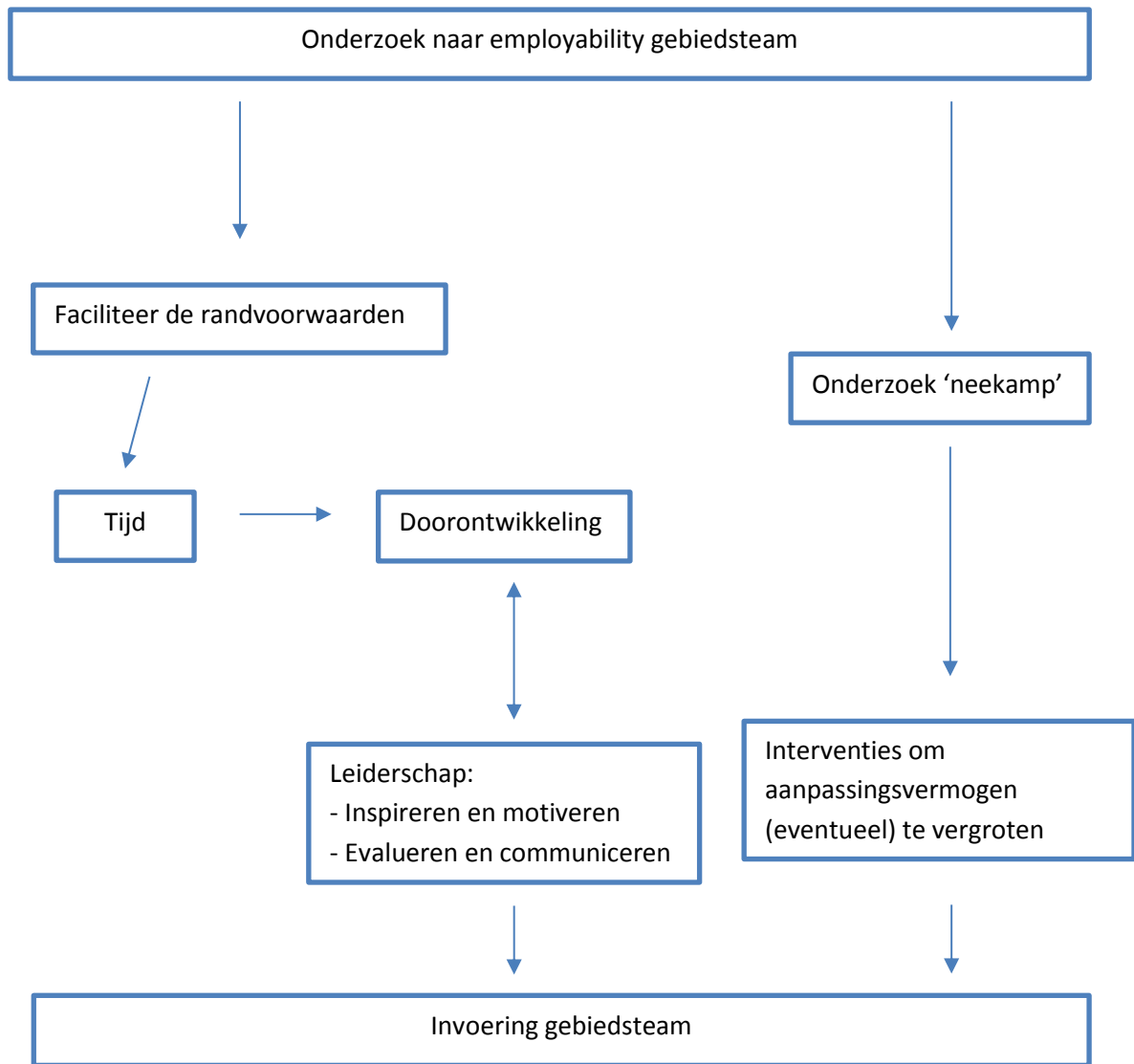
Vooraf onderzoek naar het aanpassingsvermogen van deze groep medewerkers zou interessante bevindingen kunnen bevatten. Wanneer blijkt dat de medewerkers die op dit moment niet in het gebiedsteam zitten gemiddeld minder bezorgd, nieuwsgierig, zelfverzekerd of verantwoordelijk gedrag vertonen in relatie tot hun loopbaan, zal er een interventie bedacht moeten worden die het aanpassingsvermogen van deze medewerkers doet toenemen. Deze factoren vergroten volgens Savickas (2012) namelijk het aanpassingsvermogen. Aannemelijk is dat de medewerkers vervolgens meer openstaan voor verandering en nieuwsgierig worden naar het gebiedsteam. Proactief loopbaangedrag, wat in dit geval aanmelding voor een gebiedsteam inhoudt, zou het gevolg moeten zijn (Savickas, 2005). Hierdoor wordt meer draagvlak gecreëerd wanneer het gebiedsgericht werken definitief wordt ingevoerd.

Invoeren van het gebiedsteam

Wanneer aan bovenstaande aanbevelingen voldaan wordt, wordt aanbevolen om het gebiedsteam in zijn geheel door te voeren in Team Werk en Zorg. Hoewel sommige aspecten van employability niet goed onderzocht konden worden, lijkt het gebiedsteam een dusdanig goede invloed op de inzetbaarheid uit te oefenen, dat invoering ervan een positieve impuls aan de employability zou moeten geven. De medewerkers zijn tamelijk positief en hebben geen spijt gehad van hun deelname aan deze pilot. Wanneer de gemeente Hellendoorn competentieverbreiding van de medewerkers

wenst, is het gebiedsteam een goede keuze. In het gebiedsteam wordt op formele en informele wijze van elkaar geleerd, wat bijdraagt aan de competentieverbreiding (Simons, 2001). Hetzelfde resultaat ontstaat door netwerken (Wenger, 2012) en samenwerken (van der Heijden & van Ooijen, 2008).

6.1.1. Schematische weergave aanbevelingen



Figuur 4: Schematische weergave aanbevelingen

7. Discussie

Dit hoofdstuk beschrijft de kritische noten die te plaatsen zijn bij dit onderzoek. Deze worden geplaatst naar aanleiding van de resultaten en conclusies die gedaan zijn tijdens dit onderzoek. Bij het eventuele implementeren van de aanbevelingen zullen de factoren die hieronder beschreven worden meegenomen moeten worden in de overweging. Na de kritische noten volgt een korte beschrijving van de toegevoegde waarde van dit onderzoek.

7.1. Kritische noten

Betrouwbaarheid

Middels het opnemen, transcriberen en coderen van de interviews is getracht een zo betrouwbaar mogelijk onderzoek te doen. Hoewel alle 11 de medewerkers van het gebiedsteam geïnterviewd zijn, is het de vraag in hoeverre dit onderzoek volledig betrouwbaar is. Het gebiedsteam is uniek in zijn soort. Vergelijkingen met andere onderzoeken naar een gebiedsteam zoals deze zijn er niet, wat de betrouwbaarheid in twijfel trekt. Kwalitatief onderzoek wordt daarnaast als minder betrouwbaar beschouwd dan kwantitatief onderzoek (Verhoeven, 2010). Tevens is er één interview niet meegenomen in het onderzoek; het interview met de gebiedscoördinator. Hoewel de bevindingen zeer interessant waren, was de strekking van het interview dusdanig verschillend met de rest van de interviews, dat er geen toegevoegde waarde voor dit onderzoek bleek te zijn.

Sociaal wenselijkheid

Bij kwalitatief onderzoek bestaat altijd de kans dat deelnemers sociaal wenselijk antwoorden. Er wordt gevraagd naar de mening van medewerkers. Het kan zijn dat zij niet altijd eerlijk antwoorden. Men is bang om open te zijn en durft daardoor niet alles open en bloot op tafel te leggen. De onderzoeker is bekend bij de medewerkers en zij weten dat de begeleiding plaatsvindt door de leidinggevende van het team. Vragen met betrekking tot de leidinggevende kunnen daardoor leiden tot sociaal wenselijke antwoorden. Een van de medewerkers gaf tijdens het interview te kennen het onprettig te vinden om opgenomen te worden. Dit is een direct motief om sociaal wenselijke antwoorden te voorspellen. De volledige betrouwbaarheid komt daarmee in het geding.

Vervolgonderzoek nodig

Zoals bij de aanbevelingen al is uiteengezet, lijkt vervolgonderzoek naar de medewerkers die niet voor het gebiedsteam hebben gekozen (het 'neekamp') nodig. Pas wanneer een soortgelijk onderzoek naar deze doelgroep heeft plaatsgevonden, kunnen er concrete vergelijkingen plaatsvinden. Er is tijdens het onderzoek overwogen om een deel van het gebiedsteam en een deel van het neekamp te interviewen. Er is echter gekozen voor de huidige vorm waarbij het hele gebiedsteam is geïnterviewd, omdat dit de betrouwbaarheid van de uitspraken zo groot mogelijk maakt. Tevens is bedacht om naast het gebiedsteam een aantal medewerkers van het neekamp te interviewen, maar gezien de deadline is hiervan afgezien.

7.2. Toegevoegde waarde

Ondanks bovenstaande kritische noten is er een onderzoeksrapport geschreven waarbij de toegevoegde waarde van het gebiedsteam op de employability van de medewerkers is uiteengezet. De gemeente Hellendoorn heeft hiermee inzichtelijk op welke manieren het gebiedsteam bijdraagt aan de inzetbaarheid van haar medewerkers. Voor de gemeente Hellendoorn staat de vraag centraal of gebiedsgericht werken wel of niet moet worden doorgevoerd. Dit onderzoek kan ondersteunend zijn bij de zoektocht naar antwoord op deze vraag.

Literatuur

- Baert, H., Clauwaert, I., & van Bree, L. (2008). *Naar een cartografie van condities voor werkplekieren in arbeidsorganisaties in Vlaanderen*. Leuven: Centrum voor Sociaal-Culturele en Arbeidspedagogiek.
- Baert, H., de Witte, K., & Sterck, G. (2000). *Vorming, training en opleiding. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO-beleid in welzijnsvoorzieningen*. Leuven: KU Leuven.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, Vol. 40, no. 4, 423-442.
- Cluster Samenleving. (2017). *Werkplan Cluster Samenleving 2017*. Nijverdal: Gemeente Hellendoorn, Cluster Samenleving.
- Crant, J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, nr. 26, vol. 3, 435-462.
- Dam, K. V., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: the role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology: an international review*, nr 57, 313-334.
- Derksen, J. (2006). De Big 5 Persoonlijkheidsfactoren. Een methode voor het beschrijven van persoonlijkheidseigenschappen. *Tijdschrift voor psychiatrie*, 48, 977-978.
- Feyter, M. d., Smulders, P., & Vroome, E. d. (2001). De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2001-17*, nr 1, 47-59.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol 3, No. 2, 102-121.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & de Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 56-64.
- Fugate, M., Kinicki, A., & Ashforth, B. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior* 65, 14-38.
- Fuller, B., & Marler, L. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Gemeente Hellendoorn. (2017). *Basisgegevens inwonersregistratie*. Nijverdal: Gemeente Hellendoorn.
- Gemeente Hellendoorn. (2015). *Samen Hellendoorn*. Nijverdal: Gemeente Hellendoorn.
- Grip, A. d., Loo, J. v., & Sanders, J. (1998). *Employability in bedrijf: naar een Employability Index voor Bedrijfssectoren*. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Huiskamp, R., Nauta, A., van der Heijden, B., & de Lange, W. (2012). Het Ultieme Doel van personeelsmanagement. *Beweeglijk blijven met HRM*, 13-36.

Loket gezond leven. (2017, januari 26). *Decentralisaties*. Opgeroepen op februari 20, 2017, van Loket gezond leven: <https://www.loketgezondleven.nl/gezonde-gemeente/gezondheidsbeleid-maken/wettelijk-en-beleidskader-publieke-gezondheid/decentralisaties>

Loupatty, W. (2016). *Indeling werkgroepen cluster Samenleving*. Nijverdal: Gemeente Hellendoorn (cluster Samenleving).

Luken, T. (2002). *Employability: wat beweegt de werknemer?* Amsterdam: Luken Loopbaan Consult.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132-151.

McQuaid, R., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 197-219.

Mol, M., & de Vries, J. (2009). Ziekteverzuim het laagst bij werknemers met een hoge mate van autonomie en veel steun van collega's en leidinggevenden. *Sociaaleconomische Trends*, 2e kwartaal 2009, 41-46.

Movisie. (2016, juli 4). *Participatiewet en de WWB maatregelen: een overzicht*. Opgeroepen op februari 20, 2017, van Movisie: <https://www.movisie.nl/artikel/participatiewet-wwb-maatregelen-overzicht>

Nauta, A., Vianen, A. v., Heijden, B. v., Dam, K. v., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nr 82, 233-251.

Nikolova, I., Ruysseveldt, J. v., Witte, H. d., & Dam, K. v. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 258-265.

Op het veld, A. (2012). *Decentralisatie betekent transitie & transformatie*. Den Haag: Rijksoverheid.

P&O Gemeente Hellendoorn. (2017, februari 20). Personeelssterkte gemeente Hellendoorn. *Personeelssterkte*. Nijverdal, Overijssel, Nederland: Gemeente Hellendoorn.

Participatienieuws. (z.j.). *De participatiewet: Veranderingen*. Opgeroepen op februari 20, 2017, van participatienieuws: <https://www.participatienieuws.nl/participatiewet/341-de-participatiewet-de-veranderingen>

Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, vol. 55, nr. 1, 44-55.

Rijksoverheid. (2013, april 11). *Kabinet en sociale partners eens over sociale agenda voor arbeidsmarkt van de 21e eeuw*. Opgeroepen op februari 20, 2017, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2013/04/11/kabinet-en-sociale-partners-eens-over-sociale-agenda-voor-arbeidsmarkt-van-de-21e-eeuw>

Rijksoverheid. (2017). *Voorlopige budgetten 2017*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

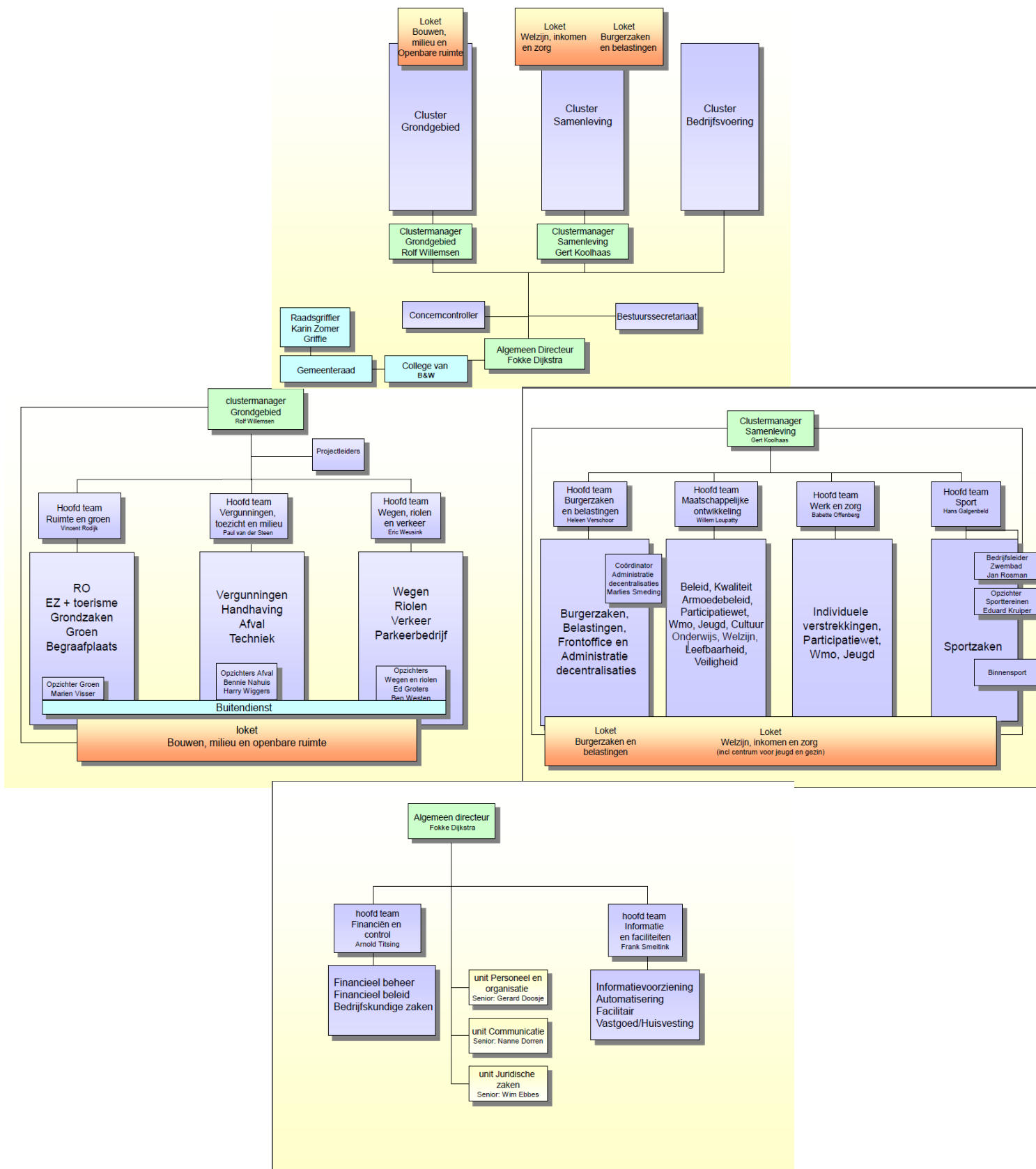
Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson.

- Ruyssveldt, J. v., & Dijke, M. v. (2012). *Gedrag & Organisatie*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Savickas. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly* , 247-259.
- Savickas. (2005). The theory and practice of career construction. In R. Lent, & S. Brown, *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Savickas, M., & Porfeli, E. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior* 80 , 661-673.
- Schyns, B., & Sanders, K. (2004). Impliciete leiderschapstheorieën en de perceptie van transformationeel leiderschap: een replicatie van Duits onderzoek. *Gedrag en Organisatie* 17 (2) , 143-153.
- Seibert, S., Kraimer, M., & Crant, J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54 , 854-874.
- Simons, R.-J. (2001). *Van opleiden naar Human Resource Development*. Katholieke Universiteit Nijmegen, Onderwijs en Educatie. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development* , 8-20.
- Streumer, J., & van der Klink, M. (2001). De werkplek als leeromgeving. *Pedagogische studiën*, nr. 78 , 79-85.
- Streumer, J., & van der Klink, M. (2004). *Leren op de werkplek*. 's Gravenhage: Reed Business Information bv.
- UWV. (z.j.). *Participatiewet*. Opgeroepen op februari 22, 2017, van UWV: <http://www.uwv.nl/overuwv/pers/dossiers/participatiewet.aspx>
- van Dam. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 29-51.
- van Dam. (2003). Employee attitudes towards job changes: an application and extension of the investment model.
- Van Dam, K., & Thierry, H. (2000). Mobiliteit in perspectief: Een overzicht van onderzoek rond de mobiliteit van personeel. *Gedrag & Organisatie* , 29-50.
- van Dam, K., van der Heijden, B., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie* , 53-68.
- Van der Heijde, C. (2016). The measurement and enhancement of employability and career success, over different life and career stages. *Proefschrift Universiteit van Twente* , 27-39.

- Van der Heijde, C., & Van der Heijden, B. (2006). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability—and the impact of aging. *International congress series* , 142-147.
- van der Heijden, B., & van Ooijen, L. (2008). Employability heeft tijd nodig: Inzetbaar lijven, daar draait het om. *Loopbaan nr. 5* , 4-7.
- Van der Heijden, I., & Bakker, A. (2011). Toward a Mediation Model of Employability Enhancement: A Study of Employee–Supervisor Pairs in the Building Sector. *The Career Development Quarterly* , 232-248.
- van Vuuren, T., Caniëls, M., & Semeijn, J. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en Organisatie* , 357-374.
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Wanberg, C., & Banas, J. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology* vol. 85, no. 1 , 132-142.
- Wenger, E. (2012). Community of Practice. *Canon van het leren* , 125-136.
- Wolff, H.-G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, Vol 94(1) , 196-206.

Bijlagen

Bijlage 1. Organogram gemeente Hellendoorn



Bijlage 2. Topiclist interviews

Topiclist interview	Factor	Vraag
Gebiedsteam	Algemeen	Wat zijn de argumenten geweest om je aan te melden voor het gebiedsteam? -In hoeverre heeft de veranderende arbeidsmarkt daar mee te maken gehad?
		Hoe bevalt het werken in het gebiedsteam tot nu toe?
		In hoeverre heb jij het gevoel dat je door deelname aan het gebiedsteam je competenties verbreed hebt?
		In hoeverre durf jij initiatief te nemen tijdens je werk?
		Hoe ziet jouw loopbaan er over vijf jaar uit?
		In hoeverre ervaar jij dat leren gestimuleerd binnen de gemeente Hellendoorn?
		In hoeverre ben jij bezorgd om je eigen loopbaan? –Hoe zat dit voor deelname aan het gebiedsteam?
		Wanneer sta jij open voor veranderingen in je werk?
		Hoe ga jij om met tegenslagen op je werk? –Is dit anders dan voorheen?
		Op welke manier neem jij de verantwoordelijkheid als het gaat om keuzes die gemaakt moeten worden m.b.t. je eigen loopbaan?
	Informeel leren	Hoe ervaar jij het onderling delen van elkaars kennis binnen het gebiedsteam? –Op welke manier deel jij je kennis nu? –Hoe deed je dit voor deelname aan het gebiedsteam?
		Waar ben je beter in geworden sinds je in het gebiedsteam zit? –Hoe maakt jou dit breder inzetbaar?
		Welke acties onderneem jij in het gebiedsteam om te leren van anderen? – Hoe deed je dit voorheen?
		Kun je een voorbeeld noemen waarbij de kennis van een ander bijdroeg aan het oplossen van jouw hulpvraag?
	Samenwerken	Hoe ervoer jij de samenwerking voorafgaand aan het gebiedsteam? – En hoe is dat nu in het gebiedsteam?
		Kun je een situatie schetsen waaruit het samenwerken meer naar voren komt dan voorheen? -Wat is jouw aandeel daarin?
		In hoeverre ervaar jij in het gebiedsteam meer betrokkenheid van je leidinggevende? –In hoeverre verschilt dit van voor jouw deelname aan het gebiedsteam?
		In hoeverre ervaar jij in het gebiedsteam meer steun van je leidinggevende om je verder te ontwikkelen? –In hoeverre verschilt dit van voor jouw deelname aan het gebiedsteam?
		Op welke manier faciliteert de gemeente Hellendoorn jou om je te kunnen ontwikkelen?
		In hoeverre wordt het gewaardeerd als jij jezelf wilt ontwikkelen? – Was dit voorheen ook zo?
		In hoeverre durf jij nu vaker fouten te maken? –Voorheen?
	Netwerken in	Hoe ervaar jij het onderling netwerken binnen het gebiedsteam? –Hoe was dit voor deelname aan het gebiedsteam?
		Kun je een voorbeeld schetsen van een situatie waarbij je het netwerk van een ander hebt gebruikt t.b.v. jouw hulpvraag? – Wat heb jij daarvan geleerd? Hoe pas je dit toe in andere situaties?
		Kun je een voorbeeld noemen van een nieuwe netwerk die je binnen het gebiedsteam hebt opgedaan? –Wanneer gebruik je dit netwerk?

Bijlage 3. Passage transcript interviews

Merk je ook wel dat je die kwaliteiten inzet?

- Ja, kijk ik hoor nu heel veel dingen en dan denk ik bij de volgende cliënt oh ja, dat is toen gezegd, denk ik oh, dat is handig.

Dus je hebt wel het gevoel dat je kennis is verbreed?

- Ja, ja zeker.

Oke, ervaar je dat als prettig?

- Ja ik vind dat heel prettig. Ik wil het liefst altijd zoveel mogelijk leren. Ik denk stilstaan is geen optie. Ja, ik vind dat echt leuk.

Kijk aan dat is mooi.

Hoe ziet jouw loopbaan er over 5 jaar uit?

- Ja, daar ben ik al heel lang over na aan het denken. Is een hele goede. Ik weet niet of ik voor eeuwig in mijn specialisme wil blijven. Ik wil wel wat breder kijken. Misschien wil ik wel helemaal wat anders gaan doen. Misschien wil ik wel een ander specialisme worden of een combinatie met een ander specialisme of nog heel wat anders. Ik hoef niet altijd dit te doen. Ik zit nu 10 jaar in wat ik nu doe. Ik vind het wel heel leuk om een keer wat anders te doen. Ik wil altijd leidinggevende worden, maar niet binnen een gemeente. Lijkt me niet zo leuk.

Want?

- Te veel schrijven waar alles overheen moet. Dus ik denk dat je dan niet echt door kunt pakken.

Dus je hebt nog niet echt een goed beeld hoe het eruit ziet allemaal, maar je denkt er wel over na?

- Ja, ik ben heel nieuwsgierig wat dat betreft. Ik kijk heel vaak naar vacatures, ja. Ik ben daar echt vaak over na aan het denken ja.

Oh wat interessant. Ben benieuwd wat het wordt dan.

In hoeverre ervaar je dat leren gestimuleerd wordt binnen de gemeente Hellendoorn?

- Hmm, nou leren wordt wel gestimuleerd, maar vooral in je eigen vakgebied vind ik.

Op welke manier dan?

- Nou ja, dat ze wel heel makkelijk zijn voor onze registratie. Daarvoor moeten wij een bepaald aantal punten halen middels opleidingen. Dat wordt allemaal betaald en dat vinden ze allemaal prima. En als we iets willen komt daar ook geld voor vrij. Het is wel heel erg voor je eigen vakgebied. Ik zou graag willen dat ze wat breder stimuleren. Dat ze bijvoorbeeld zeggen, he jij weet heel veel hiervan, loop nou maar eens een dagje met die afdeling mee of doe hier is een training voor. Zou ik wel leuk vinden, om daar eens aan te snuffelen. Dan hoef je niet meteen de diepte in, maar gewoon dat je meer op de hoogte bent. Misschien komt dat nog hoor, maar tot nu toe.

Zou dat helpen bij het gebiedsteam?

- Ja dat denk ik wel. Als je meer weet van elkaars mogelijkheden van de wet. Als je een beetje de beginselen weet, dat is wel prettig denk ik.

In hoeverre ben jij bezorgd om je eigen loopbaan?

- Helemaal niet, nee. Ik heb laatst nog een baan aangeboden gekregen. Ik denk dat ik en dat klinkt arrogant, ik heb een hele goede CV, heb altijd meerdere dingen ernaast gedaan, al mijn voormalige werkgevers zijn positief over mij. Ik heb zelfs van mijn

Bijlage 4. Eigenwerkverklaring

Ondergetekende: Werner Mensink,

verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en daarom geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding door middel van voetnoten,
- 3) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Safe Assign (Blackboard).

Plaats: Nijverdal

Datum: 26 juni 2017

Handtekeningen:



N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werkverklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.