

True motivation comes from
achievement, personal development,
job satisfaction, and recognition.

Frederick Herzberg

“quote fancy”

Motivatie en ontwikkeling

*Praktijkgericht onderzoek naar de motivatie van werknemers om hun
werkgerelateerde competenties te ontwikkelen*

Auteur : Guus Toornstra
Studentnummer : 69406
E-mail : toor0004@hz.nl
Onderwijsinstelling : HZ University Of Applied Sciences
Opleiding : Social Work
Klas : SWDT4
Course : Praktijkgericht onderzoek
Onderzoek deel : Onderzoeksverslag
Inleverdatum : 07-05-2018
Eerste beoordelaar : Samantha Breuër
Tweede beoordelaar : Jopke Van der Borgt
Praktijkplaats : WLB De Ambachten – Emergis
Opdrachtgevers : Gerwin Harmsen en Huib Westerbeke
Versie : 1.0.

In opdracht van :



De Ambachten

Motivatie en ontwikkeling

Praktijkgericht onderzoek naar de motivatie van werknemers om hun werkgerelateerde competenties te ontwikkelen

Auteur	: Guus Toornstra
Studentnummer	: 69406
E-mail	: toor0004@hz.nl
Onderwijsinstelling	: HZ University Of Applied Sciences
Opleiding	: Social Work
Klas	: SWDT4
Course	: Praktijkgericht onderzoek
Onderzoek deel	: Onderzoeksverslag
Inleverdatum	: 07-05-2018
Eerste beoordelaar	: Samantha Breuër
Tweede beoordelaar	: Jopke Van der Borgt
Praktijkplaats	: WLB De Ambachten – Emergis
Opdrachtgevers	: Gerwin Harmsen en Huib Westerbeke
Versie	: 1.0.

Motivatie en ontwikkeling

Praktijkgericht onderzoek naar de motivatie van werknemers om hun werkgerelateerde competenties te ontwikkelen

© 2018, Guus Toornstra Uitgegeven in eigen beheer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Samenvatting

Werkleerbedrijf (WLB) De Ambachten geeft mensen met een afstand op de arbeidsmarkt de mogelijkheid om te werken en te leren in een beschutte werkomgeving. Het WLB richt zich op mensen van achttien jaar en ouder. Zij hebben ofwel een ernstige psychiatrische aandoening (EPA), psychosociale problematiek of zijn wegens andere factoren arbeidsongeschikt (geraakt). Het doel is om de werknemers persoonlijke groei te laten ervaren waarbij ze zich kunnen ontwikkelen op werkgerelateerd en persoonlijk vlak.

De werkleiders en enkele werknemers zijn van mening dat sommige werknemers op een bepaald punt stagneren in hun ontwikkeling omdat ze daartoe onvoldoende worden uitgedaagd of te weinig aandacht en sturing krijgen. Deze probleemstelling heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag: *“Wat moet WLB De Ambachten de werknemers aanbieden om hen te motiveren hun werkgerelateerde competenties te ontwikkelen?”*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is kwalitatief onderzoek gedaan bij twaalf respondenten welke zijn verdeeld over zes werkleiders en zes werknemers. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews.

Concluderend kan worden gesteld dat de werknemers van WLB De Ambachten voldoende uitgedaagd moeten worden zodat de werknemers gemotiveerd en geprikkeld blijven om hun competenties verder te ontwikkelen. Het is essentieel dat de werkleiders een veilig klimaat creëren en de werknemers voldoende aandacht en sturing geven gericht op hun ontwikkelproces. De belangrijkste aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen zijn: Het in kaart brengen van persoonlijke doelen, interesses en ontwikkelpunten en het toepassen van persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Abstract

Work / training company (WTC) De Ambachten gives people with poor job prospects the opportunity to work and learn in a sheltered working environment. The WTC focuses on people aged eighteen and older. They either have a serious psychiatric disorder (EPA), psychosocial problems or are unfit for work due to other factors. The goal is to allow employees to experience personal growth in which they can develop on a work-related and personal level.

The supervisors and a few employees believe that at some point some employees stagnate in their development because they are insufficiently challenged to do so or receive too little attention and direction. This issue led to the following research question; *"What should WTC De Ambachten offer the employees to motivate them to develop their work-related competences?"*.

In order to be able to answer this question, qualitative research was done among twelve respondents, which were divided over six work leaders and six employees. Within this study, semi-structured interviews were used.

In conclusion, it can be stated that the employees of WTC De Ambachten must be sufficiently challenged so that the employees remain motivated and stimulated to further develop their competences. It is essential that the work leaders create a safe environment and give the employees sufficient attention and guidance, focused on their development process. The most important recommendations that emerged from this research are: the mapping of personal goals, interests and development points and the application of personal development plans.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	1
2. THEORETISCH KADER	3
2.1. INLEIDING IN ARBEIDSMATIGE DAGBESTEDING	3
2.1.1 Arbeidsmatige dagbesteding	3
2.1.2 Werken met een aandoening	3
2.2. MOTIVATIE	4
2.2.1 Inleiding in motivatie	4
2.2.2 Intrinsieke motivatie	4
2.2.3 Extrinsieke motivatie	5
2.2.4 Drijfveren	5
2.3. COACHEN EN BEGELEIDEN	6
2.3.1 Effectief motiveren	6
2.3.2 Individuele Vraaggerichte Benadering	6
2.3.3 Self-Determination Theorie	7
2.4. COMPETENTIEONTWIKKELING	8
2.4.1 Inleiding in competenties	8
2.4.2 Ontwikkelen van competenties	9
2.5. AUTONOMIE IN WERKPLEKLEREN	10
2.5.1 Autonomie	10
2.5.2 Shared decision making	10
2.6. UITGANGSPUNTEN VOOR HET ONDERZOEK	10
3. METHODE VAN ONDERZOEK	11
3.1. ONDERZOEKSSTRATEGIE	11
3.2. DATAVERZAMELINGSMETHODE	11
3.3. POPULATIE, ONDERZOEKSEENHEDEN EN RESPONDENTEN	11
3.4. STEEKPROEF	12
3.5. ONDERZOEKSINSTRUMENTEN EN DATA-ANALYSE	12
3.6. BETROUWBAARHEID, VALIDITEIT EN BRUIKBAARHEID	13
4. RESULTATEN	14
4.1. VERLOOP VELDWERK	14
4.2. MOTIVATIE	15
4.2.1 Intrinsieke motivatie	15
4.2.2 Extrinsieke motivatie	15
4.2.3 Drijfveren	16
4.3. COACHEN EN BEGELEIDEN	17
4.3.1 Effectief motiveren	17
4.3.2 Individuele vraaggerichte benadering	17
4.3.3 Self-Determination Theorie	18
4.4. COMPETENTIE ONTWIKKELING	19
4.5. AUTONOMIE IN WERKPLEKLEREN	20
4.5.1 Autonomie	20
4.5.2 Shared decision making	20
5. DISCUSSIE	21
5.1. ANALYSE: MOTIVATIE	21
5.1.1 Intrinsieke motivatie	21
5.1.2 Extrinsieke motivatie	21
5.1.3 Drijfveren	22
5.2. ANALYSE: COACHEN EN BEGELEIDEN	22
5.2.1 Effectief motiveren	22

5.2.2. Individuele Vraaggerichte Benadering.....	23
5.2.3. Self-Determination Theorie.....	24
5.3. ANALYSE: COMPETENTIEONTWIKKELING.....	24
5.4. ANALYSE: AUTONOMIE IN WERKPLEKLEREN	25
5.4.1. Autonomie.....	25
5.4.2. Shared Decision Making	25
6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	26
6.1. BEANTWOORDING DEELVRAGEN	26
6.2. BEANTWOORDING CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG	28
6.3. AANBEVELINGEN	29
6.3.1. (BIJ DE INTAKE VAN NIEUWE WERKNEMERS) PERSOONLIJKE DOELEN IN KAART BRENGEN	29
6.3.2. GEBRUIK MAKEN VAN EEN PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN (POP)	29
6.3.3. WORKSHOPS/CURSUSSEN VOOR DE WERKNEMERS AANBIEDEN	29
6.3.4. COMPETENTE WERKNEMERS INZETTEN ALS LEERMEESTERS	30
6.3.5. VRIJWILLIGERS INZETTEN BINNEN WLB DE AMBACHTEN.....	30
7. EVALUATIE VAN HET ONDERZOEK	31
7.1. EVALUATIE VAN HET EIGEN ONDERZOEKSPROCES	31
7.2. EVALUATIE VAN HET ONDERZOEKSRESULTAAT	32
7.3. HET EIGEN ONDERZOEKSGEDRAG	32
BIBLIOGRAFIE.....	33
BIJLAGE I: FEEDBACKVERSLAG OPDRACHTGEVER.....	37
BIJLAGE II: TRANSCRIPTIE VAN EEN INTERVIEW.....	38
BIJLAGE III: OPERATIONALISATIE VAN DE KERNBEGRIPPEN	49

1. Inleiding

Dit kwalitatief onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Werkleerbedrijf (WLB) De Ambachten, voorheen beter bekend als “Werkcentrum Gered gereedschap”. Werkcentrum Gered gereedschap is opgericht in 1997 als werkleerbedrijf (WLB) van Emergis, centrum voor geestelijke gezondheidszorg (Borst, 2013). WLB De Ambachten richt zich op mensen van achttien jaar en ouder waarbij het niet vanzelfsprekend is dat zij een opleiding volgen of een baan kunnen vinden. Deze mensen hebben ofwel een ernstige psychiatrische aandoening (EPA), psychosociale problematiek, of zijn wegens andere factoren arbeidsongeschikt (geraakt). Denk hierbij aan mensen die verslaafd zijn (geweest) aan alcohol of drugs, overspannen zijn geraakt, niet aangeboren hersenletsel hebben of mensen die door hun psychiatrische stoornis niet (meer) kunnen werken op de reguliere arbeidsmarkt. Het WLB geeft mensen met psychische en psychosociale problematiek de mogelijkheid om te werken en leren in een beschutte werkomgeving (WLB Zeeland, 2017). Hier kunnen zij hun krachten en sterke kanten (opnieuw) ontdekken. Het doel is om de werknemers¹ persoonlijke groei te laten ervaren waarbij ze zich kunnen ontwikkelen in taken en verantwoordelijkheden. Tevens kan het werken bijdragen aan het terugvinden van goede dagelijkse structuur en de verbetering van het zelfbeeld en zelfvertrouwen. Verschillende mensen kunnen uiteindelijk (weer) aan de slag op de reguliere arbeidsmarkt. De werknemers kunnen aan de slag op verschillende werkdomeinen. Er is een afdeling waar inpakwerkzaamheden verricht kunnen worden, een ruimte waar montage en demontage plaatsvindt, een houtwerkplaats waar in opdracht meubels gemaakt kunnen worden of andere houtwerkzaamheden kunnen worden verricht en een ruimte waar schuttingen, tuinpoorten en dergelijke worden gemaakt. Tevens wordt er aandacht besteed aan logistiek, transport en in en verkoop van goederen. De werknemers worden door werkleiders begeleid bij hun werkzaamheden. Alle werkleiders hebben een sociale opleiding genoten en hebben ervaring met het werken met mensen met psychische en psychosociale problematiek. Dit zorgt ervoor dat de omgang met de doelgroep goed verloopt en dat ieder individu de sturing en ondersteuning kan krijgen die bij hem of haar past.

Een aantal werknemers is al lang, soms jaren werkzaam bij WLB De Ambachten. Deze mensen hebben in de loop der tijd veel geleerd. Het zelfvertrouwen en zelfbeeld is versterkt en hun competentierepertoire is uitgebreid. Veel werknemers zitten op hun plek en zijn content met het werk wat ze verrichten. Ze komen met plezier naar hun werk en ervaren weinig werkdruk. Een deel van hen zit aan de top van hun kunnen en persoonlijk verder ontwikkelen is voor hen geen must. Daarnaast is er een groep werknemers die genoeg potentie heeft om door te leren en zich persoonlijk verder te ontwikkelen op verschillende vlakken (G. Harmsen, persoonlijke communicatie, 25 september 2017). Deze mensen hebben daarbij aandacht en sturing nodig. Binnen het WLB is er genoeg ruimte voor persoonlijke ontwikkeling met betrekking op arbeidsgerelateerde competenties, echter blijkt in de praktijk dat deze werknemers op een bepaald punt kunnen stagneren in hun ontwikkeling. Binnen het WLB worden zij niet meer voldoende uitgedaagd, of ze krijgen te weinig gerichte aandacht en sturing om zich verder te ontwikkelen. Dit kan gericht zijn op de persoonlijke ontwikkeling binnen WLB De Ambachten, of op het doorstromen naar een betaalde baan. Het gevolg is dat deze mensen minder gemotiveerd raken om te komen werken, het werk te doen of verder te leren. Tevens bestaat de kans dat werknemers minder dagdelen komen werken en er dus meer ruimte is om terug te vallen in oude (negatieve) patronen als thuiszitten of het gebruik van drank of drugs. Voor die doelgroep die persoonlijk wil groeien binnen het WLB, maar ook gericht op arbeidsrehabilitatie is het zaak motieven te vinden voor deze persoonlijke ontwikkeling. Uit het probleemkader is de volgende probleemstelling naar voren gekomen:

¹ Binnen het WLB en in dit onderzoek worden de medewerkers geen “cliënt”, maar “werknemer” genoemd. Dit draagt bij aan het toewerken naar maatschappelijke participatie.

“Wat moet WLB De Ambachten de werknemers aanbieden om hen te motiveren hun werkgerelateerde competenties te ontwikkelen?”

Door middel van de volgende deelvragen zal er antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag:

- Wat moet het WLB de werknemers bieden zodat zij hun arbeidsmatige competenties kunnen versterken en uitbreiden?
- Op welke manier kan WLB De Ambachten bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers?
- Welke drijfveren zijn bij de werknemers van invloed om zich persoonlijk te ontwikkelen?
- Welke interventies kan WLB De Ambachten inzetten om de werknemers te motiveren?

Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen wat de werknemers van WLB De Ambachten nodig hebben om gemotiveerd te blijven en zichzelf te blijven uitdagen om persoonlijk te ontwikkelen op het werkgerelateerde vlak, waardoor ze voldoening en zingeving halen uit wat ze doen en waardoor logischerwijs het zelfbeeld en zelfvertrouwen kan worden versterkt. Op deze manier komen de werknemers meer in hun kracht en kan het herstelproces worden ondersteund en versneld. Tevens wordt de kans vergroot om een weg te vinden naar betaald werk. Daarnaast is het doel om de werknemers gemotiveerd te houden en te behoeden voor terugval op welk vlak dan ook.

Maatschappelijke participatie is voor iedereen van belang. Het geeft men het gevoel er weer bij te horen, het zelfbeeld en zelfvertrouwen wordt versterkt en er is meer en meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Persoonlijke ontwikkeling en de motivatie tot persoonlijke ontwikkeling zijn belangrijke thema's in dit onderzoek en in het sociale werkveld. Van de social worker wordt verwacht dat deze de cliënt kan motiveren om meer en meer zelfstandig taken uit te voeren en hun eigen kracht terug te vinden. Anno 2017 richt de zorg zich steeds meer op herstelgericht werken en rehabilitatie. Dit komt voort uit de participatiemaatschappij waarin wij ons nu bevinden. Hierin wordt de nadruk gelegd op participatieondersteuning. Dit legt de focus minder op zorg en behandeling, en meer op coachen en herstel. Herstelen en rehabiliteren kan op verschillende manieren en op verschillende niveaus. Een van deze niveaus is het herstel van maatschappelijke rollen (Korevaar & Dröes, 2016). Arbeidsmatige dagbesteding kan bijdragen aan het herstel van maatschappelijke rollen en aan persoonlijke groei. Arbeidsgerelateerde competenties ontwikkelen en uitbreiden staat centraal binnen arbeidsmatige dagbesteding en kan mogelijk ook bijdragen aan arbeidsrehabilitatie. Rehabilitatie is een vorm van hulpverlening die zich richt op het herstel van participatie (het rolfunctioneren) en activiteiten (het dagelijks functioneren). Rehabilitatie gaat ervan uit dat het herstel daarvan kan doorwerken in het herstel van de gezondheid en de persoonlijke identiteit (Korevaar & Dröes, 2016). In Nederland zijn verschillende GGZ instellingen die arbeidsmatige dagbesteding aanbieden. De verwachte resultaten van dit onderzoek kunnen mogelijk ook bruikbaar zijn voor deze organisaties.

In hoofdstuk één wordt de inleiding van dit onderzoek omschreven. De inleiding bevat de aanleiding, de probleemstelling, de deelvragen en relevantie van het onderzoek. In hoofdstuk twee is het theoretisch kader beschreven. Het theoretisch kader bevat literatuuronderzoek naar de belangrijkste begrippen binnen dit onderzoek. Het theoretisch kader wordt afgesloten met de uitgangspunten voor het onderzoek en een topiclijst als basis voor de interviewvragen. Het derde hoofdstuk bevat de methode van het onderzoek. Hierin wordt beschreven op welke wijze het onderzoek zal worden uitgevoerd. Er wordt aandacht besteed aan de respondentgroepen, de betrouwbaarheid van het onderzoek en de wijze waarop de resultaten zullen worden verwerkt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een tijdpad waarin een concrete planning wordt weergegeven, gevolgd door de literatuurlijst. Ten slotte geeft de bijlage een overzicht van de interviewvragen die per kernbegrip zijn uitgewerkt welke leidend zijn in de interviews.

2. theoretisch kader

2.1. Inleiding in arbeidsmatige dagbesteding

WLB De Ambachten geeft mensen met psychische en psychosociale problematiek de mogelijkheid om te werken en leren in een beschutte werkomgeving. Het werk wat deze mensen uitvoeren valt onder het principe "arbeidsmatige dagbesteding". Dit begrip zal in de komende paragraaf verder worden uitgewerkt

2.1.1 Arbeidsmatige dagbesteding

Het concept arbeidsmatige dagbesteding is zich de laatste jaren aan het ontwikkelen (Bosch, Ritzen, & Van Xanten, 2012). De Nederlandse Zorgautoriteit (2017) gebruikt onderstaande begripsbepaling voor dagbesteding:

"Dagbesteding/dagbehandeling (ook dagactiviteit genoemd) is een structurele tijdsbesteding met een welomschreven doel waarbij de cliënt actief wordt betrokken en die hem zingeving verleent." (pp.1).

Arbeidsmatige dagbesteding is voor mensen die (waarschijnlijk) niet of beperkt in staat zijn om loonvormende arbeid te verrichten, maar wel in een organisatie kunnen werken waar naar vermogen kan worden gewerkt. Het doel van arbeidsmatige dagbesteding is dat mensen een zinvolle dagbesteding hebben waarbij een veilige structuur wordt geboden en men (arbeids)competenties kan aanleren en uitbreiden (Van Engelen, Van Houten, Kuiper, & Van Xanten, 2015). De Nederlandse Zorgautoriteit (2017) voegt daar aan toe dat arbeidsmatige dagbesteding gestructureerde activiteiten bevat waarbij gerichte afspraken worden gemaakt over welke werkzaamheden de cliënt zal verrichten (er wordt een overeenkomst gesloten tussen de cliënt en zorgaanbieder). De werkzaamheden zijn over het algemeen onbetaald, maar in de praktijk is een beperkte vergoeding mogelijk. Bij het aanbieden van arbeidsmatige activiteiten is het van belang dat de activiteiten in het teken staan van persoonlijke ontwikkeling en verkenning van de mogelijkheden van de persoon. Ook moeten de activiteiten bijdragen aan de bevordering van maatschappelijke (her)integratie en gericht zijn op herstel van mensen met psychische of psychosociale problematiek. Daarnaast is het van belang dat er een stimulerend leer- en oefenmilieu aanwezig is waarin mensen arbeidsvaardigheden kunnen aanleren en/of onderhouden (Nederlandse zorgautoriteit, 2017). Dit is te realiseren wanneer er een uitdagend takenpakket met voldoende variatie wordt aangeboden (Gerards, 2010). Tevens is het van belang dat de werkleider interesse toont in de gestelde doelen en de werknemer voorziet van feedback. Namelijk, door het geven van positieve feedback wordt de intrinsieke motivatie van de werknemer versterkt (Van Kasteel, 2017). Ten slotte is het belangrijk dat de activiteiten structuur brengen in het dagelijks leven van de cliënten en op die manier kunnen bijdragen aan terugval, isolement en decompensatie (Nederlandse zorgautoriteit, 2017).

2.1.2. Werken met een aandoening

Wanneer je een aandoening hebt wil dit niet zeggen dat werken direct onmogelijk wordt. Integendeel. In 2012 waren er ongeveer 640.000 volwassenen in een GGZ instelling onder behandeling. Deze groep is te verdelen in drie subgroepen. De eerste subgroep bestaat uit ruim driekwart van de gehele doelgroep. Deze mensen volgen vaak een kortdurende behandeling. Dit geeft weer dat deze mensen niet veel korter aan het werk zijn dan de rest van de beroepsbevolking in Nederland. Na de behandeling kunnen zij vaak weer aan het werk. Bij deze groep mensen speelt vaak de vraag hoe zij kunnen voorkomen dat zij door hun psychische problematiek hun baan kunnen verliezen. De volgende subgroep bevat ongeveer een vierde van de gehele doelgroep. Zij herstellen niet volledig en hebben vaak een ernstige, langdurige aandoening. Voor deze groep mensen is de kans op volledige arbeidsparticipatie een stuk kleiner. De laatste groep bevat ongeveer 19% van de

laatste subgroep en heeft een baan waarbij twaalf of meer uur per week wordt gewerkt (Van Eekert, 2017). Ongeveer 30.000 tot 40.000 mensen werken op een plek waar arbeidsmatige dagbesteding wordt aangeboden. Arbeidsmatige dagbesteding wordt vanaf 2015 gefinancierd door de gemeenten in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Mensen die arbeidsmatige dagbesteding volgen zijn mensen die onder aangepaste omstandigheden in staat zijn om loonvormende arbeid te verrichten (Van Engelen et al., 2015). Deze doelgroep is de doelgroep die werkt bij WLB De Ambachten en staat centraal in dit onderzoek.

2.2. Motivatie

Binnen dit onderzoek staat onder andere het begrip 'motivatie' centraal. De vraag is op welke manier WLB De Ambachten hun werknemers kan motiveren. Om te begrijpen wat motivatie inhoudt wordt hieronder het begrip motivatie verder uitgewerkt.

2.2.1 Inleiding in motivatie

Het begrip motivatie kan worden gezien als een psychologisch construct. Het is niet alleen abstract, het is ook complex en voortdurend in beweging. Motivatie kan alleen worden afgeleid op basis van waarneembaar gedrag, verbale expressie of de gevolgen van gedrag (De Wilde, 2012). In de literatuur worden verschillende definities gegeven over het begrip motivatie. De volgende twee uitgewerkte definities zijn het meest relevant met betrekking tot dit onderzoek:

"Motivatie wordt gezien als het geheel aan invloeden en krachten die kenmerken van toekomstig gedrag beïnvloeden." (Appelman, 2011) (p.p. 11).

"Motivatie is het proces dat zorgt voor de intensiteit, richting en volharding waarmee een individu een bepaald doel nastreeft" (Robbins & Judge, 2013) (p.p. 202).

Al decennia lang wordt er in de motivatiepsychologie onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Gemotiveerd zijn komt er op neer dat men iets zelf wil. Zelf willen kan worden gelijk gesteld aan interne motivatie of intrinsieke motivatie (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens, & Andriessen, 2009). Bij extrinsieke motivatie hebben factoren van buitenaf invloed op de persoon (Kieft 2013). Beide begrippen worden hieronder verder uitgewerkt, te starten met intrinsieke motivatie.

2.2.2. Intrinsieke motivatie

De motivatie om iets te bereiken, te veranderen of te doen speelt bij een ieder mens een rol. Wanneer iemand intrinsiek gemotiveerd is, dan handelt diegene vanuit zichzelf. Hij zal handelen omdat hij de taak leuk, prettig, uitdagend of interessant vindt. Ook zal de taak hem voldoening geven (Fris, Van Laethem, & Kloppenburg, 2017). Bij intrinsieke motivatie heeft de actie een eigen persoonlijke waarde. Dit betekent dat de beloning die voortkomt uit de actie van de persoon zelf komt (Van Ijsselmuiden, 2016). Deze vorm van motivatie bestaat onder andere uit persoonlijke competenties, altruïsme en zelfontplooiing (Van Kasteel, 2017). Wanneer iemand intrinsiek gemotiveerd is in zijn werk, dan speelt het werk zelf voor deze persoon de hoofdrol. Men ondervindt binding in het werk of het werk stemt tot tevredenheid (Janssen, 2013). Van nature zijn mensen nieuwsgierige, creatieve en speelse schepselen die mateloos de neiging hebben om te onderzoeken en te leren. Daarvoor hebben ze geen aansporing of beloning van buitenaf nodig. Om optimaal intrinsiek gemotiveerd te zijn is het van belang dat men zoveel mogelijk vrij is in de keuze van de te bereiken doelen en daarnaast ook betekenis hecht aan deze doelen. Verder is het van belang dat men zich uitgedaagd voelt om deze doelen te bereiken en het gevoel heeft dat deze doelen binnen hun bereik liggen. Ook de controle over de weg daar naartoe is van belang. Ten slotte is het belangrijk dat men feedback ontvangt over de bereikte tussenstanden en dat de bereikte resultaten kunnen worden toegeschreven aan de eigen competentie in inspanning (Franzen, 2008).

Van Kasteel (2017) voegt daar aan toe dat er verschillende componenten zijn die de intrinsieke motivatie bevorderen. Twee daarvan zijn *positieve feedback* en *autonomie*. De intrinsieke motivatie wordt versterkt door het geven van positieve feedback, maar wordt onderdrukt door het geven van negatieve feedback. Het gevoel van autonoom zijn is van belang bij intrinsieke motivatie van een persoon. Wanneer werknemers veel autonomie geboden wordt kan dit zorgen voor een sterkere intrinsieke motivatie in tegenstelling tot een te veel controlerende omgeving (Kasteel, 2017).

2.2.3. Extrinsieke motivatie

Bij extrinsieke motivatie hebben factoren van buitenaf invloed op de motivatie van de werknemer. De werknemer wordt beloond voor de arbeid die hij of zij verricht. Deze beloning kan worden gegeven door middel van waardering, erkenning, loopbaanperspectieven, salaris of een extra vergoeding (Van der Veen, 2014). Bij extrinsiek gemotiveerd gedrag is niet de inhoud van de activiteit, maar het gevolg of de beloning daarvan de belangrijkste bron van motivatie (Kieft 2013). De begeleiding kan interventies aanreiken om de extrinsieke motivatie te vergroten. Deze kan bijvoorbeeld de cliënt vragen welk doel hij wil bereiken en op welke manier dit doel bereikt kan worden. Er moet worden gezorgd voor een motiverende omgeving. De werkgever kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat steeds de benodigde materialen of gereedschappen aanwezig zijn om bepaalde taken uit te kunnen voeren. Daarnaast is het van belang dat er een uitdagend takenpakket met voldoende variatie wordt aangeboden om plezier in het werk te kunnen behouden (Gerards, 2010).

2.2.4. Drijfveren

Gemotiveerde werknemers presteren niet alleen beter, ze ontwikkelen zich ook sneller. Om je te kunnen ontwikkelen in het werk moeten er drijfveren aanwezig zijn. Drijfveren zorgen bij werknemers voor motieven om aan het werk te gaan en het werk uit te voeren. Een drijfveer voor een werknemer kan zijn om andere te motiveren. De ander ziet 'loopbaanontwikkeling, als drijfveer. Daarnaast worden 'optimale werkomstandigheden', 'salaris' en 'anderen van diens kunnen' zijn genoemd als drijfveren die voor werknemers van belang kunnen zijn (Hudson, 2014). Wanneer deze motivatie wordt aangeboord en gestimuleerd, zal het talent van de werknemer zich mogelijk eerder manifesteren en kunnen worden geoptimaliseerd. Binnen een organisatie kan het van belang zijn om de drijfveren van de werknemers in kaart te brengen. Op deze manier kan er een win-win situatie gecreëerd worden. Als de werkgever de drijfveren van een werknemer op een positieve manier kan stimuleren, zullen de werknemers meer gemotiveerd raken. Dit kan leiden tot een gevoel van geluk en betere prestaties. Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten clusters drijfveren in het werk, namelijk: "to get along" en "to get ahead". Met to get along wordt bedoeld dat iemand gedreven is om goed op te kunnen schieten met de ander. Het heeft betrekking op een fijne werksfeer en omgang met anderen. Te get ahead gaat over de motieven die een werknemer heeft om te presteren en zichzelf te ontwikkelen. Werknemers kunnen sneller en meer gemotiveerd raken wanneer beloningen en voorwaarden worden afgestemd op de drijfveren van de werknemers. Tevens kan dit leiden tot betere prestaties (Baartman, 2016).

2.3. Coachen en begeleiden

In dit onderzoek staat centraal wat een coach/werkleider moet bieden om de werknemers te motiveren zich te ontwikkelen binnen het bedrijf. In de volgende paragrafen wordt weergegeven waaraan een goede begeleider moet voldoen om werknemers te motiveren zich te ontwikkelen. Daarbij komen verschillende theorieën en benaderingen aan bod. Daarin wordt duidelijk waaraan een goed werkleerbedrijf of een werkleider moet voldoen om werknemers te kunnen motiveren en te begeleiden in het werk of naar betaald werk.

2.3.1. Effectief motiveren

Om als professional anderen effectief te kunnen motiveren is het van belang dat men verschillende interventies in kan zetten om dit te bereiken. Gerards (2010) schrijft in zijn boek *“effectief motiveren voor professionals”* over zes verschillende motiverende factoren. Deze worden samengevat in het acroniem “PROCAM”. PROCAM staat voor **P**ersoonlijke uitstraling, **R**elatie of bejegening, **O**mgeving, **C**ommunicatieve vaardigheden, **A**dviesproces en **M**otivatietechnieken. Deze motiverende factoren kunnen ieder afzonderlijk, maar vooral gebundeld één of meerdere persoonlijke belangen activeren. Persoonlijke uitstraling heeft betrekking op de indruk die iemand op de ander maakt. Een begeleider dient zich ervan bewust te zijn hoe hij/zij op anderen overkomt. Hoe men op de ander overkomt heeft te maken met verschillende eigenschappen. Stimulerende factoren bij het motiveren van anderen zijn onder andere *congruentie, eerlijkheid, openheid, directheid, bescheidenheid en het niet nodig vinden om je zelf zo nodig te moeten bewijzen*. Congruent zijn wil zeggen dat je doet wat je zegt en dat je dat ook van anderen verwacht. Eerlijkheid, openheid en directheid kunnen vertrouwen wekken en er voor zorgen dat anderen weten wat ze aan je hebben en van je op aan kunnen. Bescheidenheid kan er voor zorgen dat je wordt gewaardeerd en voorkomt weerstand en verzet. Jezelf moeten bewijzen geeft aan dat jij jezelf belangrijker vindt dan de ander. Ook dit kan verzet en weerstand opwekken. Een coach moet zorgen voor een motiverende omgeving. De omgeving moet genoeg uitdaging bieden en veilig zijn voor de ander. Daarnaast moet hij de werknemer informatie geven over het ‘wat’ en ‘hoe’ van taken of handelingen. Daarbij moet worden gecontroleerd of de informatie door de ander wordt opgenomen (Gerards 2010). Vaak komen mensen in therapie of behandeling omdat er dingen op verschillende vlakken in hun leven niet goed gaan. het zelfvertrouwen van deze mensen is vaak niet al te groot. Om deze mensen het vertrouwen terug te geven en te motiveren is het van groot belang om complimenten te geven wanneer de situatie zich daartoe leent. Dit kan onder andere door waardering te uiten. Ook het vragen naar positieve kwaliteiten en interessegebieden kan bijdragen aan de motivatie van de ander (Lange, 2009). Coaching is gericht op het verbeteren van de prestatie van een werknemer en het bevorderen van leren en ontwikkelen. Er zijn vier dimensies die belangrijk zijn in het coachen. Ondersteuning, feedback, stimuleren van reflectie en doelen stellen. Ondersteuning bieden houdt in dat de coach de werknemer moet aanmoedigen, hulp moet bieden en moet stimuleren om zich te ontwikkelen. Met feedback wordt bedoeld dat de coach de werknemer moet bevragen over de resultaten van zijn handelen. Stimuleren van reflectie heeft betrekking op het handelen van de werknemer. Een coach moet de werknemer kunnen stimuleren om kritisch over zijn eigen handelen en gedrag na te denken. Tot slot is het van belang dat een coach samen met de werknemer doelen stelt met betrekking tot de ontwikkeling van de werknemer (Batist, Poell, & Van Veldhoven, 2007)

2.3.2. Individuele Vraaggerichte Benadering

De individuele vraaggerichte benadering (IVB) is een visie of overtuiging die voortkomt uit verschillende projecten in de sociale werkvoorzieningen. Het richt zich op mensen uit de psychiatrie en de verstandelijke gehandicaptenzorg (Van Doorn 2013). IVB richt zich in de basis op mensen die (langdurig) werkloos zijn en (tijdelijk) niet in staat zijn om betaald werk te verrichten. Het ondersteunt hen bij het vinden en uitvoeren van arbeidsgerelateerde activiteiten (Verschelling-Hartog, 2009). De IVB is in de jaren '90 ontwikkeld. De vraag die in deze visie centraal staat is: Hoe kunnen wij mensen vanuit de sociale werkvoorzieningen begeleiden naar werk? Deze vraag past binnen dit onderzoek en binnen de visie van de nieuwe participatie wet 2015. Het doel is om zoveel

mogelijk mensen als gelijkwaardig lid van de samenleving te laten meedoen in de maatschappij (Van Doorn 2013). Verschelling-Hartog (2009) voegt daar aan toe dat de IVB sociaal isolement kan verminderen of voorkomen door deelname aan arbeidsmatige dagbesteding. De activiteiten binnen de dagbesteding kunnen een eerste stap naar betaald werk betekenen. IVB gaat uit van iemands kwaliteiten, competenties en eigenaardigheden. Het is daarbij belangrijk dat een begeleider niet de oplossing aandraagt en voor de werknemers gaat denken, maar juist met hem mee denkt en hen volgt in de stappen die hij of zij nodig heeft. Duidelijk is geworden dat de kans van slagen op een duurzame verandering het groots is wanneer iemand zelf écht onderdeel is van zijn eigen arbeidsontwikkeling. De rol van de begeleider is om de intrinsieke motivatie van de werknemer aan te boren. De medewerker moet aan de slag vanuit zijn eigen kracht. Om dit voor elkaar te krijgen is het van belang dat de begeleider op een andere manier gaat handelen en communiceren. Belangrijk is dat de begeleider, coach of leidinggevende kijkt naar mensen en hun ontwikkeling. Er moet daarbij rekening worden gehouden met de eigen krachten en kwaliteiten die passen bij de persoon en de context (Van Doorn 2013). Een goede coach, praktijkbegeleider of leidinggevende heeft binnen de IVB kennis en affiniteit met de doelgroep. Hij is in staat om aan te kunnen sluiten op de persoonlijke krachten, doelen, kwaliteiten en motieven van de werknemers. Er wordt van hen verwacht dat ze kunnen samenwerken met de werknemer en niet voor ze werken. Daarbij moet de regie zoveel mogelijk bij de werknemers gelaten worden zodat zij zelf invulling kunnen geven aan hun eigen leerproces. Daarnaast is het van belang dat de begeleider kan reflecteren op de ontwikkeling en het handelen van zichzelf en de werknemers. Ten slotte is het van belang dat de begeleider beschikt over goede communicatieve vaardigheden zoals motiverende gespreksvoering en andere effectieve gesprekstechnieken (Duijvestijn, 2012). Het is van belang dat de interactie tussen begeleider en werknemer gericht is op het zelfstandig oplossen van problemen of taken. Daarnaast is het belangrijk dat de begeleider de werknemer het gevoel geeft dat hij zijn krachten en kwaliteiten kan ontwikkelen en laat inzien dat hij dit succes zelf behaald (Duijvestijn, 2012).

2.3.3. Self-Determination Theorie

De Self-Determination Theorie (SDT) is een theorie met een empirische basis. SDT gaat over menselijke motivatie, ontwikkeling en het welzijn van mensen. De theorie heeft in het bijzonder aandacht voor autonome motivatie, gecontroleerde motivatie en het gebrek aan motivatie. Het behandelt ook de maatschappelijke omstandigheden die de motivatie versterken of verminderen. Tevens bevat het basisprincipes ten aanzien van universele basisbehoeften, levensdoelen, persoonlijke groei, validiteit, gedrag en welbevinden (Deci & Ryan, 2008). De SDT gaat uit van drie basisbehoeften die bij ieder mens als cruciale voedingstoffen voor persoonlijke ontwikkeling en optimaal functioneren gelden. Deze basisbehoeften zijn verbondenheid, autonomie en competentie. Wanneer werknemers deel uitmaken van een team waarin ze hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's, dan kunnen zij zich met hun verbonden gaan voelen. Sociale relaties worden gezien als een belangrijke functie van arbeid (Van den Broeck et al., 2009). Het is van belang dat een werkleider de werknemer stimuleert om deze relaties aan te gaan. Het gevoel van veiligheid kan worden versterkt en het kan ervoor zorgen dat werknemers daardoor creatiever en meer betrokken zijn (Sader-van Bezouwen, 2016). De behoefte aan autonomie verwijst naar de wens om vrij te kunnen handelen zonder daarbij onder druk te staan (Van den Broeck et al., 2009). Een van de aannemelijke gevolgen van werknemers die autonoom gemotiveerd zijn is dat zij verbeterde prestaties leveren. Een werknemer die autonoom gemotiveerd is zal zich eerder uit eigen beweging creatief en proactief opstellen en zal het werk zelf sneller gaan waarderen (Kieft, 2013). Het is dus van belang dat een werkleider de werknemer ruimte biedt om zelfstandig taken uit te voeren. Bij de behoefte aan competentie staat de wens om doeltreffend met de omgeving om te gaan centraal. Mensen willen van nature hun omgeving onderzoeken, begrijpen en controleren. Dat werknemers zich bekwaam voelen en positieve feedback ontvangen is erg belangrijk en zal bijdragen aan het vervullen van de behoefte voor competentie. Pas wanneer aan de drie basisbehoeften voldaan wordt, is er ruimte om persoonlijk te ontwikkelen (Van Vechgel, 2017).

2.4. Competentieontwikkeling

Naast persoonlijke ontwikkeling wordt in dit onderzoek de focus gelegd op (arbeidsmatige) competentieontwikkeling. Allereerst wordt er een inleiding in competenties gegeven. Deze wordt gevolgd door een beschrijving over het ontwikkelen van competenties.

2.4.1. Inleiding in competenties

Het begrip competentie is in de literatuur al vele malen omschreven.

Er wordt met name onderscheid gemaakt tussen kerncompetenties, competenties van het individu en competenties van een organisatie of groep (Hooites, 2009). Omdat het in dit onderzoek gaat over het ontwikkelen van arbeidscompetenties, wordt er vooral nadruk gelegd op de competenties van het individu. Om die reden passen de volgende definities van competenties het best bij dit onderzoek:

“Competenties zijn een combinatie van kennis, vaardigheden, eigenschappen en motivatie, waarmee iemand tot voor de organisatie strategisch belangrijke resultaten kan komen”

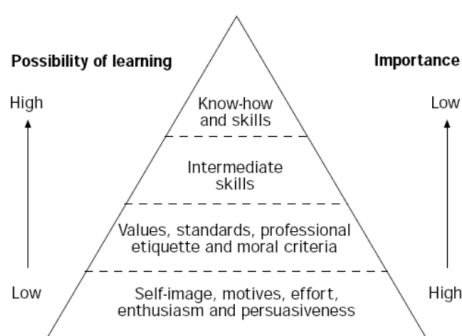
(Twisk, Singerling en Steenhorst, 1997, p. 37).

Een (beroeps)competentie is;

“een geïntegreerd geheel van kennis, inzicht, vaardigheden, houding en persoonlijke eigenschappen waarmee op adequate wijze adequate resultaten kunnen worden behaald in de beroepscontext”

(Vlaar, van Hattum, van Dam, & Broeken, 2005, p. 23).

Veldschoten (2013) benoemd dat competenties kennis, denkvaardigheden, houdingen en motorische vaardigheden omvatten. Competenties zijn een reeks aan gerelateerde gedragingen die prestaties op het werk kunnen beïnvloeden. De structuur van de menselijke competentie werd door Spencer (1993) vergeleken met een ijsberg welke bestaat uit verschillende niveaus. Op het eerste niveau, de top van de ijsberg, bevinden zich de kennis en vaardigheden die voor de ander zichtbaar zijn. Deze komen tot uiting wanneer je daar iets mee doet. Dit heeft betrekking op de taakuitvoering van een werknemer binnen de organisatie. Het tweede niveau geeft de vaardigheden weer die door een werknemer kunnen worden gebruikt in verschillende situaties, zoals sociale en communicatieve vaardigheden. Het derde niveau heeft betrekking op de persoonlijke waarden, standaarden en de moralen. Dit niveau heeft tevens betrekking op de groep en de organisatie waartoe de werknemer behoort. Het laatste niveau betreft de persoonlijke competentiestructuur waartoe de dieperliggende persoonlijke karakteristieken zoals het zelfbeeld, de motivatie, bronnen van enthousiasme en het ondernemen van actie behoren (Celant, 2014).



Figuur 1: Human competence (Celant, 2014)

2.4.2. Ontwikkelen van competenties

In dit onderzoek ligt de focus op het ontwikkelen van arbeidsmatige competenties. Belangrijk om te weten is op welke manier en op welke vlakken competenties ontwikkelbaar zijn. Daarnaast is het goed om te weten dat competenties na het in dienst treden van een werknemer ook nog ontwikkelbaar zijn en kunnen worden getraind. Competent zijn wordt niet gezien als een statisch eindproduct, maar kan worden gezien als een continu ontwikkelproces waarin een werknemer zijn werk meer en meer gaat begrijpen (Bound & Lin, 2013). Er zijn verschillende competenties te onderscheiden zoals vaardigheden, kennis en persoonlijke eigenschappen. Kennis en vaardigheden zijn goed te ontwikkelen. Persoonlijke eigenschappen daarentegen zijn redelijk stabiel. De ontwikkelbaarheid van competenties is afhankelijk van de competentie, de situatie of de context en van de persoon zelf. (Hooites, 2009). Wanneer iemand zijn competenties ontwikkeld kan er sprake zijn van verbreding, verdieping of verrijking van vaardigheden en kennis (Batist, Poell, & Van Veldhoven, 2007). Kennis staat gelijk aan 'weten' en wordt gekarakteriseerd door leren, herinneren en reproduceren. Het aanleren van kennis is stap één. Het toepassen van kennis is de tweede stap. Om deze kennis vervolgens te kunnen toepassen heeft men vaardigheden nodig (Veldschoten, 2013).

Het sturen bij ontwikkelen van competenties wordt ook wel 'competentiemanagement' genoemd. Competentiemanagement betekend letterlijk 'sturen op competenties'. Het ondersteunt het succes en de ontwikkeling van de organisatie door succes en ontwikkeling van de werknemers (Van Dongen & Rietman, 2009). Binnen het competentimanagement wordt het begrip 'Employability' meerdere malen genoemd. *"Employability is de bereidheid en het vermogen van mensen om een positie op de arbeidsmarkt te verwerven en deze positie vervolgens te behouden en te verbeteren. Het ontdekken, ontwikkelen en benutten van hun talenten staat daarbij centraal"* (Buiks, 2009, p. 11).

Binnen competentimanagement wordt er onderscheid gemaakt tussen twee soorten competenties, namelijk, vakinhoudelijke competenties en gedragsmatige competenties.

- Vakinhoudelijke competenties betreffen vaardigheden en kennis die je leert in een opleiding, studie of boek.
- Gedragsmatige competenties zijn zichtbaar en betreffen bijvoorbeeld onderhandelen, presteren, luisteren, samenwerken, plannen en organiseren et cetera.

Zowel vakinhoudelijke als gedragsmatige competenties zijn van belang om als werknemer goed te kunnen werken. Echter wanneer iemand de juiste gedragscompetenties bezit, dan heeft hij op de lange termijn meer kans op succes in een baan dan wanneer hij de juiste vakinhoudelijke kennis bezit (van Dongen, 2009). Om deze reden zal binnen dit onderzoek de focus worden gelegd op de gedragsmatige competenties.

Iemand kan zijn competenties ontwikkelen door te leren. Leren leer je door te leren! Doen, ervaren, herhalen van handelingen en reflecteren op het handelen dragen bij aan het ontwikkelen van competenties (Bolhuis, 2016).

In het boek *'gras groeit sneller door eraan te trekken'* geeft van Dongen (2009) een overzicht van 48 gedragsmatige competenties. Daarbij wordt weergegeven in welke mate de competentie ontwikkelbaar is, namelijk; goed, redelijk of matig. Hieronder wordt een overzicht van de competenties weergegeven die het meest relevant zijn voor dit onderzoek, het werkveld en de doelgroep. Tevens wordt weergegeven in welke mate ze ontwikkelbaar zijn:

- Ambitie – Goed ontwikkelbaar
- Doorzettingsvermogen – Matig ontwikkelbaar
- Flexibiliteit – Matig ontwikkelbaar
- Klantgerichtheid – Goed ontwikkelbaar
- Luisteren – Redelijk ontwikkelbaar
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid – Redelijk ontwikkelbaar
- Samenwerken – Goed ontwikkelbaar
- Zelfontwikkeling – Goed ontwikkelbaar
- Zorgvuldigheid – Redelijk ontwikkelbaar

2.5. Autonomie in werkplekieren

Autonomie of zelfregie is een begrip dat in het theoretisch kader meerdere malen naar voren komt. Om die reden is het van belang om dit begrip nader te onderzoeken. Dit wordt gevolgd door een korte beschrijving van de methode 'Shared Decision Making'

2.5.1. Autonomie

Autonomie kan worden omschreven als 'de vrijheid van een werknemer om zelf beslissingen te kunnen nemen' (Hanson, 2007). De Jonge, Landeweerd & Van Breukelen (1994) definiëren autonomie als volgt: "De mogelijkheid (vrijheid) die de werknemer feitelijk in en over het werk heeft ten aanzien van het bepalen van verschillende werkaspecten zoals het werktempo, de werkmethode, de volgorde van de werkzaamheden en de werkdoelen" (De Jonge et al., 1994) (p.p. 31). Autonomie wordt gezien als een belangrijk aspect binnen het werkplekieren (Hanson, 2007). Wanneer de mate van autonomie groot is, zullen werknemers zich sneller verantwoordelijk voelen voor hun werk (Versteegh, 2015). Wanneer werknemers veel autonomie geboden wordt, kan dit leiden tot een toename van motivatie, groei en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast zal het kennisniveau kunnen worden verhoogd (Hanson, 2007). Van Eekelen (2009) voegt daar aan toe dat het gevoel van autonomie op de werkplek kan leiden tot vermindering van werkstress. Werknemers die autonoom gemotiveerd zijn, zijn zich volledig bewust van hun eigen keuzes en vrije wil, terwijl mensen die gecontroleerd gemotiveerd zijn, handelen vanuit het besef dat er sprake is van controle, verwachtingen of druk van krachten buiten het 'ik'. Wanneer werknemers de vrijheid krijgen om zelf te beslissen hoe ze de taken uitvoeren, wordt de behoefte om vrij te handelen bevredigd.

2.5.2. Shared decision making

Naast de behoefte aan autonomie staat de behoefte aan samenwerken en samen beslissen. Shared decision making (SDM) is een methode waarin de begeleider de cliënt een aantal keuzes voorlegt en hem of haar laat meebeslissen op basis van zijn of haar ervaringskennis (Hendriksen-Favier, Nijens, & Van Rooijen, 2012). Bij gedeelde besluitvorming hebben alle leden van het "team" inspraak en wordt een besluit gezamenlijk gemaakt (Zwarthoed, 2014). Enkele positieve effecten van SDM zijn dat mensen besluitvaardiger worden en sneller zelf keuzes kunnen maken. Daarnaast voelen zij zich vaker tevreden over het besluit en zijn er minder twijfels wanneer er een besluit genomen moet worden (Spekkink & De Lange, 2015).

2.6. Uitgangspunten voor het onderzoek

In de eerste plaats vormt de omgeving (WLB De Ambachten) waar het aanbod van werkplekieren zich bevindt het uitgangspunt voor dit onderzoek. De werkplek moet voldoende uitdaging en variatie in werkzaamheden bieden en moet de werknemer stimuleren om zich te ontwikkelen. Daarnaast zijn intrinsieke motivatie, extrinsieke motivatie en begeleiding en coaching belangrijke factoren binnen dit onderzoek. Wanneer een werknemer met een afstand op de arbeidsmarkt zijn arbeidsmatige competenties wilt ontwikkelen, is het van belang dat dit goed begeleidt wordt. De rol van de werkleiders is hierin erg belangrijk. Hij moet de werknemers kunnen ondersteunen, uitdagen en hij moet met hen samen kunnen werken en overleggen. Daarnaast is het van belang dat hij de werknemer voldoende aandacht geeft, voorziet van feedback en complimenten geeft wanneer dit op zijn plaats is. Op die manier wordt de motivatie om competenties te ontwikkelen aangeboord. Competentieontwikkeling is tevens een belangrijk uitgangspunt in dit onderzoek. Wanneer werknemers bewust bezig zijn met het ontwikkelen van hun (arbeidsmatige) competenties, dan hebben zij op de lange termijn meer kans op succes in een baan. Tenslotte vormen autonomie en SDM de uitgangspunten voor dit onderzoek. Wanneer de mate van autonomie groot is, zullen werknemers zich sneller verantwoordelijk voelen voor hun werk. Dit kan leiden tot een toename van motivatie, groei en persoonlijke ontwikkeling. Bij SDM laat de werkleider de werknemer meedenken en meebeslissen over de uitvoering van taken. Daarbij houdt hij rekening met de ervaringskennis van de werknemer.

3. Methode van onderzoek

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving over de methode van het onderzoek. De onderzoeksstrategie en dataverzamelmethode worden beschreven. Daarnaast worden de populatie, onderzoekseenheden, respondenten en de steekproef toegelicht. De wijze waarop de data-analyse is verlopen wordt beschreven in paragraaf 3.5. Ten slotte wordt beschreven op welke wijze de betrouwbaarheid en validiteit kan worden vergroot in het onderzoek

3.1. Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek betreft een kwalitatief verkennend onderzoek, omdat de onderzoeksvraag breed en open is. De insteek van het onderzoek is 'praktijkgericht'. Het doel is, nieuwe inzichten en ideeën verzamelen over hoe de werknemers van WLB De Ambachten het best gemotiveerd kunnen worden hun arbeidsmatige competenties te ontwikkelen (Baarda, 2014). Voorafgaand aan het onderzoek is Bruikbare en relevante literatuur bestudeerd. Er zijn halfgestructureerde interviews afgenomen waarin de bevindingen, argumenten, meningen en motieven van zowel de werknemers als de werkleiders van WLB De Ambachten centraal hebben gestaan (Verhoeven, 2016). Deze hebben betrekking tot het motiveren van de werknemers om zich persoonlijk te ontwikkelen. Typerend voor het kwalitatief onderzoek is de kleinschaligheid. Er is een groep van twaalf respondenten geïnterviewd. Deze groep is verdeeld over zes werkleiders en zes werknemers. Aan de hand van dit onderzoek wordt duidelijk welke behoeften, verwachtingen en ervaringen er zijn bij de werknemers en werkleiders van WLB De Ambachten. Uit deze bevindingen wordt er antwoord worden gegeven op de probleemstelling die zich voordoet. Het maakt duidelijk wat WLB De Ambachten de werknemers moet bieden om hen te kunnen motiveren om zich persoonlijk te ontwikkelen met betrekking tot hun arbeidsmatige competenties. (Verhoeven, 2016).

3.2. Dataverzamelmethode

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Het houden van interviews is de aangewezen methode om te weten te komen wat respondenten willen, denken en wat voor kennis zij hebben over verschillende onderwerpen. Het heeft bijgedragen aan het achterhalen van belevingen, ervaringen, betekenisverlening en motieven van de respondenten (Verhoeven, 2016)

De interviewvragen zijn aan de hand van de theorie opgesteld. Vanuit de theorie zijn een aantal topics naar voren gekomen welke zijn gebruikt om de interviewvragen te formuleren.

De interviewvragen waren voornamelijk open van karakter en gaven de mogelijkheid tot doorvragen wanneer hier aanleiding voor was. Daarnaast waren er enkele gesloten vragen geformuleerd. Deze vragen gaven echter wel de mogelijkheid tot doorvragen. De vragen waren in vaste volgorde opgesteld en er is getracht deze volgorde aan te houden om structuur in de interviews te houden. Elke respondent heeft vragen gekregen over de zelfde topics.

Het doorvragen naar de reacties, belevingen en meningen van de respondenten was van waarde voor de uitkomsten van dit onderzoek (Verhoeven, 2016).

Door middel van de interviews is onderzocht wat WLB De Ambachten de werknemers moet bieden om hen te motiveren hun werkgerelateerde competenties te ontwikkelen. Er is bij het houden van de interviews rekening gehouden met de privacy en de veiligheid van de werknemers. De interviews zijn om die reden afzonderlijk van elkaar worden afgenomen in een ruimte die vertrouwd was voor zowel de werkleiders als de werknemers.

3.3. Populatie, onderzoekseenheden en respondenten

Het onderzoek richt op de werknemers en de werkleiders van WLB De Ambachten. Dit is de onderzoekspopulatie. Deze populatie is te groot voor dit onderzoek, waardoor het noodzakelijk was om de populatie in te kaderen. Het onderzoek heeft zich gericht op die werknemers die graag willen groeien binnen het bedrijf door middel van het uitbreiden van hun arbeidsmatige competenties. Het gaat om tien werknemers waarvan er in totaal zes zijn geïnterviewd. De leeftijd van deze

werknemers ligt tussen de 20 en 50 jaar. De andere groep bestaat uit de werkleiders en is tevens een groep van zes personen. Gezien het feit dat er binnen WLB De Ambachten maar vier werkleiders werken, zijn de andere twee interviews gehouden met werkleiders van een ander werk- leerbedrijf, namelijk "Hof van thee en leut". Dit werk- leerbedrijf heeft dezelfde doelstellingen als WLB De Ambachten en de doelgroep en de werkzaamheden komen voor een groot deel overeen. De werkleiders die daar werkzaam zijn, zijn bekend met de doelgroep en de werkwijze van WLB De Ambachten. Om die reden is het passend om geweest om deze werkleiders mee te laten werken aan het onderzoek. De leeftijd van de werkleiders ligt tussen de 23 en 56 jaar. In totaal zal er bij twaalf personen een interview worden afgenomen. Beide respondentgroepen bestaan uit personen. Om die reden wordt er in dit onderzoek over respondenten gesproken (Verhoeven, 2016).

3.4. Steekproef

Eerder is te lezen dat het aantal respondenten is ingekaderd. Voor het inkaderen van de doelgroep is gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproef. Hiervoor is gekozen omdat niet alle werknemers van WLB De Ambachten voldoen aan het te onderzoeken onderwerp. Het onderzoek heeft zich alleen gefocust op de werknemers die potentie hebben om door te groeien binnen het bedrijf maar daartoe wel gemotiveerd moeten worden. In overleg met de opdrachtgever en de werknemers zelf is er tot een bruikbare groep gekomen. De werknemers zijn bevraagd over hun motieven voor het doorontwikkelen en eventuele doorstroming naar betaald werk (Verhoeven, 2016)

De andere groep, de werkleiders, is tevens ingekaderd. Ook hiervoor is gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproef. De eerste vier werkleiders zijn werkzaam binnen WLB De Ambachten en voldoen daarom aan het te onderzoeken onderwerp. Omdat er niet meer dan vier werkleiders werken binnen WLB De Ambachten, was het nodig om de resterende twee werkleiders uit een ander werk- leerbedrijf te benaderen. Er is gekozen om twee werkleiders van WLB Hof van thee en leut te interviewen. WLB Hof van thee en leut is een bedrijf met dezelfde doelstellingen en de doelgroep en werkzaamheden komen voor een groot deel overeen met die van WLB De Ambachten. Om die reden zijn de gekozen werkleiders erg geschikt binnen dit onderzoek (Verhoeven, 2016)

Alle werkleiders hebben een sociale opleiding genoten en zijn bekend met het werken met de doelgroep waarbij de interviews zijn afgenomen.

3.5. Onderzoeksinstrumenten en data-analyse

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. De interviews zijn opgenomen door het gebruik van opname apparatuur. Dit is gedaan met de mobiele telefoon van de onderzoeker. Voordat de interviews zijn afgenomen is er eerst toestemming gevraagd aan de respondenten. Alle data die is verzameld is vertrouwelijk en wordt alleen gebruikt binnen dit onderzoek. Aan de hand van de geluidsopnames zijn de interviews letterlijk uitgetypt in een transcript. Dit wordt transcriberen genoemd. Daarbij zijn kuchjes, stiltes, lachen et cetera letterlijk beschreven. Non verbale reacties zijn tussen haakjes weergegeven. Op deze manier gaat is geen enkele informatie verloren gegaan (Verhoeven, 2016).

De interviews hebben een half uur tot maximaal drie kwartier de tijd in beslag genomen. De interviews waren semigestructureerd en alle geselecteerde topics zijn daarbij aan bod gekomen. Het analyseren van de kwalitatieve data is in vijf stappen uitgevoerd. Ten eerste zijn de belangrijkste gegevens geordend door middel van het bij elkaar plaatsen van informatie die bij elkaar past en aansluit op de verschillende topics. Vervolgens is de relevantie van die informatie bepaald. Informatie die voor dit onderzoek niet relevant was, is geschrapt. Vervolgens zijn voorgaande gegevens gelabeld. Dat wil zeggen dat de informatie is teruggebracht naar één of twee passende woorden (labels), ook wel "open coderen" genoemd. Na het labelen van alle fragmenten, zijn de labels gegroepeerd in en ondergebracht in verschillende categorieën. Dit is het "axiaal coderen". Tot slot zijn de labels selectief gecodeerd. Hierbij zijn de centrale begrippen bijeen gezocht en is er een verband gelegd tussen deze begrippen en de centrale onderzoeksvraag (Baarda, 2014).

3.6. Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

Vaak is een kwalitatief onderzoek minder betrouwbaar van aard. Één van de oorzaken is dat meerdere factoren de interviews kunnen beïnvloeden. Er kan ruis ontstaan in de communicatie, de gemoedstoestand van de respondent of de interviewer en de context waarin het interview wordt afgenomen is niet altijd hetzelfde. Om het onderzoek betrouwbaar te kunnen noemen, moeten de resultaten keer op keer de zelfde uitkomst kunnen geven. Dit is bij een kwalitatief onderzoek vaak niet het geval. Om die reden heeft dit onderzoek een lage interne betrouwbaarheid. Wanneer de interviews worden herhaald, zullen er hoogstwaarschijnlijk andere resultaten naar voren komen. De interviews zijn steeds gestart met de zelfde beginvragen om de betrouwbaarheid te vergroten. Dit geeft een volgende onderzoeker de kans om bij herhaling van dit onderzoek tot vergelijkbare resultaten te komen (Verhoeven, 2016).

Het begrip validiteit hangt nauw samen met de geldigheid en zuiverheid van de onderzoeksresultaten. Verhoeven (2016) spreekt over drie belangrijke vormen van validiteit. De interne, externe en begripsvaliditeit. De interne validiteit is gewaarborgd door middel van het doen van literatuurstudie. Daarvoor is enkel wetenschappelijke literatuur geraadpleegd. Doordat er gebruik is gemaakt van een interview waarbij de vragen voortkomen uit de kernbegrippen en topics wordt de validiteit verhoogd. Omdat er gebruik wordt gemaakt van een halfgestructureerd interview zullen de uitkomsten van het onderzoek mogelijk verschillen bij een volgend onderzoek. Dit maakt dat de interne validiteit laag is (Verhoeven, 2016).

De externe validiteit is gewaarborgd doordat een de populatie duidelijk is afgebakend. Er hebben alleen interviews plaatsgevonden met werknemers die potentie hebben om hun arbeidsmatige competenties verder te ontwikkelen. De andere respondenten zijn allen werkleiders met soortgelijke opleidingen en achtergronden. In totaal zijn er twaalf respondenten geïnterviewd. Dit is een redelijk kleine groep en maakt dat de externe validiteit laag is (Verhoeven, 2016). Begripsvaliditeit gaat over welke meetinstrumenten er gebruikt worden. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een topiclijst. Verschillende begrippen hebben geleid tot topics en subtopics welke als meetinstrument zijn gebruikt binnen dit onderzoek. Dit heeft er voor gezorgd dat de begripsvaliditeit is gewaarborgd (Verhoeven, 2016).

Het is van belang dat een onderzoek bruikbaar is. Binnen dit onderzoek wordt is onderscheid gemaakt tussen 'instrumentele bruikbaarheid' en 'conceptuele bruikbaarheid'. Instrumentele bruikbaarheid gaat over het feit of het onderzoek bruikbaar is voor het interne bedrijf (Verhoeven, 2016). Dit onderzoek is bruikbaar binnen WLB De Ambachten omdat het onderzoek op deze locatie is afgestemd. Het geeft mogelijk uitkomsten en aanbevelingen met betrekking tot het motiveren van de werknemers. De uitkomsten zijn dus vooral relevant en helpend voor WLB De Ambachten, maar zijn mogelijk ook te gebruiken op soortgelijke locaties. Voorafgaand aan het onderzoek is er veel overleg geweest over het onderwerp en de onderzoeksvraag. Ook dit verhoogt de instrumentele bruikbaarheid. Conceptuele bruikbaarheid houdt in dat de uitkomsten van het onderzoek een discussie kan aansnijden. Binnen dit onderzoek is gezocht naar bruikbare manieren om de werknemers te kunnen motiveren zichzelf te ontwikkelen op werk gerelateerd vlak. Binnen WLB is ter discussie gesteld of de werkleiders op een juiste manier en voldoende ondersteuning geven bij het ontwikkelingsproces van de werknemers. Dit geeft aan dat het onderzoek conceptueel bruikbaar is (Verhoeven, 2016).

4. Resultaten

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van het onderzoek. Allereerst zal het verloop van het veldwerk worden beschreven. Vervolgens worden de belangrijkste resultaten per respondentengroep weergegeven. Deze resultaten zullen worden weergegeven aan de hand van de kernbegrippen uit het theoretisch kader en worden vervolgens per topic uitgediept. Ten slotte zullen de overige resultaten worden weergegeven. Deze staan los van de weergegeven kernbegrippen en topics, maar zijn wel van belang binnen dit onderzoek.

4.1. Verloop veldwerk

In totaal hebben twaalf respondenten meegewerkt aan dit onderzoek. Deze twaalf respondenten zijn onderverdeeld in twee gelijke respondentengroepen, namelijk zes werknemers en zes werkleiders. Gezien het feit dat er binnen WLB De Ambachten geen zes werkleiders werkzaam zijn, is er gekozen om twee werkleiders van WLB Hof van thee en leut te interviewen. WLB Hof van thee en leut is een werkleerbedrijf met soortgelijke doelen. Tevens is zijn de doelgroep en de werkzaamheden van WLB Hof van thee en leut te vergelijken met die van WLB De Ambachten.

Om het veldwerk tijdig te kunnen voltooien is het van belang geweest om de respondenten van het Hof van thee en leut op tijd uit te nodigen voor het interview. Alle werknemers zijn tijdig mondeling ingelicht en uitgenodigd voor de interviews. Daarbij is vermeld wat het doel van het onderzoek is en zijn de privacy regels toegelicht. Tevens is vermeld dat het gesprek zal worden opgenomen. Alle respondenten hebben hier toestemming voor gegeven en waren bereidwillig om mee te werken aan het onderzoek.

De interviews onder de werknemers zijn erg soepel verlopen. De afspraken die zijn gemaakt, zijn door alle werknemers nagekomen en de interviews zijn binnen de geplande tijd afgerond. Alle interviews zijn afgenomen in een, voor de werknemers, veilige en bekende ruimte. Op die manier is getracht om een zo veilig en rustig mogelijke omgeving te creëren. Uit het eerste interview met een werknemer bleek dat de onderzoeker niet genoeg doorvroeg. Dit heeft er toe geleid dat de onderzoeker in volgende interviews meer de focus heeft gelegd op het doorvragen. Op deze manier is er meer specifieke en concrete informatie gewonnen. Tevens heeft de onderzoeker in het eerste interview niet de vaste volgorde van de vragen aangehouden. Hierdoor verdween de structuur. Dit heeft de resultaten niet beïnvloed, maar het had wel invloed op de structuur van het interview. Daarom is ervoor gekozen om de rest van de interviews zo gestructureerd mogelijk te houden door de vragen op de zelfde volgorde te stellen. Bij een deel van de werknemers moest er een korte uitleg gegeven worden over de begrippen 'extrinsieke motivatie' en 'intrinsieke motivatie'. Dit was nodig en zeer waardevol voor het beantwoorden van de daaropvolgende vragen.

Uit het eerste interview met een werkleider bleek dat diegene het had gewaardeerd als hij van te voren de vragen had ingezien. De geïnterviewde had soms te veel tijd nodig om op het goede antwoord van de vraag te komen. Om die reden heeft de onderzoeker de interview vragen bij de rest van de respondenten van te voren toegestuurd. Dit heeft er toe geleid dat de rest van de respondenten goed waren voorbereid en gericht antwoord konden geven op de gestelde vragen. De antwoorden van de werknemers verschilden niet veel ten opzichte van de werkleiders hoewel de interview vragen op een andere manier gesteld werden.

4.2. Motivatie

4.2.1. Intrinsieke motivatie

Werknemers:

Intrinsieke motivatie is een innerlijke drijf die een medewerker heeft en draagt bij om aan het werk te gaan en zichzelf op de werkplek te ontwikkelen. Vier van de zes werknemers geven aan dat *'het bezig zijn'* binnen WLB De Ambachten een belangrijke motivatie is. Ze geven aan dat ze zich daardoor beter gaan voelen en dat het bijdraagt aan een *'verbeterde dagelijkse structuur'*. Alle zes werknemers laten weten dat ze daar ook belang bij hebben. Naast dat de werknemers zich beter gaan voelen, speelt ook voldoening een grote rol. Vijf van de zes werknemers laten weten dat het werk zorgt voor een sterker gevoel van eigenwaarde.

'Als ik dan thuis kom, dat ik het idee heb van "nou ik heb wat gedaan en ik voel mij er goed bij".'

Aldus één van de geïnterviewden.

Vijf van de zes werknemers vinden dat uitdaging de intrinsieke motivatie stimuleert. Daarnaast wordt het krijgen van feedback door vier van de zes werknemers als positief ervaren. Tot slot wordt de motivatie om nieuwe dingen te leren door vier van de zes werknemers genoemd als belangrijke factor.

Werkleiders:

Als werkleider is het de uitdaging om de intrinsieke motivatie van de werknemers aan te boren.

Alle zes werkleiders laten weten dat het belangrijk is om met de werknemers in gesprek te gaan.

'Door in gesprek te gaan kom je er achter waar de interesses, mogelijkheden van de persoon liggen', aldus één van de werkleiders. Dezelfde werkleiders laten vinden het van belang om *'de relatie met de medewerker aan te gaan'*. Vier van de zes werkleiders laten weten dat het enorm belangrijk is om aan te sluiten bij de interesses en mogelijkheden van de persoon.

'Het is belangrijk dat we werk geven wat ze aankunnen en waar ze een stuk voldoening uit halen. En dat ze naar huis kunnen met het gevoel van, morgen dan ga ik weer want dan kan ik weer iets leuks doen', aldus één van de werkleiders.

Vier van de werkleiders zijn van mening dat de intrinsieke motivatie om te komen zal groeien wanneer een goede sfeer wordt neergezet.

4.2.2. Extrinsieke motivatie

Werknemers:

Extrinsieke motivatie is een motivatie van buitenaf. Dat wil zeggen dat de medewerkers worden aangezet tot actie of in beweging komen door externe prikkels. Vier van de zes werknemers geeft aan dat het werk bijdraagt aan het opdoen van sociale contacten. Het zorgt er voor dat de werknemers weer *'onder de mensen zijn'*. Eén van de werknemers zegt:

'En dat heeft zich eigenlijk alleen nog maar meer duidelijk gemaakt in de afgelopen twee jaar, dat die structuur en het onder de mensen zijn, Ja dat, dat mij gewoon helpt'.

'Het bieden van structuur' wordt door drie van de zes werknemers genoemd als motivatie om *'de stabiliteit in het leven te behouden'*. Vier van de zes werknemers laat weten dat het voor hun belangrijk is dat er genoeg variatie of afwisseling nodig is om gemotiveerd te blijven. Twee van hen laten weten dat wanneer er niet genoeg afwisseling geboden wordt, de kans bestaat dat mensen niet meer uitgedaagd worden. Vijf van de zes werknemers benoemen dat die uitdaging erg belangrijk is. *'Het is de uitdaging die het interessant maakt waardoor je wilt leren vind ik'*, aldus één van de werknemers.

Daarnaast geven twee van de zes werknemers aan dat het belangrijk is dat er duidelijkheid geboden wordt door de werkleiders. Een van de werknemers zegt:

'het is fijn als de werkleiders duidelijke werkopdrachten meegeven'.

'Salaris' of 'beloning' wordt door twee van de zes werknemers benoemd als motivatie om aan het werk te gaan. Drie van de zes werknemers geven aan dat ze het fijn vinden als ze genoeg de ruimte krijgen om te ontwikkelen en te leren. Twee van de zes werknemers laten weten dat ze het fijn vinden als de werkleiders hun waardering uitspreken. Tot slot laten drie van de zes werknemers weten dat de veilige omgeving bijdraagt aan de motivatie om naar het werk te komen.

Werkleiders:

Verschillende factoren kunnen een extrinsieke motivatie vormen voor de werknemers om zichzelf te willen ontwikkelen. 'Een goede structuur bieden' wordt door drie van de zes werkleiders genoemd als belangrijke factor. Drie van de zes werknemers vinden het belangrijk dat er een goede sfeer wordt weggezet. Vier van de zes werkleiders laten weten dat het belangrijk is om waardering te uiten.

'je moet proberen mensen in een ervaring te brengen dat ze wel belangrijk zijn, dat ze wel meetellen en dat ze er bij horen', aldus één van de werkleiders.

Twee van de zes werkleiders laten weten dat beloning, financieel of in nature, kan bijdragen aan de motivatie van de werknemers. Daarnaast laten twee van de zes werkleiders weten dat het belangrijk is om complimenten te geven. Vijf van de zes werkleiders laten weten dat het belangrijk is om de relatie aan te gaan en met de werknemers in gesprek te gaan. Tevens zeggen vijf van de zes werkleiders dat het van belang is om aan te sluiten bij wat de werknemers kunnen en willen. Tot slot zeggen vier van de zes werkleiders dat het van belang is om passend werk te bieden waar voldoende uitdaging in zit.

4.2.3. Drijfveren

Werknemers:

Drijfveren zegt iets over waarom de werknemers werkzaam zijn binnen WLB De Ambachten.

Alle zes werknemers zien zingeving als een belangrijke drijfveer.

'Ik wil gewoon zinvol mijn dag invullen en dat ik mij ook nog een beetje nuttig voel in de maatschappij', zegt één van de geïnterviewden.

Vijf van de zes werknemers geven aan dat het hebben van een toekomstperspectief een belangrijke drijfveer is. Kernwoorden als 'ergens naar uitkijken', 'een baan vinden', 'zelfstandig worden' en 'er weer bij horen' worden genoemd. Daarnaast geven dezelfde vijf werknemers aan dat ze een 'verbeterd gevoel van eigenwaarde' en 'herstel' zien als een belangrijke drijfveer om te ontwikkelen. 'Nieuwe dingen leren' en 'jezelf persoonlijk ontwikkelen' wordt door twee van de zes werknemers genoemd als belangrijke drijfveer. Tot slot wordt 'financieel weer onafhankelijk zijn' en 'zichzelf kunnen onderhouden' door drie van de werknemers gezien als belangrijke drijfveer om te ontwikkelen en door te groeien.

Werkleiders:

Twee werkleiders geven aan dat het hebben van een toekomstperspectief voor de werknemers een drijfveer kan zijn om te ontwikkelen. Vier van de zes werkleiders laten weten dat het opdoen van sociale contacten een belangrijke rol speelt. Één van de werkleiders zegt:

'Dat je uit je huis komt en dat je gelijkgestemde tegen komt. Mensen met dezelfde interesses, ja ik denk dat dat enorm motiverend werkt'.

Daarnaast wordt 'het werk zelf' en 'het gewoon bezig zijn' door twee van de zes werkleiders genoemd als belangrijke drijfveer. Tevens wordt het door drie van de zes werkleiders als belangrijk ervaren dat mensen het gevoel hebben dat ze (maatschappelijk) weer meetellen. Één van hen zegt:

'Dus als ze ergens op een verjaardag zitten en iemand vraagt wat doe jij, dat ze kunnen zeggen van 'ik ben daar en daar aan het werk'. Dat geeft ook een stukje status, ze tellen mee',

Twee van de zes werkleiders laten weten dat het uitbreiden van persoonlijke doelen en vaardigheden een drijfveer kan zijn.

4.3. Coachen en begeleiden

4.3.1. Effectief motiveren

Werknemers:

Vier werknemers vinden het belangrijk dat een werkleider de werknemers kan motiveren om aan het werk te gaan en zichzelf te ontwikkelen. Ze geven aan dat wanneer werknemers niet gemotiveerd zijn, dat daar over gepraat moet kunnen worden. Een werkleider moet de werknemer *'positief kunnen motiveren'*.

Het is volgens twee van de zes werknemers belangrijk dat de werkleiders een open houding hebben en gemakkelijk benaderbaar zijn. Vier van de zes werknemers geven aan dat het belangrijk is dat de relatie tussen de werknemer en werkleider goed is. Twee van hen vinden het fijn als ze het gevoel krijgen dat de werkleiders met ze betrokken zijn en ze genoeg aandacht geven. Vier van de zes werknemers benoemen het belang van een veilige omgeving *'waarin je kunt leren en fouten mag maken'*. Volgens één van hen moet er genoeg ruimte zijn om de werkleiders te kunnen benaderen wanneer er iets op doet of wanneer er vragen zijn.

Vier van de zes werknemers hechten er waarde aan als ze goede tips, advies en duidelijkheid krijgen over taken en uitvoeringen. Vijf van de zes werknemers vinden het waardevol wanneer een werkleider de werknemers op een goede manier kunnen motiveren. *'Vertrouwen bieden'* wordt door twee van de zes werknemers genoemd als belangrijk factor. Twee van de zes werknemers geven aan dat ze het belangrijk vinden dat ze waardering krijgen voor hetgeen wat ze doen.

Tot slot laten vier van de zes werknemers weten dat het ze een goed gevoel geeft wanneer ze complimenten krijgen.

Werkleiders:

Alle zes werkleiders laten weten dat het belangrijk is om een goede relatie op te bouwen met de medewerkers. Één van de werkleiders zegt:

'Je moet de mensen kennen voordat je ze op een goede manier kun begeleiden'.

Vier van de zes werkleiders geven aan dat het bieden van een veilige omgeving erg belangrijk is.

'De mensen moeten in een klimaat zijn waarin ze spontaan vragen durven te stellen of fouten durven te maken', aldus één van de werknemers.

Alle werkleiders vinden het belangrijk om in gesprek te blijven met de doelgroep en samen met hen op zoek te gaan naar hun mogelijkheden, interesses, kansen, doelen en krachten. Vijf van de zes werkleiders laten weten dat het belangrijk is dat je een werkleider betrokken is en daarbij geregeld waardering uit naar de werknemers. Twee van de zes werknemers noemen het belang van tips en advies geven. De werknemers kunnen motiveren en aanmoedigen om te ontwikkelen wordt door alle werkleiders genoemd als één van de belangrijkste factoren in het werk. Tot slot wordt het geven van vertrouwen door drie van de zes werknemers genoemd als belangrijke basis voor een goede ontwikkeling.

4.3.2. Individuele vraaggerichte benadering

Werknemers:

vijf van de zes werknemers geven aan dat ze het belangrijk vinden dat de werkleider uitgaat van de eigen krachten en de mogelijkheden van de werknemers.

'Ik denk wel dat die eigen kracht, die in alle mensen zit, dat die door de werkleiders moet worden aangewakkerd. En de fundering daarvan gelegd moet worden om die eigen kracht weer werkende te krijgen', aldus één van de geïnterviewden.

Drie van de zes werknemers geven aan dat ze het fijn vinden als ze zelf het tempo kunnen bepalen en de eigen regie krijgen over hun ontwikkelingsproces. Twee van de zes werknemers laten weten dat ze het fijn vinden als ze de ruimte krijgen om na te denken en zelf dingen op te lossen. Vier werknemers vinden het belangrijk dat de werkleiders kennis hebben van de doelgroep, maar daarnaast ook op technisch vlak.

Werkleiders:

Alle zes werkleiders vinden het belangrijk om uit te gaan van de eigen krachten en mogelijkheden van de werknemers. Een van de werkleiders laat weten dat het daarbij belangrijk is dat je vraagt naar hun interesses, mogelijkheden en waar ze goed in zijn.

'En dat de mensen dan zo iets hebben van 'he ik tel dus blijkbaar wel mee en ik kan dus blijkbaar wat', aldus één van de werknemers.

Vier van de zes werkleiders vinden het belangrijk dat er 'een goede werkrelatie' wordt opgebouwd. Één van hen laat weten dat dit 'vertrouwen wekt', wat een goede basis is voor ontwikkeling. Vier van de zes werkleiders vinden het belangrijk dat men afstemt op de persoon en kan aansluiten bij de doelgroep. Twee van de zes werkleiders geven aan dat het belangrijk is om mensen richting te wijzen en ze aan het denken te zetten. Één van hen zegt:

'Dus wat ik probeer te doen is mensen richting wijzen. Van joh je wilt graag dit of dat, je wilt graag die kant op, of je wilt graag die opleiding afmaken, hoe ga je dat bereiken, en wat heb je daarvoor nodig. En dus de mensen aan het denken zetten over op welke manier en waarom ze bezig zijn'.

Vijf van de zes werkleiders vindt het belangrijk dat er plannen gemaakt worden waarop geëvalueerd kan worden. Ten slotte geven twee van de zes werkleiders aan dat het belangrijk is om de medewerkers ruimte te geven. *'Niet alleen ruimte om te leren, maar ook om fouten te maken'*, aldus één van de werkleiders.

4.3.3. Self-Determination Theorie

Werknemers:

De werkleiders van WLB De Ambachten hebben als taak om de werknemers te begeleiden en te coachen bij hun ontwikkeling. Vijf van de zes werknemers vinden het belangrijk dat er een goede sfeer is. Dezelfde werknemers geven aan dat het werk bijdraagt aan het opdoen van sociale contacten.

Vier van de zes werknemers laten weten dat een werkleider genoeg geduld moet hebben met de doelgroep. Anders gezegd, de werknemers waarderen het als ze de tijd krijgen in hun ontwikkelproces. Één van de werknemers zegt het volgende:

'Je moet iemand de tijd kunnen geven, want ik was zeg maar een beetje in elkaar gekropen, en dat zijn de meeste mensen als ze hier komen werken, maar ik merk wel zolang ik hier werk, ik ben wel weer de oude geworden'

Vijf van de zes werknemers vinden het erg belangrijk dat een werkleider de werknemer genoeg ruimte geeft om fouten te kunnen maken. Daarnaast wordt vertrouwen door vier van de zes werknemers genoemd als belangrijke factor in het begeleiden.

'Wat ik ook wel belangrijk vind is dat de leiding mij vertrouwd. Ja, dat doet denk ik ook wel iets met je eigenwaarde', aldus één van de werknemers.

Alle zes werknemers benoemen het belang van (positieve) feedback. Één van hen laat weten dat dit het gevoel geeft dat je er mag wezen 'en het motiveert om de volgende dag weer te komen'. Tevens vinden ze het belangrijk dat de werkleiders zo nu en dan hun waardering uiten.

Alle zes werknemers vinden het belangrijk dat de werkleider een goede ondersteuning biedt bij het leer- en ontwikkelproces. Daarbij vinden de werknemers het van belang dat er goede en duidelijke taakopdrachten worden gegeven en dat de ze niet overvraagd worden. Vier van de zes werknemers vinden het belangrijk dat de werkleider zich niet boven de werknemers stelt, maar dat hij zich gelijkwaardig opstelt en kan samenwerken.

Werkleiders:

Alle zes werkleiders vinden dat het groepsproces kan bijdragen aan de ontwikkeling van de werknemers.

'als je mensen kent, kun je ook teampjes vormen die elkaar aanvullen, die leuk met elkaar communiceren en kunnen samenwerken', aldus één van de werkleiders.

'Het zorgt ervoor dat je het naar je zin hebt op je werk, en als je leuke collega's hebt, dat scheelt al de helft', laat een ander weten.

Daarnaast laten drie van de zes werkleiders weten dat het opdoen van sociale contacten erg belangrijk is. Drie van de zes werkleiders geven aan dat het belangrijk is om de werknemers genoeg ruimte te geven om zichzelf te kunnen ontplooien. Daarnaast wordt het bieden van een veilige omgeving door vier van de zes werkleiders als belangrijk ervaren. Twee van de zes werkleiders benoemen dat het belangrijk is om niet te veel werkdruk bij de werknemers weg te leggen. Alle zes werkleiders vinden het belangrijk om feedback te geven. Één van de werkleiders laat weten dat feedback positief moet zijn, *'Complimenten geven werkt hartstikke goed. Mensen groeien als ze een compliment krijgen'*.

4.4. Competentie ontwikkeling

Werknemers:

Competentie ontwikkeling is een belangrijk onderdeel binnen dit onderzoek. Drie van de zes werknemers zien *'eigen motivatie'* als eerste belangrijke stap binnen competentie ontwikkeling. Twee van de zes werknemers geven aan dat een veilige omgeving kan zorgen voor een verbeterd ontwikkelproces. Vier van de zes werknemers geven aan dat ze graag vrij worden gelaten en genoeg de ruimte willen krijgen. *'Ja, je moet ook zelf de ruimte hebben om aan jezelf te werken'*, aldus een van de werknemers. *'Zelf doen'* en *'zelf ervaren'* wordt door drie van de zes werknemers genoemd als belangrijke factor in het ontwikkelen van competenties. Twee van de zes werknemers geven aan dat ze het belangrijk vinden dat ze zelf het tempo kunnen bepalen. Daarnaast geven drie van de zes werknemers dat ze graag eigen verantwoordelijkheid krijgen. Één van de werknemers zegt *'Ja, want als je de verantwoordelijkheid krijgt, heb je ook ruimte om te groeien'*.

'Samenwerken' en *'samen leren'* wordt door vijf van de zes werknemers genoemd als een belangrijke factor in het ontwikkelingsproces. Één van hen zegt dat *'taken voordoen'* en *'goede uitleg geven'* daarbij een grote rol speelt. Drie van de zes werknemers geven aan dat er genoeg uitdaging moet zijn wanneer je wilt ontwikkelen. Tot slot vinden drie van de zes werknemers het belangrijk dat je discipline en doorzettingsvermogen nodig hebt wanneer je wilt ontwikkelen en je doel wilt bereiken.

Werkleiders:

Twee van de zes werkleiders geven aan dat de eigen motivatie van de werknemers de basis vormt voor ontwikkeling. Alle zes werkleiders laten weten dat het belangrijk is om betrokken te zijn en de werknemers genoeg aandacht te geven. Vier van de zes werkleiders vinden het belangrijk dat er een goede (werk)relatie ontstaat met de werknemers. *'en ik denk dat ze dat nodig hebben. Wanneer je iemand niet kent, kun je ook niet aansluiten bij diens vaardigheden'*, zegt één van de werkleiders. Aansluiten bij de vaardigheden van de persoon wordt door vier van de zes werkleiders genoemd als belangrijke factor binnen het ontwikkelen van competenties. Daarnaast vinden vier van de zes werkleiders het belangrijk om hun waardering naar de werknemers toe te uiten. Drie van de zes werknemers laten weten dat ze het belangrijk vinden om de werknemers leermomenten aan te bieden. Drie van de zes werkleiders vinden het belangrijk dat de werknemers voldoende worden uitgedaagd. Vier van de zes werkleiders geven aan dat het belangrijk is om goede uitleg te geven en dingen voor te doen. De ander motiveren wordt door alle werkleiders benoemd als één van de belangrijkste factoren binnen competentieontwikkeling. Drie van de zes werkleiders geven aan dat ze de werknemers kansen moeten bieden. *'Als ik geen kansen aanbied, dan ontwikkelen ze ook niets'*, zegt een van hen.

De werknemers verantwoordelijkheden geven wordt door vijf van de zes werknemers genoemd als belangrijke factor binnen competentie ontwikkeling. Tot slot laten vijf van de zes werkleiders weten dat de ontwikkeling gestimuleerd kan worden door middel van het aanbieden van 'ontwikkelplannen' of 'leertrajecten'. Één van hen laat weten dat het daarbij belangrijk is om die ontwikkelingen vast te leggen en te bundelen zodat er een terugkoppeling kan plaatsvinden.

4.5. Autonomie in werkplekleren

4.5.1. Autonomie

Werknemers:

Autonomie gaat over vrijheid in werken en keuzes maken.

Het krijgen van eigen verantwoordelijkheid wordt door alles zes werknemers gezien als een belangrijke factor om autonomie te versterken. Het versterkt het gevoel van eigenwaarde en geeft het gevoel dat de medewerker meetelt, zo blijkt uit de interviews. Meedenken over taken en uitvoering wordt belangrijk gevonden:

'Het geeft het gevoel dat je iets betekent en dat je hebt meegewerkt aan een eindproduct. En eigenlijk heb kunnen zeggen van ja, dat is ook mijn beslissing geweest'

Twee werknemers laten weten dat vrijheid en de eigen regie voeren over het werkproces wordt gewaardeerd.

Werkleiders:

Alle zes werkleiders laten weten dat ze het belangrijk vinden dat de werknemers eigen verantwoordelijkheden krijgen, echter *'het moet wel bij de persoon passen want de een kan meer verantwoordelijkheid aan dan de ander'*, aldus één van de werkleiders.

Het geven van vrijheid wordt door vijf van de zes werkleiders genoemd als belangrijke factor.

Volgens een van de werkleiders kan dit bijdragen aan *'een stukje opbouw van het zelfbeeld'*. Alle zes werkleiders laten weten dat ze het belangrijk vinden dat de werknemers eigen keuzes kunnen maken. Één van hen zegt dat je de werknemers op die manier het gevoel geeft dat ze meetellen. Een ander zegt:

'je kan wel zeggen van ze moeten het gevoel krijgen dat ze er bij horen, dan denk ik van nee, ze moeten er bij horen'

4.5.2. Shared decision making

Werknemers:

Vijf van de zes werknemers laten weten dat ze het belangrijk vinden als ze mogen meedenken over taken en uitvoeringen binnen het bedrijf. Één van de werknemers geeft aan dat dit het gevoel geeft dat je meetelt en dat je serieus genomen wordt.

Vier van de zes werknemers geven dat het belangrijk vinden als ze kunnen meebeslissen. Het geeft ze het gevoel dat ze *'betrokken worden'* en het helpt ze *'het overzicht krijgen'*.

Samenwerken wordt door vijf van de zes werknemers genoemd als belangrijke factor.

Werkleiders:

Alle zes werkleiders laten weten dat ze het belangrijk vinden dat de medewerkers kunnen meedenken over taken en uitvoeringen. *'Op die manier toon je respect naar de werknemer voor wat hij wél kan en tegelijkertijd toon je een bepaalde mate van gelijkwaardigheid'*, aldus één van de werkleiders. Een ander zegt *'als ze zelf kunnen meedenken, dan worden ze ook meer betrokken bij het bedrijf en dat zorgt er ook weer voor dat ze zich meer gewaardeerd voelen'*. Naast meedenken wordt ook meebeslissen door alle zes werkleiders genoemd als belangrijke factor in het werkplek leren.

5. Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk gekoppeld aan de literatuur uit het theoretisch kader. Per topic worden de resultaten geanalyseerd en kritisch bediscussieerd. Na de analyse en discussie volgende conclusies en aanbevelingen. Deze zullen in hoofdstuk zes worden beschreven.

5.1. Analyse: Motivatie

5.1.1. Intrinsieke motivatie

Wanneer iemand intrinsiek gemotiveerd is, handelt diegene vanuit zichzelf (Fris, Van Laethem, & Kloppenburg, 2017). Opvallend is dat een groot deel van de werknemers het belangrijk vindt dat ze worden uitgedaagd. Volgens hen versterkt dit de intrinsieke motivatie om te leren. Een aantal van hen zijn echter van mening dat dit binnen WLB De Ambachten niet genoeg gebeurt. Wat opvalt is dat meer dan de helft van de werkleiders wel het belang van uitdaging noemt. Ze zijn van mening dat wanneer de werknemers uitdaging en variatie geboden wordt, de werknemers gemotiveerd en scherp blijven. Fris, Van Laethem & Kloppenburg (2017) stellen dat iemand zal handelen wanneer diegene de taak uitdagend of interessant vindt.

Uit het veldwerk komt naar voren dat de werknemers gemotiveerd raken wanneer het werk hun voldoening geeft. Het zorgt ervoor dat ze met een goed gevoel naar huis gaat en het motiveert hen om de volgende dag terug te komen. Het merendeel van de werkleiders beaamt dit. Één van hen geeft aan dat het belangrijk is dat ze de werknemers werk moeten bieden wat binnen hun mogelijkheden ligt. Op die manier zullen de werknemers sneller voldoening halen uit hetgeen wat ze doen. Ook volgens Fris, Van Laethem & Kloppenburg (2017) speelt voldoening een grote rol. Wanneer iemand intrinsiek gemotiveerd is in zijn werk, speelt het werk zelf voor deze persoon de hoofdrol. Men ondervindt binding in het werk of het werk stemt tot tevredenheid (Janssen, 2013). Het merendeel van de werknemers ervaart dat het werk zelf en het bezig zijn bijdraagt aan hun intrinsieke motivatie. Daarnaast draagt het bij aan een verbeterde dagelijkse structuur. Drie van de werkleiders sluiten zich hierbij aan.

Mensen zijn van nature nieuwsgierige, creatieve en speelse schepselen die mateloos de neiging hebben om te onderzoeken en te leren. Ze zouden daar echter geen aansporing of beloning van buitenaf voor nodig hebben (Franzen, 2008). Een deel van de werknemers geeft aan dat er toch enige aansturing nodig is om de 'startmotor' te laten draaien. De werkleiders vinden het belangrijk om met de werknemers in gesprek te gaan. Op die manier kun je opzoek gaan naar de interesses en de mogelijkheden van de werknemers. De eigen motivatie is hierbij echter van groot belang. Van Kasteel (2017) stelt dat positieve feedback en het geven van autonomie de intrinsieke motivatie bevorderen. Het merendeel van de werknemers benoemt het belang van feedback. Dit moet echter wel gemeend zijn. Ook de werkleiders benoemen het belang van feedback. Volgens één van hen zie je mensen daardoor groeien.

5.1.2. Extrinsieke motivatie

Bij extrinsieke motivatie hebben factoren van buitenaf invloed op de motivatie van de werknemer. (Van der Veen, 2014). Het valt op dat een deel van de werknemers de 'dagdeelvergoeding' ziet als een motivatie om naar het werk te komen. Een deel van de werkleiders sluit zich hierbij bij aan. Ook Van Der Veen (2014) geeft weer dat salaris of een vergoeding een invloed kan hebben op de motivatie van de werknemer. Daarnaast komt uit het veldwerk naar voren dat de werknemers het fijn vinden wanneer de werkleiders hun waardering uiten. Ze ervaren op die manier dat ze erbij horen en meetellen. De werkleiders zien het uiten van waardering als één van de belangrijkste factoren. Van Der Veen (2014) stelt dat het geven van waardering een beloning is voor het werk wat de werknemer verricht.

Opvallend is dat het merendeel van de werknemers het sociaal verkeer ziet als extrinsieke motivatie om naar het werk te komen. Ze komen met andere mensen in contact en raken uit hun sociaal isolement. Daarnaast zorgt het ervoor dat hun sociale vaardigheden kunnen worden versterkt. merendeel van de werkleiders sluit zich hierbij aan. Één van hen laat weten dat sommige mensen contacten opdoen waar ze naast het werk ook nog wat aan hebben.

Gerards (2010) schrijft dat de begeleiding interventies kan aanreiken om de extrinsieke motivatie te vergroten. Een deel van de werknemers geeft aan dat het belangrijk is dat de werkleiders duidelijkheid bieden. Ze ervaren het als prettig wanneer er duidelijke opdrachten worden gegeven en er structuur geboden wordt. Structuur bieden wordt door het merendeel van de werkleiders genoemd als één van de belangrijkste doelstellingen van WLB De Ambachten.

Gerards (2010) voegt er aan toe dat er moet worden gezorgd voor een motiverende omgeving. Uit het veldwerk komt naar voren dat een groot deel van de werknemers de omgeving als veilig ervaart en dat dit bijdraagt aan de motivatie om naar het werk te komen. Meer dan de helft van de werknemers benoemt het belang van het bieden van een veilige omgeving. Dit zorgt ervoor dat mensen vragen durven te stellen of fouten durven te maken.

Het merendeel van de werknemers vindt het belangrijk dat de werkleiders hen werk biedt waar voldoende uitdaging in zit. Wanneer er genoeg variatie en uitdaging in het werk wordt aangeboden, wordt de motivatie om te leren en te groeien aangeboord. Meer dan de helft van de werkleiders sluit zich hierbij aan. Ook volgens Gerards (2010) is het van belang dat er een uitdagend takenpakket met voldoende variatie wordt aangeboden om plezier in het werk te kunnen behouden.

5.1.3. Drijfveren

Hudson (2014) stelt dat gemotiveerde werknemers niet alleen beter presteren, ze ontwikkelen ook sneller. Om jezelf te kunnen ontwikkelen moeten er drijfveren aanwezig zijn. Drijfveren zorgen bij werknemers voor motieven om aan het werk te gaan en het werk uit te voeren. Uit het veldwerk komt naar voren dat alle werknemers verschillende drijfveren hebben om naar het werk te komen en zichzelf te ontwikkelen. Zingeving wordt door de werknemers genoemd als de belangrijkste drijfveer. Het merendeel van de werkleiders sluit zich hierbij aan en benoemt het belang van het 'gewoon bezig zijn'. Daar wordt volgens hen voldoening uit gehaald. Het merendeel van de werknemers laat weten dat het hebben van een toekomstperspectief een grote rol speelt. Ze kunnen weer ergens naar uitkijken, een baan vinden en horen er weer bij. Het er weer bij horen wordt door een deel van de werkleiders gezien als 'maatschappelijk weer meetellen'.

5.2. Analyse: Coachen en begeleiden

5.2.1. Effectief motiveren

Gerards (2010) schrijft in zijn boek "*effectief motiveren voor professionals*" over zes verschillende motiverende factoren. Deze worden samengevat in het acroniem "PROCAM". PROCAM staat voor **P**ersoonlijke uitstraling, **R**elatie of bejegening, **O**mgeving, **C**ommunicatieve vaardigheden, **A**dviesproces en **M**otivatietechnieken. Deze motiverende factoren kunnen ieder afzonderlijk, maar vooral gebundeld één of meerdere persoonlijke belangen activeren.

Uit het veldwerk komt naar voren dat de werknemers de persoonlijke uitstraling van de werkleiders belangrijk vinden. Ze vinden het fijn wanneer de werkleiders een open houding hebben en gemakkelijk benaderbaar zijn. Dit hangt nauw samen met wat Gerards (2010) vermeld in zijn boek "*Effectief motiveren voor professionals*". Hij stelt dat een begeleider zich ervan bewust moet zijn hoe hij/zij op de ander over komt. Een deel van de werkleiders sluit zich hierbij aan. Ze zijn van mening dat hun houding alles bepalend kan zijn. De werknemers moeten het gevoel krijgen dat ze vragen mogen stellen en fouten mogen maken. De onderlinge relatie tussen werknemer en werkleider is tevens een belangrijke factor. De werkleider moet het vertrouwen van de werknemer zien te winnen door betrokken te zijn en de werknemers genoeg aandacht te geven. Het is van groot belang dat een

werkleider zich niet boven de ander plaatst, maar zich opstelt als gelijkwaardige. Op die manier krijgen de werknemers het gevoel dat ze erbij horen.

Gerards (2010) schrijft over het belang van de relatie en geeft aan dat openheid, eerlijkheid en directheid vertrouwen kan wekken. Jezelf belangrijker vinden dan de ander kan daarentegen weerstand en verzet opwekken.

Uit het veldwerk komt naar voren dat de omgeving waarin de werknemers werkzaam zijn een grote rol speelt. Deze moet veilig zijn en er moet genoeg ruimte zijn om jezelf te kunnen ontwikkelen. Op die manier zullen de werknemers zich vertrouwd voelen. Dit wordt door de werkleiders bevestigd. Ze zijn van mening dat een veilig klimaat kansen en mogelijkheden creëert. Gerards (2010) stelt dat een coach moet zorgen voor een motiverende omgeving. De omgeving moet genoeg uitdaging bieden en veilig zijn voor de ander.

Uit het veldwerk komt naar voren dat het merendeel van de werknemers er waarde aan hecht als ze tips of advies krijgen over hoe ze dingen moeten aanpakken of taken moeten uitvoeren. Wanneer er duidelijke tips en uitleg worden gegeven zal de medewerker sneller dingen oppikken. Op deze manier kan de werkleider de werknemer motiveren en kan het leerproces worden versneld. Een deel van de werkleiders sluit zich hierbij aan. Het is belangrijk dat de werkleider laat merken dat hij/zij achter de keuze van de werknemers staat en tips mee kan geven. Gerards (2010) geeft weer dat een professional informatie moet geven over het 'wat' en 'hoe' van taken of handelingen. Daarbij moet worden gecontroleerd of de informatie wordt opgenomen.

Het inzetten van motivatietechnieken wordt door zowel de werknemers als de werkleiders genoemd als één van de belangrijkste factoren. Uit het werkveld komt naar voren dat het merendeel van de werknemers het belangrijk vinden wanneer ze gemotiveerd worden. Zeker op momenten wanneer het even niet lukt of minder gaat met de persoon. De werkleiders zijn van mening dat het motiveren van de werknemers enorm belangrijk is. Dit kan onder andere worden gedaan door middel van motiverende gespreksvoering. Wanneer een werkleider met de medewerker in gesprek gaat en samen met hem opzoek gaat naar de interesses en sterke kanten, kun hij/zij er achter komen wat hem of haar motiveert. Wanneer je de werknemers complimenten geeft merk je dat ze hierdoor groeien. Dit hangt nauw samen met de beschreven theorie. Lange (2009) benoemt het belang van motiveren en complimenten geven. Dit kan het vertrouwen van de werknemer terugbrengen. Daarnaast stelt hij dat het vragen naar positieve kwaliteiten en interessegebieden kan bijdragen aan de motivatie van de ander.

5.2.2. Individuele Vraaggerichte Benadering

Belangrijk is dat de begeleider, coach of leidinggevende kijkt naar mensen en hun ontwikkeling. Er moet daarbij rekening worden gehouden met de eigen krachten en kwaliteiten die passen bij de persoon en de context (Van Doorn 2013). Uit het veldwerk komt naar voren dat het merendeel van de werknemers het belangrijk vindt dat de werkleiders uitgaan van de eigen krachten van de persoon. Één van hen benoemt dat de kracht die in elke persoon zit, moet worden aangewakkerd door de werkleiders. De werkleiders bevestigen dit. Het is volgens hen belangrijk om met de werknemers in gesprek te gaan. Op die manier kan men er achter komen waar hun interesses en mogelijkheden liggen en waar ze goed in zijn. Tevens is het belangrijk om daar bij aan te sluiten. Verschelling-Hartog (2009) schrijft dat de individuele vraaggerichte benadering (IVB) uitgaat van iemands kwaliteiten, competenties en eigenaardigheden. Het is daarbij belangrijk dat een begeleider niet de oplossing aandraagt en voor de werknemers gaat denken, maar juist met hem/haar mee denkt en hem/haar volgt in de stappen die hij of zij nodig heeft.

Van Doorn (2013) geeft aan dat de kans van slagen op een duurzame verandering het grootst is wanneer iemand zelf écht onderdeel is van zijn eigen arbeidsontwikkeling. Een deel van de werknemers sluit zich hierbij aan en geeft aan dat ze het waarderen wanneer ze zelf het tempo mogen bepalen en de eigen regie krijgen in hun ontwikkelproces. Het merendeel van de werkleiders sluit zich hierbij aan, echter moet er wel rekening worden gehouden met de mogelijkheden en de persoon. Niet alles wat de werknemer wilt is op dat moment goed voor hem.

Duijvestijn (2012) stelt dat een goede coach, praktijkbegeleider of leidinggevende kennis van en affiniteit met de doelgroep moet hebben. Dit wordt door het merendeel van de werknemers bevestigd. Daarnaast wordt benoemd dat het ook erg belangrijk is dat de werkleider kennis heeft van de technische kant van het bedrijf. Het is van belang dat de interactie tussen begeleider en werknemer gericht is op het zelfstandig oplossen van problemen of taken (Duijvestijn, 2012). Twee van de werknemers waarderen het als de werkleider hen ruimte geeft om mee te denken over oplossingen. Dit wordt door een deel van de werkleiders bevestigd. Een van hen benoemt dat het belangrijk is om de werknemers richting te wijzen en hen te vragen wat ze willen, hoe ze dat willen en wat ze daar voor nodig hebben. Op die manier worden de werknemers aan het denken gezet.

5.2.3. Self-Determination Theorie

De SDT gaat uit van drie basisbehoeften die bij ieder mens als cruciale voedingstoffen voor persoonlijke ontwikkeling en optimaal functioneren gelden. Deze basisbehoeften zijn verbondenheid, autonomie en competentie. Wanneer werknemers deel uitmaken van een team waarin ze hun persoonlijke gevoelens en gedachten kunnen delen met collega's, dan kunnen zij zich met hen verbonden gaan voelen. Sociale relaties worden gezien als een belangrijke functie van arbeid (Van den Broeck et al., 2009). Uit het veldwerk komt naar voren dat het merendeel waarde hecht aan de goede sfeer en de sociale contacten op de werkvloer. Het bevordert de samenwerking wanneer het onderling klikt. De werkleiders bevestigen dit. Ze benoemen dat het groepsproces kan bijdragen aan de ontwikkeling van de werknemers. Wanneer mensen elkaar goed kennen is het mogelijk om passende teams te maken die goed kunnen samenwerken en communiceren. Van Vechel (2017) stelt dat het belangrijk is dat de werknemer genoeg ruimte krijgt om zelfstandig taken uit te voeren. Het merendeel van de werknemers bevestigt dit. Volgens hen moeten ze genoeg ruimte en tijd krijgen in het ontwikkelproces. Het krijgen van eigen verantwoordelijkheid is daarbij van groot belang. Volgens de werknemers draagt dit bij aan de motivatie en het gevoel van eigenwaarde. De helft van de werkleiders sluit zich hier bij aan. Zij laten weten dat wanneer de werknemer genoeg ruimte krijgt, hij zichzelf sneller zal ontplooien. Dat werknemers zich bekwaam voelen en positieve feedback ontvangen is erg belangrijk. Dit draagt bij aan het vervullen van de behoefte voor competentie (Van Vechel, 2017). Uit het veldwerk komt naar voren dat de werknemers zich hier bij aansluiten. Ze vinden het belangrijk dat ze worden gewaardeerd en dat ze zo nu en dan feedback krijgen. Ook wanneer er iets niet goed gaat. Volgens hen draagt ook dit bij aan het gevoel van eigenwaarde. De werkleiders bevestigen dit. Het is belangrijk dat er feedback gegeven wordt wanneer het passend is en de situatie er om vraagt. Tevens zullen werknemers sneller groeien wanneer ze complimenten krijgen.

5.3. Analyse: Competentieontwikkeling

Bound & Lin (2013) stellen dat competenties te allen tijden nog ontwikkelbaar zijn. Competent zijn wordt niet gezien als een statisch eindproduct, maar als een continu ontwikkelproces waarin een werknemer zijn werk meer en meer gaat begrijpen. Zowel de werknemers als de werkleiders benoemen dat eigen motivatie de basis is voor het ontwikkelen van competenties. De werknemers laten weten dat ze graag hun competenties willen door ontwikkelen. Met name hun technische vaardigheden. Deze zijn volgens hen goed te ontwikkelen wanneer ze genoeg ruimte krijgen om zelf te dingen te ervaren. Hier sluiten de werkleiders zich bij aan. Volgens één van hen is het belangrijk dat naast ruimte ook vertrouwen en goede ondersteuning geboden moet worden. Ook een veilige omgeving is hierbij van belang. Van Dongen & Rietman (2009) schrijven over competentie management. Dit ondersteunt het succes en de ontwikkeling van de organisatie door succes en ontwikkeling van de werknemers. Buiks (2009) stelt dat 'employability' een belangrijk begrip is binnen competentie management. Dit is de bereidheid en het vermogen van mensen om een positie op de arbeidsmarkt te verwerven en deze vervolgens te behouden en te verbeteren. Het ontdekken en benutten van hun talenten en

mogelijkheden staat daarbij centraal. Opvallend is dat maar een klein deel van de werknemers ervaart dat ze genoeg worden gestimuleerd om hun talenten en mogelijkheden te ontdekken. Er zou te weinig sturing zijn en er zou te weinig aandacht aan worden geschonken. De werkleiders daarentegen, willen graag met de werknemers in gesprek en onderzoeken waar hun kwaliteiten liggen. Een deel van de werknemers ziet graag dat hun ontwikkelingen in kaart worden gebracht. Op dit moment wordt dit alleen mondeling gedaan, en is er geen verslaglegging of plan waarop kan worden geëvalueerd. Het merendeel van de werkleiders sluit zich hierbij aan en laat weten dat het goed zou zijn om de ontwikkelingen van de werknemers vast te leggen in een traject of persoonlijk plan. Op deze manier zijn de ontwikkelingen goed te volgen en kan er concreet geëvalueerd worden.

5.4. Analyse: Autonomie in werkplekieren

5.4.1. Autonomie

Autonomie kan worden omschreven als 'de vrijheid van een werknemer om zelf beslissingen te kunnen nemen' (Hanson, 2007). Wanneer de mate van autonomie groot is, zullen werknemers zich sneller verantwoordelijk voelen voor hun werk (Versteegh, 2015).

Uit het veldwerk komt naar voren dat alle werknemers het fijn vinden wanneer ze de vrijheid krijgen om eigen beslissingen te nemen en eigen verantwoordelijkheid krijgen. Een deel van hen vindt het echter wel waardevol dat ze kunnen terugvallen op de werkleiders. De werkleiders sluiten zich hierbij aan. Ze vinden het belangrijk om de werknemers eigen verantwoordelijkheid te geven. Echter moet het wel passen bij de persoon. Genoemd wordt dat niet elke werknemer evenveel verantwoordelijkheid aankan. Het krijgen van eigen verantwoordelijkheid wordt door zowel de werknemers als de werkleiders gekoppeld aan het gevoel van eigenwaarde. Deze zal groeien en het kan er voor zorgen dat men sneller ontwikkeld. Hanson (2007) stelt dat meer autonomie kan leiden tot een toename van motivatie, groei en persoonlijke ontwikkeling.

5.4.2. Shared Decision Making

SDM is een methode waarin de begeleider de cliënt of werknemer een aantal keuzes voorlegt en hem of haar laat meebeslissen op basis van zijn of haar ervaringskennis (Hendriksen-Favier, Nijnsens, & Van Rooijen, 2012). Uit het veldwerk komt naar voren dat de werknemers het belangrijk vinden en het waarderen als ze mogen meebeslissen over taken en uitvoeringen. Het laat ze ervaren dat ze meetellen, betrokken zijn en het geeft een bepaalde mate van overzicht. De werkleiders sluiten zich hierbij aan. Één van hen laat weten dat je op die manier respect toont voor wat een werknemer wél kan. Tegelijkertijd toon je op die manier een bepaalde mate van gelijkwaardigheid.

Zowel de werknemers als de werkleiders ervaren dat het gevoel van eigenwaarde en zelfverzekerdheid hierdoor sneller groeit. Mensen voelen zich vaker tevreden over het besluit en er zijn minder twijfels wanneer er een besluit genomen moet worden (Spekking & De Lange, (2015).

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deel vragen en de centrale onderzoeksvraag. Alleen de belangrijkste resultaten die het meest relevant zijn en antwoord geven op de deelvragen en de centrale hoofdvraag zullen worden beschreven. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk komen de aanbevelingen voor de opdrachtgever aan bod.

6.1. Beantwoording deelvragen

“Wat moet het WLB de werknemers bieden zodat zij hun arbeidsmatige competenties kunnen versterken en uitbreiden?”

Om te zorgen dat de werknemers van WLB De Ambachten hun arbeidsmatige competenties kunnen versterken en uitbreiden is het van belang dat daar genoeg aandacht voor is. Zowel de werknemers als de werkleiders geven aan dat ieder mens aandacht nodig heeft om te groeien. Het is daarbij vooral belangrijk dat men aandacht heeft voor hetgeen wat de ander goed kan. Wanneer een werkleider aansluit bij de eigen krachten van de werknemers, zal de motivatie en de bereidheid om te ontwikkelen verder toenemen.

Daarnaast is het van belang dat om de werknemers een veilige omgeving te bieden. De werkleiders kunnen hiervoor zorgen door de werknemers genoeg ruimte te geven om te ontwikkelen en fouten te maken.

Wanneer een werknemer zijn competenties wil versterken of uitbreiden, is het van belang dat hij daar zelf de regie over krijgt. Wat de werknemer wil en hoe hij dat wil is leidend. Voor de werkleiders is het van belang om daarbij aan te sluiten zolang dit binnen de mogelijkheden ligt.

Verder is het van belang voor de werknemers dat er genoeg uitdaging geboden wordt. Het kan er voor zorgen dat ze gemotiveerd blijven om te ontwikkelen. Uitdaging creëren is mogelijk door de werknemers genoeg afwisseling en variatie in het werk aan te bieden.

Daarnaast moeten de werkleiders kunnen samenwerken met de werknemers. Wanneer je kunt samenwerken, kun je ook samen leren. Daarbij is het van belang dat de werkleider goede uitleg, tips en advies kan geven. Dit heeft ook betrekking op het omgaan met machines. Zowel de werknemers als de werkleiders zijn van mening dat de werkleiders gerichte en bruikbare coaching moeten bieden. Deze moet aansluiten op de ontwikkeling van de werknemers.

“Op welke manier kan WLB De Ambachten bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers?”

Om een bijdrage te kunnen leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers is het van belang om als werkleider met de werknemers in gesprek te gaan. Door middel van het gesprek aan te gaan kan de werkleider er achter komen waar de persoonlijk doelen, interesses en ontwikkelpunten liggen. Wanneer dat duidelijk is weet men wat de ander motiveert. Zowel de werknemers als de werkleiders vinden het belangrijk om daarbij aan te sluiten en zijn van mening dat het goed is om dit alles in kaart te brengen en te registreren. Dit kan worden gedaan in de vorm van het opstellen van trajectplannen of persoonlijke ontwikkelingsplannen. Op die manier kan er concreet worden gewerkt aan de persoonlijke doelen en de ontwikkeling van de werknemers.

“Welke drijfveren zijn bij de werknemer van invloed om zich persoonlijk te ontwikkelen?”

Dit onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat alle werknemers verschillende motieven hebben om naar het werk te komen. De werknemers noemen verschillende drijfveren om zich persoonlijk te ontwikkelen. Het veldwerk heeft aangetoond dat het hebben van een toekomstperspectief één van de belangrijkste drijfveren is om naar het werk te komen en te ontwikkelen. Het is voor de werknemers een fijn gevoel om (weer) vooruit te kunnen kijken en eventueel weer terug te kunnen keren of door te stromen naar de reguliere arbeidsmarkt. Voor een aantal van de werknemers is het hebben van een betaalde baan het doel wat ze willen bereiken.

Naast het hebben van een toekomstperspectief wordt (weer) kunnen meedraaien in de maatschappij genoemd als één van de belangrijkste drijfveren. Sommige werknemers zijn eerder al aan het werk geweest, maar zijn om wat voor reden dan ook arbeidsongeschikt geraakt. De één heeft daardoor lang thuis gezeten en is in een sociaal isolement terecht gekomen. De ander heeft een langdurige opname achter de rug en heeft het stempel “ziek” gekregen. Om weer onder de mensen te zijn en maatschappelijk iets te kunnen betekenen is een grote stap richting herstel.

Vervolgens wordt het sociale aspect genoemd als belangrijke factor. De werknemers vinden het fijn om weer onder de mensen te zijn en komen uit hun sociaal isolement. Daarnaast doen ze sociale vaardigheden op wat bijdraagt bij aan het gevoel van eigenwaarde en zelfverzekerdheid van de werknemers.

Tot slot wordt het bezig zijn en het werk zelfgenoemd als belangrijke drijfveer. De werknemers geven aan dat dit er voor zorgt dat ze niet thuis blijven zitten. Daarnaast halen ze hier veel voldoening uit.

“Welke interventies kan WLB De Ambachten inzetten om de werknemers te motiveren?”

Zowel de werknemers als de werkleiders zijn van mening dat samenwerken motiveert om aan het werk te gaan. De één kan zich aan de ander optrekken en men kan van elkaar leren. Het is daarom goed om het principe ‘modelleren’ toe te passen. Wanneer de werkleiders handelingen voordoen, motiveert dit de werknemers om te volgen.

Daarnaast is het van belang dat de werkleiders een duidelijke structuur aan kunnen bieden. Dit kan worden gerealiseerd door middel van het op tijd geven van duidelijke opdrachten, en consequent zijn. Daarom is het van belang dat de werkleiders onderling goed communiceren en elkaar kunnen aanvullen.

Zowel de werknemers als de werkleiders zijn van mening dat de werknemers gemotiveerd moeten worden. Motiverende gespreksvoering is hierin het sleutelwoord. De werkleiders moeten hun gespreksvaardigheden op zo’n manier inzetten dat de werknemers zelf gaan nadenken over het werk en het oplossen van problemen. Daarnaast is het van belang dat er ruimte is voor feedback. Dit moet opbouwend en positief zijn. Het is daarbij van belang dat er niet alleen feedback wordt gegeven wanneer het goed gaat, maar dat men ook kan aangeven wat er niet goed gaat en wat er beter kan.

6.2. Beantwoording centrale onderzoeksvraag

“Wat moet WLB De Ambachten de werknemers aanbieden om hen te motiveren hun werkgerelateerde competenties te ontwikkelen?”

Om de werknemers van WLB De Ambachten te kunnen motiveren hun werkgerelateerde competenties te ontwikkelen, is het ten eerste van belang dat er een veilige omgeving is waarin de werknemers zichzelf kunnen zijn. Het is de taak van de werkleiders om die veilige omgeving te bieden en te waarborgen. Dit kan men realiseren door betrokken te zijn en de werknemers de aandacht te geven die ze nodig hebben. De werkleiders moeten proberen om een goede (werk)relatie met de werknemers aan te gaan. Daarbij is het van belang dat de werkleiders interesse tonen in de persoonlijke leefwereld van de werknemers. Ze moeten met de werknemers in gesprek gaan en op zoek gaan naar hun persoonlijke interesses, doelen en mogelijkheden. Wanneer deze bekend zijn kan daar gericht aan worden gewerkt. Het is tevens van belang dat daarbij een goede en duidelijke structuur wordt geboden. Duidelijke opdrachten geven en consequent zijn is daarbij vereist.

Vervolgens is het noodzakelijk om de werknemers genoeg uitdaging te bieden. Het aanbod van het werk moet gevarieerd en uitdagend genoeg zijn zodat de werknemers gemotiveerd en getriggerd blijven om hun competenties verder te ontwikkelen.

Naast het bieden van uitdaging is het van belang dat de werkleiders kunnen samenwerken met de werknemers. Daarbij neemt de werkleider een voorbeeldfunctie in. Hij/zij moet de werknemer sturen in zijn ontwikkelproces en daarbij goede en duidelijke coaching geven. Het is daarom noodzakelijk dat de werkleiders genoeg kennis en vaardigheden hebben met betrekking op de technische kant van het bedrijf. De werkleiders moeten taken kunnen voordoen, duidelijke uitleg kunnen geven van machines, een voorbeeld zijn in de omgang met anderen en de werknemers sociale vaardigheden aanleren.

Het is tevens van belang dat de werknemers verantwoordelijkheden krijgen over taken en uitvoering. Wanneer een werknemers meer en meer verantwoordelijkheid krijgt, zal het zelfvertrouwen en het zelfbeeld aanzienlijk groeien. Een werkleider moet echter wel rekening houden met wat de persoon aankan. Te veel verantwoordelijkheid bieden kan de werknemer namelijk overweldigen. Dit kan het ontwikkelproces kan verstoren

Tot slot is het van groot belang om de persoonlijke doelen, interesses, ontwikkelpunten en mogelijkheden van de werknemers in kaart te brengen en deze te registreren. Dit alles kan vervolgens worden verwerkt in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Een POP geeft helder weer wat de werknemer wil leren, hoeveel tijd hij/zij daarvoor nodig denkt te hebben en wie of wat daarvoor nodig is. Het is daarbij een vereiste dat de werknemers hierover de eigen regie hebben. Op deze manier kunnen er gerichte leertrajecten worden uitgestippeld. Daarbij is het noodzakelijk dat er tussentijds evaluatiegesprekken en momenten van feedback worden ingepland. Zo kan het ontwikkelproces van de werknemers op een goede en duidelijke manier gevolgd worden.

6.3. Aanbevelingen

6.3.1. (Bij de intake van nieuwe werknemers) persoonlijke doelen in kaart brengen

Uit de interviews komt naar voren dat een aantal werknemers aangeven dat er niet concreet wordt gewerkt aan persoonlijke doelen. Dit komt mede omdat er op dit moment niet genoeg de tijd voor wordt genomen en persoonlijke doelen niet op papier gezet worden.

Het is daarom van belang om bij de intake van nieuwe werknemers, maar ook bij werknemers die al langer werkzaam zijn binnen WLB De Ambachten, de persoonlijke doelen en interesses, op welk niveau dan ook, in kaart te brengen. Op deze manier wordt direct duidelijk op welk domein de werknemer kan worden ingezet en onder welke werkleider(s) deze terecht zal komen. Het is daarbij een vereiste om dit alles te registreren zodat. Op deze manier ontstaat er een dossier en kan er concreet worden gewerkt aan de persoonlijke doelen van de werknemer.

6.3.2. Gebruik maken van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

Uit de interviews komt naar voren dat zowel de werknemers als de werkleiders het belangrijk vinden om de ontwikkelingen van de werknemers te monitoren. Het gaat dan met name om de werknemers die gemotiveerd zijn om zich op het arbeidsgerelateerde vlak verder te ontwikkelen. Nadat de persoonlijke doelen van hen in kaart zijn gebracht, is het van belang om voor deze mensen een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) te maken. Aan de hand van dit plan kan er een traject worden uitgezet waarbij gewerkt kan worden aan de persoonlijke ontwikkelpunten en doelen van de werknemers. De werknemers kunnen aangeven welke doelen ze willen bereiken, in welk tijdsbestek ze dat willen behalen en wat en wie ze daarvoor nodig hebben. Op deze manier kan het ontwikkelproces van de werknemers goed gevolgd worden en hebben de werkleiders een concreet overzicht. Dit kan worden gebruikt in evaluatiegesprekken.

Op deze manier krijgen de werknemers de kans om meer van hun talenten te ontwikkelen, beter te worden in hun vak en zullen minder snel de uitdaging of het plezier in het werk verliezen. Het voordeel daarvan is dat de werknemers meer gemotiveerd zullen zijn omdat ze hun eigen ambities kunnen verwezenlijken. Tevens bestaat de kans dat de werknemers breder inzetbaar zullen worden en sneller door kunnen stromen naar regulier werk.

6.3.3. Workshops/cursussen voor de werknemers aanbieden

Aan het eind van de interviews zijn enkele werknemers en werkleiders bevraagd over wat ze anders zouden willen zien of wat er kan verbeteren binnen WLB De Ambachten. Enkele werknemers gaven aan dat ze te weinig ruimte krijgen om echt te leren, terwijl het toch echt een werk- “leer” bedrijf is. Volgens de werknemers heeft dit te maken met de bezetting van werkleiders. Er zou volgens hen te weinig aandacht en sturing zijn in het ontwikkelen van competenties. Enkele werknemers gaven aan het jammer te vinden dat ze te weinig uitleg krijgen met betrekking tot machines en houtbewerking. Één van de werknemers zou graag ook meer van metaalbewerking willen leren.

Om die reden is het goed om workshops of cursussen op locatie aan te bieden. Er zou bijvoorbeeld om de twee weken op een vrijdag middag een periode ingepland kunnen worden om werknemers houtbewerkingvaardigheden aan te leren. Een andere middag zou de focus kunnen liggen op het gebruik en het omgaan met machines. Het is daarbij een vereiste om de werknemers te betrekken bij de plannen. Zij kunnen aangeven wat ze willen leren en mensen kunnen zich hiervoor aanmelden. Op deze manier kunnen we aansluiten bij de wensen en de mogelijkheden van de werknemers en kunnen we hen triggeren en motiveren om hun vaardigheden uit te breiden.

6.3.4. Competente werknemers inzetten als leermeesters

Binnen WLB De Ambachten loopt een aantal werknemers rond die al erg ver zijn in hun ontwikkelproces. Deze mensen zijn competent in hun werk en beschikken over de juiste vaardigheden die nodig zijn binnen het bedrijf. Enkele van hen voelen zich echter nog niet verantwoordelijk genoeg of kunnen nog leren om meer met verantwoordelijkheden om te gaan. Gezien het feit dat een deel van de werknemers te kennen heeft gegeven dat er niet genoeg aandacht en begeleiding gegeven kan worden, zou het goed zijn om de competente werknemers in te zetten als leermeesters. Op deze manier krijgen ze meer verantwoordelijkheden en zal mogelijk het zelfvertrouwen en hun eigenwaarde een boost krijgen. Daarnaast zal er meer aandacht zijn voor het leerproces van andere werknemers wat resulteert in een win- win situatie.

6.3.5. vrijwilligers inzetten binnen WLB De Ambachten.

Het hebben van aandacht voor de doelgroep is één van de belangrijkste factoren binnen WLB De Ambachten. Wanneer WLB De Ambachten vrijwilligers in kan zetten ontstaat er voor de werkleiders meer ruimte om deze aandacht te geven. Het is daarom aan te raden om zo veel als mogelijk vrijwilligers te werven en deze tactisch in te zetten. Zij kunnen het takenpakket van de werkleiders verlichten waardoor logischerwijs meer ruimte en aandacht ontstaat voor de werknemers. Wanneer een vrijwilliger genoeg kennis en vaardigheden heeft, kan hij/zij ook worden ingezet om taken en verantwoordelijkheden van de werkleiders over te nemen.

7. Evaluatie van het onderzoek

Dit hoofdstuk bevat een evaluatie op het onderzoeksproces. Er zal met een kritische blik worden teruggeblikt op het eigen onderzoeksproces, het resultaat en het eigen gedrag met betrekking tot het onderzoek.

7.1. Evaluatie van het eigen onderzoeksproces

Aan het begin van het proces zag ik enorm op tegen het doen van onderzoek. Ik startte op een nieuwe werkplek waar ik geen mens kende en weinig weet had van de werkwijze en de doelgroep. "Hoe kan ik in zo'n korte tijd een onderwerp verzinnen en vervolgens een compleet onderzoek uitwerken" dacht ik bij mijzelf. Ik ondervond echter dat ik snel genoeg aansluiting vond en het werk en de doelgroep snel leerde kennen. Ik ben direct met de werknemers en werkleiders in gesprek geraakt en samen met hun heb ik gezocht naar mogelijke onderwerpen voor het onderzoek. Al snel werd mij duidelijk dat er binnen WLB De Ambachten een doelgroep is die genoeg vaardigheden en potentie heeft om verder te ontwikkelen en eventueel door te kunnen stromen naar betaald werk. Bij mij rees de vraag "hoe kunnen wij die doelgroep het best bereiken en begeleiden in het ontwikkelen en uitbreiden van hun werkgerelateerde competenties" Na nog een aantal gesprekken en brainstormsessies kwam de volgende onderzoeksvraag naar voren:

"Wat moet WLB De Ambachten de werknemers aanbieden om hen te motiveren hun werkgerelateerde competenties te ontwikkelen?"

De eerste stap was genomen en ik was enorm blij dat ik zo snel een onderwerp had om te onderzoeken. Echter nu begon het echte werk pas. Het begon met het schrijven van het startdocument. Ik wist niet goed hoe ik moest beginnen en kwam niet tot een goede en duidelijke beschrijving van het doel van het onderzoek. Uiteindelijk kreeg ik wat op papier en leverde het in. "Geen Go!" kreeg ik terug. Dit was een enorme domper en het zweet brak mij uit. Gelukkig kon ik leven met de feedback en na wat aanpassingen en overleg met mijn praktijkbegeleider kon ik met het volste zelfvertrouwen het startdocument voor de tweede keer inleveren. Hiervoor kreeg ik een "GO" en ik kon aan de slag met het daadwerkelijke onderzoek.

Maar toen...

Ik moest opzoek naar literatuur die mijn onderzoek kon onderbouwen. "Hoe moeilijk kan dat zijn" dacht ik. Nou, dit viel niet mee. Eerder in de opleiding had ik geleerd over het "sneeuwbal effect". Bij mij werd die sneeuwbal echter groter en groter. Dagen heb ik gezocht naar goede literatuur, maar kon steeds niet vinden wat ik precies wilde. Na een gesprek met mijn scriptiebegeleider bleek dat ik te gericht zocht. Ik moest breder zoeken en niet te veel de focus leggen op één en het zelfde onderwerp. Dit heeft mij enorm geholpen en er begon wat op papier te komen. Het lukte mij echter niet om het eerste inlevermoment te halen. Ik was bang dat dit mij in tijdnood zou brengen, maar nog meer was ik bang voor een onvoldoende. Na lang wachten kwam het verlossende mailtje. Een 7.0! Weer een mijlpaal bereikt.

Eindelijk kon ik starten met het echte veldwerk. Dit vond ik het leukste om te doen. Hierover had ik de controle. De eerste gesprekken waren al snel ingepland en gevoerd. Na elk gesprek heb ik direct alles uitgetypt in transcript. Binnen twee weken had ik de eerste groep geïnterviewd en had ik alles verwerkt. Hierna ben ik even stilgevallen. Ik stelde de interviews met de werkleiders steeds voor mij uit. Het koste mij moeite om mij er weer toe te zetten. Toen ik eenmaal de gesprekken had ingepland ging het weer snel. Binnen twee weken had ik ook deze groep geïnterviewd en had ik alles verwerkt.

Vanaf dat moment ging alles in sneltreinvaart. Er was ook niet heel veel tijd meer, dus het moest wel. Het labelen en coderen van de interviews ging mij goed af en al snel stond alles geordend op papier. Het hoofdstuk resultaten volgde. Dat ik alles goed had geordend op naam en topic kwam nu goed van pas. Door alles naast elkaar te leggen had ik een duidelijk overzicht en kon ik de resultaten vrij

gemakkelijk op papier krijgen. De discussie kostte mij echter wat meer moeite. Niet altijd vond ik het even gemakkelijk om de analyses goed op papier te krijgen. Gelukkig kon ik daarvoor bij mijn praktijkbegeleider terecht. Hij heeft mij hier en daar goede tips gegeven en mij op de goede weg geholpen. De conclusies en aanbevelingen kostte mij het minste moeite. Deze volgden logischerwijs uit voorgaande hoofdstukken.

7.2. Evaluatie van het onderzoeksresultaat

Allereerst wil ik stellen dat ik tevreden ben met het eindresultaat.

Als onderzoeker heb ik getracht de resultaten zo betrouwbaar en valide mogelijk te maken. Dit heb ik gedaan door respondenten te selecteren die het best paste binnen dit onderzoek. Hen allen heb ik vragen gesteld over de zelfde topics. Van te voren heb een vragenlijst opgesteld met daarin een vaste volgorde. Enkele vragen waren gesloten, maar hadden ruimte om door te vragen. Deze volgorde heb ik zoveel als mogelijk aangehouden. Op deze manier heb ik de structuur in de interviews weten te behouden. De betrouwbaarheid had vergroot kunnen worden door meer respondenten te interviewen. Ik was voor alle respondenten een bekende. Ook dit kan de betrouwbaarheid hebben beïnvloed. Wellicht kunnen er sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven. Alle interviews met de werknemers zijn afgenomen in de zelfde, voor hun bekende, ruimte. Dit heeft er voor gezorgd dat de respondenten zich prettig en veilig voelden. Als onderzoeker heb ik een open en een zo objectief mogelijke houding aangenomen. Dit kan het resultaat positief hebben beïnvloed. Vanuit de resultaten zijn in mijn ogen bruikbare en vooruitstrevende aanbevelingen naar voren gekomen.

7.3. Het eigen onderzoeksgedrag

Allereerst heb ik als onderzoeker een zo open en objectief mogelijke houding aangenomen, echter merkte ik wel dat ik zelf al ideeën had over mogelijke uitkomsten. Bij het terugluisteren van de eerste interviews merkte ik namelijk op dat ik hier en daar sturende vragen stelde, of om bevestiging vroeg omtrent belangrijke onderwerpen. Hier ben ik bij de volgende interviews op gaan letten en heb ik getracht dit minder te doen. Ook kan het feit dat ikzelf deel uitmaak van het team van WLB De Ambachten kan effect hebben gehad op mijn eigen onderzoeksgedrag.

Ik heb met betrekking tot het onderzoek geregeld contact gehad met mijn praktijkbegeleider. Daarbij werd gekeken of ik nog op de goede weg zat en zijn eventuele knelpunten besproken.

Het opstellen van het onderzoeksvoorstel heeft mij het meeste moeite gekost. Daardoor kon ik vaak niet de motivatie opbrengen om door te pakken. Dit heeft wellicht invloed gehad op het eindresultaat. Hier en daar had ik misschien meer de diepte in kunnen gaan, echter heb ik naar mijn idee wel de belangrijkste informatie weten te verwerken.

Pas wanneer het veldwerk begon kreeg ik plezier in het doen van onderzoek. Dit heeft een positieve invloed gehad. Met plezier heb ik de interviews afgenomen en uitgewerkt. Het reduceren en ordenen van de verkregen informatie bracht overzicht. Dit heeft er voor gezorgd dat ik met plezier de resultaten kon verwerken. Om de laatste hoofdstukken goed op papier te krijgen, heb ik een week vrij van werk genomen. Dit gaf mij de rust om alles op een goede manier te verwerken. Wanneer ik ergens niet uitkwam, heb ik gevraagd om feedback. Dit zit echter niet in mijn aard, dus heb ik zoveel als mogelijk zelf gezocht naar oplossingen.

Tot slot ben ik als onderzoeker integer met de verkregen informatie omgegaan en heb ik de anonimiteit van de respondenten gerespecteerd. Ik heb getracht om met een enthousiaste houding de interviews in te gaan en de respondenten met respect te behandelen.

Bibliografie

- Appelman, L. (2011). *Videometing in een open onderzoek: Motivatie en effectiviteit*. Geraadpleegd van <http://essay.utwente.nl/64377/1/Appelman%2C%20Luuk%20-S0206237%20-%20Afstudeerscriptie.pdf>.
- Baartman, L (2016). *Persoonlijkheid en drijfveren: een exploreren onderzoek*. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/336032>
- Batist, S., Poell, R., & Van Veldhoven, M. (2007). *De invloed van coaching door de leidinggevende op de competentieontwikkeling van medewerkers*. Geraadpleegd op 24 april 2018, van https://pure.uvt.nl/portal/files/25376818/Artikel_O_O_coaching_2007_postprint.pdf
- Batist, S., Poell, R., & Van Veldhoven, M. (2007). *Coaching voor competentieontwikkeling in de industrie*. Geraadpleegd van https://www.bvekennis.nl/Bibliotheek/07-0629_coaching_voor_competentieontwikkeling.pdf.
- Bolhuis, S. (2016). *Leren en veranderen, Emotie, gedrag en denken*. Geraadpleegd op 24 april 2018, van https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46331686/Bolhuis_2016_Intro_Leren_en_veranderen.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1525528089&Signature=ajajS8SadEEWDOUDxAdUT0v7l0Q%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLEREN_EN_VERANDEREN.Emotie_gedrag_en_de.pdf
- Bosch, L., Ritzen, W., & Van Xanten, H. (2012). *Vernieuwing in arbeidsmatige dagbesteding*. Geraadpleegd van [https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Vernieuwing_arbeidsmatige_dagbesteding%20\[MOV-456848-0.1\].pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Vernieuwing_arbeidsmatige_dagbesteding%20[MOV-456848-0.1].pdf).
- Bound, H., & Lin, M. (2013, 20 april). *Developing Competence at Work. Vocations and Learning*, 2013(6), 304-420. Geraadpleegd van <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs12186-013-9102-8.pdf>.
- Buiks, M. (2009). *Het gebruik van competentie management bij de werving en selectie in Nederlandse gemeenten*. Geraadpleegd van <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/2762/1/MWMarcBuiks260209.pdf>.
- Celant, L. (2014). *Kunnen ze het wel?*. Geraadpleegd van <https://www.windesheim.nl/~media/files/windesheim/research-publications/vooronderzoekrolvanleidinggevendden.pdf>.
- De Wilde, E. (2012). *De invloed van intrinsieke motivatie op de relatie tussen waargenomen support en werkprestaties van werknemers*. Geraadpleegd van <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/8290/1/Scriptie%20van%20Erwin%20de%20Wilde%202012.pdf>.
- Deci, E., & Ryan, R. (2008). *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health*. *Canadian Psychology*, 2008(49), 182-185. Geraadpleegd van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.517.3731&rep=rep1&type=pdf>.

- Korevaar, L., & Dröes, J. (2016). *Handboek rehabilitatie voor zorg en welzijn (3e ed.)*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- Duijvestijn, P. (2012). *Begeleid Werken - een individuele, vraaggerichte benadering*. Geraadpleegd van https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Methodebeschrijving%20BW-IVB%20%5bMOV-301626-0.3%5d.pdf.
- Franzen, G. (2008). *Motivatief; Denken over drijfveren sinds Darwin (2e ed.)*. Amsterdam, Nederland: Boom onderwijs.
- Fris, A., Van Laethem, M., & Kloppenburg, F. (2017). *Een onderzoek onder cliënten binnen beschermd wonen van de RIBW Nijmegen & Rivierenland naar de ontwikkeling van motivatie voor deelname aan collectieve ondersteuning*. Geraadpleegd van https://hbo-kennisbank.nl/record/sharekit_han/oai:surfsharekit.nl:368c8f13-2d66-490d-92af-21e7430695af.
- Gerards, F. (2010). *Effectief motiveren voor professionals*. Amsterdam, Nederland: Nelissen.
- Hanson, G. (2007). *Hoe kan werkplekklaren worden verklaard?*. Geraadpleegd van http://essay.utwente.nl/58890/1/scriptie_G_Hanson.pdf.
- Hendriksen-Favier, A., Nijmens, K., & Van Rooijen, S. (2012). *Handreiking voor de implementatie van herstelondersteunende zorg in de ggz*. Geraadpleegd van <https://assets.trimbos.nl/docs/3bc38e33-b8ca-4bbc-ab90-413ccf3dbd60.pdf>.
- Hooites, M. (2009). *Competente vacatures*. Geraadpleegd van <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/2978/1/MWMHooites300909.pdf>.
- Jansen, E. (2013). *Employee motivation in de bancaire sector*. Geraadpleegd van <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/8166/1/scriptie%20Masterthesis%20Erwin%20Janssen.pdf>.
- Jonge, J. de, Landeweerd, J. A., & van Breukelen, G. J. P. (1994). *De Maastrichtse Autonomielijst: achtergrond, constructie en validering*. Gedrag en Organisatie, 7, 27-41.
- Kieft, S. (2013). *Medewerkersprestatie, verklaarbaar?*. Geraadpleegd van <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/8195/1/Scriptie%20S%20A%20Kieft%20%28850492925%29%20dspace.pdf>.
- Lange, A. (2009, december). *Het motiveren van cliënten in directieve therapie met congruente en judoachtige technieken*. Directieve therapie, 2009(4), 294-314. Geraadpleegd van <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03087869?no-access=true>.
- Nederlandse zorgautoriteit. (2017, 1 januari). *Prestatiebeschrijvingen en tarieven modulaire zorg*. 2017. Geraadpleegd op 23 oktober 2017, van https://www.nza.nl/regelgeving/beleidsregels/BR_REG_17135a_Prestatiebeschrijvingen_en_tarieven_modulaire_zorg_2017.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Geraadpleegd van http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_-_stephen_p_robbins_timothy_a_judge_pdf_qwerty.pdf.

Sader-van Bezouwen, S. (2016). *Vitaliteit op het werk: de rol van werkgerelateerde strategieën en mindfulness als trait*. Geraadpleegd van <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/7898/1/Sader%20S%20scriptie%20dspace.pdf>.

Spekkink, A., & De Lange, J. (2015). *De schijnwerkelijkheid van gezamenlijke besluitvorming*. Geraadpleegd van <http://repository.uvh.nl/uvh/bitstream/handle/11439/439/Masterthesis%20Ankana%20Spekkink%20%26%20Jasmijn%20de%20Lange%20Schijnwerkelijkheid%20van%20Gezamenlijke%20Besluitvorming.pdf?sequence=1>.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.

Twisk, T., Singerling, E., & Steenhorst (1997). *Competentiemanagement volgens Berenschot, Vandaag werken aan de prestaties van morgen*. Gids voor Personeelsmanagement, 76(12), 37-39.

Van Dam, C., Broeken, R., Vlaar, P., & Van Hattum, M. (2006). *Een nieuwe beroepenstructuur voor de branches welzijn en maatschappelijke dienstverlening, gehandicaptenzorg, jeugdzorg en kinderopvang*. Geraadpleegd van [https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Klaar%20voor%20de%20toekomst%20\[MOV-302099-0.2\].pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Klaar%20voor%20de%20toekomst%20[MOV-302099-0.2].pdf).

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). *De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer*. Gedrag & Organisatie, 2009(49), 316-335. Geraadpleegd van <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/264198/3/Van+den+Broeck+et+al+ZDT+G%26O-2009-4.pdf>.

Van der Veen, J. (2014). *Het verband tussen de deelname aan intervisiebijeenkomsten en de werkmotivatatie van werknemers binnen de gezondheidszorg*. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/302936>.

Van Dongen, T., & Rietman, J. H. (2009). *Gras groeit sneller door er aan te trekken!*. Zaltbommel, Nederland: Schouten & Nelissen.

Van Doorn, E. (2013). *Praktische gids over coachingsvaardigheden vanuit een Individuele Vraaggerichte Benadering*. Geraadpleegd van https://www.sbcm.nl/fileadmin/sbcm_data/producten/Diagnose/producten/downloads/sbcm_ivb_deel_1.pdf.

Van Eekelen, W. (2009). *Employees go the extra mile!*. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/34294>.

Van Eekert, P. (2017). *Psychische aandoeningen en werk: wat we weten, wat we kunnen doen*. Geraadpleegd van https://www.samenvoordeklant.nl/sites/default/files/bestandsbijlage/samen_werken_aan_werk_-_psychische_aandoeningen_en_werk_-_wat_we_weten_wat_we_kunnen_doen.pdf.

Van Engelen, M., Van Houten, M., Kuiper, F., & Van Xanten, H. (2015). *Niet voor spek en bonen*. Geraadpleegd van [https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Niet-voor-spek-en-bonen%20\[MOV-7882974-1.1\].pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Niet-voor-spek-en-bonen%20[MOV-7882974-1.1].pdf).

Van Ijsselmuiden, A. (2016). *Een onderzoek naar retentie, motivatie en tevredenheid van vrijwilligers bij Alzheimer Nederland*. Geraadpleegd van https://scholar.google.nl/scholar?hl=nl&as_sdt=0%2C5&q=5734045+Masterthesis+Strategisch+HRM+Ariane+van+Ijsselmuiden&btnG.

Van Kasteel, C. (2017). *Arbeidsmotivatie in de Nederlandse publieke sector: waarom werken wij?*. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/354396/Kasteel%2C%20Christiaan%20van%20-%20Scriptie.pdf?sequence=2>.

Van Vechgel, L. (2017). *Ziek thuis of doorwerken?*. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/351436>.

Veldschoten, N. (2013). *Internationale Competenties: Over het leren en meten van competenties van de hbo-opleiding IBL*. Geraadpleegd van https://saxion.nl/wps/wcm/connect/0589bb0c-4be9-4a0b-a963-1026b319a3b5/Internationale+competenties+NienkeVeldscholten_S112809411-09.pdf?MOD=AJPERES.

Verhoeven, N. (2016). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.

Verschelling-Hartog, M. (2009). *individuele activeringsmethoden groepsgerichte activeringsmethoden kwartiermaken*. Geraadpleegd van [https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Verkenning%20Maatschappelijke%20participatie%20\[MOV-225254-0.3\].pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Verkenning%20Maatschappelijke%20participatie%20[MOV-225254-0.3].pdf).

Versteegh, B. (2015). *Survival of the fittest!*. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/344575>.

Zwarthoed, C. (2014). *De relatie tussen communicatie, besluitvorming en samenwerking, werktevredenheid en teamprestaties van verpleegkundigen*. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/301593>.

Bijlage I: Feedbackverslag opdrachtgever.

Procesevaluatie:

Het proces van verkennen, opstellen onderzoeksvragen en het onderzoek doen is behoorlijk uitgevoerd. Steeds in overleg met WLB De Ambachten als opdrachtgever en daarbij kijkend naar wat voor de opdrachtgever interessant is en/of helpend kan zijn, heeft hij met zorg zijn vragen geformuleerd. In het hele proces rondom het onderzoek heeft hij ook steeds de aansluiting gezocht met de opdrachtgever. Regelmatig, grofweg iedere twee weken, was er overleg tussen ondergetekende en de student. Hiervoor werden ook concrete feedbackpunten gevraagd - en gegeven. Deze houding, openstaan voor feedback en (durven) vragen naar verbeteringen, getuigt van professionaliteit. Het is goed om te merken dat hij bewust bezig is met zijn leerproces en de aansluiting met het werkveld en zijn opdrachtgever zoekt.

De planning was er en zat redelijk goed in elkaar. Hier zijn bij aanvang ook duidelijke afspraken over gemaakt. Tegelijkertijd werden stukken niet altijd voor de afgesproken termijn ingeleverd of bleek dat een inleverdatum vanuit de opleiding dichterbij was dan Guus dacht. Dit heeft tot gevolg gehad dat er niet altijd even grondige feedback gegeven kon worden. Verder is de samenwerking wat mij betreft goed verlopen. Als er vragen waren, konden die gesteld worden en dat gebeurde ook. Als er opmerkingen waren rondom het functioneren van ondergetekende als praktijkbegeleider, was er ook ruimte om dat te melden. Daarnaast is ook zeker niet onbelangrijk dat er altijd met respect met de doelgroep is omgegaan. Zorg voor privacy en gevoeligheden, aandacht voor persoonlijke behoeften en/of wensen van de doelgroep. Zowel in dit onderzoek als ook in het dagelijks werk, wat naast dit onderzoek doorliep. In de afgelopen periode hebben we Guus leren kennen als een gewaardeerde collega en teamlid, zowel de collega's als de doelgroep.

Onderbouwing

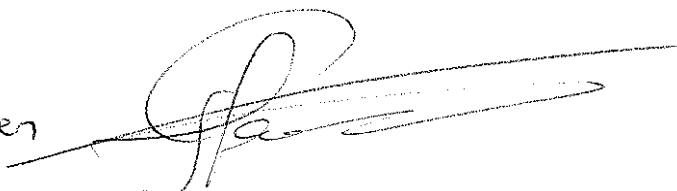
Er is overleg geweest over het verslag naar aanleiding van het onderzoek. Bij de vorming van deelvragen en de richting van het onderzoek heeft Guus ons als opdrachtgever ook nauw betrokken; dit wordt gewaardeerd. De opbouw van het verslag is logisch; er is een aanleiding, wat ervoor zorgt dat er een bepaalde kant gekozen wordt dat om onderzoek vraagt. Hier worden vragen voor opgesteld als een soort kapstok, er wordt onderzoek uitgevoerd in de vorm van interviews. Vervolgens worden de resultaten op een rij gezet, geanalyseerd en daar volgen logischerwijs de conclusies uit. Dit hele verhaal is voldoende onderbouwd vanuit literatuur en resultaten vanuit interviews, zodat de conclusie ook logisch is. Bij het laatste hoofdstuk worden ook geen nieuwe dingen aangedragen, maar het volgt uit het eerdere verhaal. Hier en daar had de onderbouwing vanuit de literatuur wat breder of dieper mogen zijn, maar het is een aansluitend verhaal met voldoende literatuurverwijzingen.

Aanbevelingen

De aanbevelingen die uit de conclusies volgen, zijn realistisch en haalbaar. Deze zijn in een eerder stadium al besproken als mogelijkheden. Het zijn zaken die al langer als wens onder de werkleider spelen, maar nog niet concreet onderzocht en voorbereid zijn. Doordat er met dit onderzoek hier concreet naar is gekeken, volgen er ook concrete, bruikbare aanbevelingen uit. Het is prettig om op die manier handvatten te krijgen waar we binnen WLB De Ambachten mee aan de slag kunnen gaan.

Al met al ben ik blij met de manier waarop Guus te werk is gegaan, zijn onderzoek heeft vormgegeven en ons erbij heeft betrokken.

Middelburg, 4-5-2018

Gerwin Harmsen 

Bijlage II: Transcriptie van een interview

Guus; Allereerst natuurlijk bedankt dat je mee wilt helpen aan het onderzoek.
Geïnterviewde; Hm, hm uiteraard
Guus; Allereerst wat formaliteiten. Alles wat opgenomen wordt is anoniem, dus alles wat je zegt zal niet met naam of toenames worden weergegeven of gedeeld.
Geïnterviewde; Nee, oké, maar dat had ik ook al wel gedacht ja.
Guus; Oké,
Geïnterviewde; Maar anderzijds had dat ook wel gemogen hoor.
Guus; Ja, oké, en verder hebben we dit gesprek in een ruimte die we zo veilig mogelijk hebben proberen te maken zonder dat we gestoord worden
Geïnterviewde; Hm hm,
Guus; Dus uhm, zonet gaf je al aan dat je voorzichtig wilt zijn met wat je wilt zeggen.
Geïnterviewde; Ja
Guus; Maar je kunt alles zeggen wat je denkt.
Geïnterviewde; Ja oké ja.
Guus; Ja want uuh voor het rapport is dat belangrijk, maar voor mij ook want ik kan daar direct ook informatie uithalen voor mijzelf.
Geïnterviewde; Hm hm, hm hm.
Guus; Dus uh alles wat in je op komt of alles wat je zou willen delen, deel dat, want dat is alleen maar fijn. Dan begin ik met de interviewvragen en die heb ik eigenlijk verdeeld in verschillende topics. Het eerste stuk gaat over motivatie en dan een stukje over coaching, begeleiding, competenties en uuh nog een stukje over uhm autonomie en vrijheid in werken zeg maar.
Geïnterviewde; Hm hm.
Guus; En dat gaat over hoe je dat ervaart en uuhm ik heb wat standaard vragen opgesteld, maar ik ga gewoon doorvragen en uh het kan zijn dat ik ook wat vragen oversla.
Geïnterviewde; Hm hm.
Guus; Dus uhm dan wil ik eigenlijk starten bij motivatie. Uhm je kent het woord motivatie neem ik aan.
Geïnterviewde; Hm hm.
Guus; En intrinsieke en extrinsieke motivatie zeg je dat wat?
Geïnterviewde; Pf ja exin.. intrinsieke hm ja even een toelichting.
Guus; Nou intrinsieke motivatie is eigen...
Geïnterviewde; Van binnen en buiten denk ik dan.
Guus; Ja uhm intrinsieke motivatie gaat echt over de motivatie die je zelf hebt om aan het werk te gaan, dus wat jou drijft om te werken. Dus dat komt echt vanuit je zelf. En extrinsiek gaat eigenlijk over factoren van buitenaf. Dus hoe bijvoorbeeld ik jou kan motiveren om toch zo'n tafel te maken op een bepaalde manier. ik noem maar wat, of dat je eigenlijk geen zin hebt in iets, maar dat ik jou dan toch over de streep kan helpen.
Geïnterviewde; Hm hm oké ja.
Guus; Dat gaat over extrinsieke motivatie. Dus dat is eigenlijk de eerste belangrijke vraag. Wat motiveert om aan het werk te gaan?
Geïnterviewde; Pf ja dat is uh..
Guus; En dan heb ik het over intrinsiek en extrinsiek.

Geïnterviewde; Ja hm oké, naja extrinsiek is gewoon heel duidelijk. Dat is de structuur die hier geboden wordt. Ik heb gewoon heel lang uhm, ofja heel lang, een jaar thuis gezeten zeg maar en uh ja dat was een tijd dat het gewoon minder met mij ging en uh merkte toen als vrij snel toen ik hier kwam. En dat heeft zich eigenlijk alleen nog maar meer duidelijk gemaakt in de afgelopen twee jaar, dat die structuur en het onder de mensen zijn..

Guus; Hm hm.

Geïnterviewde; Ja dat dat mij gewoon helpt

Guus; Ja.

Geïnterviewde; Uhh, ja dan ga ik misschien te veel op mijzelf in, maar ik heb, ik zeg altijd maar zo ik heb een startmotor die kapot is en daar heb ik thuis nu nog steeds, as we speak last van.

Guus; Ja.

Geïnterviewde; En als ik dan in een omgeving kom met mensen , dan zijn die mensen uhm eigenlijk die startkabels die geboden worden. En dan word ik gestart. En als ik eenmaal start.

Guus; Dan gaat het?

Geïnterviewde; Ja dan gaat het wel. Dan komt dat dieseltje op gang.

Guus; Ja juist. Dus het draait om structuur en mensen om je heen?

Geïnterviewde; Ja. en, en ook gewoon waardering he.

Guus; Ja.... ja dat is ook denk ik heel belangrijk ja.

Geïnterviewde; Kijk want dat had ik in mijn werk uh ja dan had ik dat altijd wel uhm en dat had ik ook eigenlijk wel dat altijd iedereen wel tevreden met mij was. en zelf nadat ik was gestopt met werken kreeg is zelfs ook nog uuh ja complimentjes van ja je bent zo goed en uuh we wilden graag, maar ja.

Guus; Ja ik snap het.

Geïnterviewde; Maar ja dat was een moeilijke periode he en om dan toch nee te verkopen. Maar uuh.

Guus; Hm hm.

Geïnterviewde; Dus wat dat betreft uh, maar goed toen daarna dan he, dan val je toch in een gat. Je doet niets en ja dat was toen ook de tijd dat het mijn met ex de relatie veel minder was. dus daar kwam ook geen feedback uit. En ik heb in middelburg toch ook relatief weinig vrienden eigenlijk.

Guus; Hm hm.

Geïnterviewde; Ja ik heb wel vrienden in Breda, maar die zie ik dan eigenlijk niet weer niet zo.

Guus; Ja, oke hm hm. Sorry, maar ik ga je ook af en toe remmen hoor.

Geïnterviewde; Ja, ja, ja ik kan af en toe wat breedspakig zijn.

Guus; Haha dat geeft niet, maar we moeten uitkijken dat we niet te veel uitwijken, maar voel je niet bezwaard. Maar je zegt net 'mensen om je heen, structuur uhm feedback.

Geïnterviewde; Ja feedback, waardering.

Guus; Waardering, uuh dus uhm deze vraag sluit daar eigenlijk wel bij aan. Wat zorgt ervoor dat je het naar je zin hebt hier. Wat kan daar voor zorgen. Ook vanuit jezelf weer, maar ook van buitenaf?

Geïnterviewde; Uuhm, ja toch weer de structuur, maar ook uhm ik doe het liefst toch, en dat zal je ook wel eens merken denk ik, uuhm de wat duidelijkere opdrachten die wat langer duren. Want dan ben ik, ja dan ben ik wat meer gemotiveerd. Dus de wat grotere klussen waar ik een tijdje aan kan werken.

Guus; Ja juist. Waar duidelijkheid in zit?

Geïnterviewde; Ja, ja, maar er zit bij mij altijd wel een hele rare, daar zit ik zelf mee, een soort dualiteit in van, enerzijds vind ik, doet het mij goed om onder de mensen te

zijn, maar in die setting van onder de mensen te zijn wil ik toch eigenlijk wel, eigenlijk toch het liefst alleen werken.

Guus;
Geïnterviewde; Ja..

Guus;
Geïnterviewde; Omdat, en dat is toen ook met M werd dat toen ook echt ineens heel duidelijk. Uhm, dan wordt het gouv te veel, te veel prikkels om mij heen.

Guus;
Geïnterviewde; Ja, oké. En je zegt eigenlijk het liefst alleen werken, maar uh stel voor uhm. Nou alleen, daadwerkelijk alleen niet, maar meer aan een project. Niet echt alleen met niemand om mij heen.

Guus;
Geïnterviewde; Nee, oké ik snap het, maar stel voor uhm ik als werkleider zal aansluiten bij het project. Of iemand met kennis zeg maar. Iemand die uhm, en dan zeg ik niet dat M geen kennis heeft, maar iemand die een beetje op jouw lijn zit en de zelfde handigheid heeft met uh.

Geïnterviewde; Ja?

Guus;
Geïnterviewde; Is het dan anders of?

Geïnterviewde; Ja dat is anders. Want dan kan ik weer uh, mijn tweede viool... ik zeg altijd ik kan geen eerste viool, maar ik kan hartstikke goed tweede viool spelen.

Guus;
Geïnterviewde; Hm hm.

Geïnterviewde; En als iemand dan boven mij staat en mij een beetje leidt en uhm, stiekem ook, en ja daar ben ik niet trots op, maar wat verantwoordelijkheden af kan schuiven, dat ik dat niet heb. En dat dan eigenlijk de kerntaak alleen nog maar duidelijker wordt.

Guus;
Geïnterviewde; Hm hm.

Geïnterviewde; Want dat is inderdaad, als er iemand bij komt, van, ja dan komt er meteen weer een prikkel bij he. Dat is het zelfde wat ook al een paar keer bij uhm wel eens gebeurt is van als ik iemand anders wat moet gaan uitleggen. Dan merk ik ook van uh, dat is lastig. Dan moet ik, a denken van wat ik uitleg, en b mij richten op die ander.

Guus;
Geïnterviewde; Ja..

Guus;
Geïnterviewde; En ja, dat vind ik heel moeilijk.

Guus;
Geïnterviewde; Ja, dus uhm, als ik dit even kort samenvat, uhm. Samenwerken is oké, maar dan wel met iemand de kennis heeft waar je, je of jezelf aan kan optrekken, of in ieder geval aan kan meewerken.

Geïnterviewde; Ja, ja, ja.

Guus;
Geïnterviewde; Dan maak ik even een sprongetje, want je zegt net ook van uhm, verantwoordelijkheid.

Geïnterviewde; Hm, hm.

Guus;
Geïnterviewde; Uhm dat gaat dan meer richting die autonomie he.

Geïnterviewde; Ja, ja.

Guus;
Geïnterviewde; Hecht je daar wel waarde aan? Dat je uhm een vrije keuze hebt in uhm, Nou dat, ik..

Guus;
Geïnterviewde; Bijvoorbeeld die tafeltjes en die blokken uhh, M heeft daar zijn eigen vrije keus in gemaakt en jij ook. Waardeer jij dat? Vind je dat belangrijk.

Geïnterviewde; Ja dat vind ik erg belangrijk, maar ik vind dat wel erg moeilijk om te doen. want ik zei het ook al tegen hem. ik vind dat knap dat je dat kan.

Guus;
Geïnterviewde; Hm, hm.

Geïnterviewde; En dan denk ik ook van, maar waarom kan ik dat niet, want ik voel wel dat ik die keuze er is.

Guus;
Geïnterviewde; Ja oké..

Geïnterviewde; Maar ik wil altijd volgens de regeltjes en wat men gezegd heeft en, zo moet het. Dus heel plichtsgetrouw en pleazend.

Guus;
Geïnterviewde; Hm, dus je waardeert het wel, maar je zou het, eigenlijk zeg je net zelf graag willen.

Geïnterviewde; Ja.
Guus; Alleen het lukt nog niet zo.
Geïnterviewde; Nee, nou ja... en dan denk ik even terug naar mijn zelfstandigheidschap, en niet dat ik freelance voor een ander architect, maar echt voor mijzelf werkte, toen, en dat is dan weer mijn valkuil, dat ik card blance ben in hoe ik het aanpak, dan ga ik juist weer, dan kan ik geen grenzen meer stellen. en dan ga ik alles, en dan wil alles oplossen en alles denken,

Guus; Ja.
Geïnterviewde; En dat is ook, en uuh toen ging het ook berg afwaarts met mij.
Guus; Ja.
Geïnterviewde; Dus ja, het is een haat liefde verhouding. Enerzijds wil ik het wel, die vrije keuze, maar anderzijds voel ik mij daar ook veilig in om in die, uhm binnen dat hokje te blijven.

Guus; Ja, hm hm, oké.
Geïnterviewde; En merk dat het mijn algehele welzijn dat het daar beter voor is.
Guus; Hm hm, want hoeveel vrijheid ervaar je hier in uhm,
Geïnterviewde; Nou best wel veel.
Guus; Ja?
Geïnterviewde; Ja, ja.
Guus; Dus je ervaart de vrijheid, alleen die vrijheid pak je dan soms nog te weinig, maar je waardeert het dus wel?

Geïnterviewde; Ja, ja zeker.
Guus; Kan ik dan zeggen dat je het dan ook echt belangrijk vind dat je die vrijheid hebt om zelf keuzes te maken en uhm.

Geïnterviewde; Ja, ja zeker.
Guus; Oké, en uhm daarop verdergaand uhm, het samenwerken en samen keuzes maken. Hecht je daar ook waarde aan? Dat je samen kunt overleggen van, hoe zullen we dit aanpakken of samen doen?

Geïnterviewde; Uhm ja, dan kom je eigenlijk weer op dat andere. Dat ik dan wel weer met iemand uh..., ja het is moeilijk hoor, ik zit moeilijk in elkaar hoor Guus.
Guus; Dat geeft niets hoor, maar het gaat in deze vraag ook over de begeleiders hoor, van uhm, dus stel voor ik kom naar jou toe met een klus, zeg maar net als gister.

Geïnterviewde; Uh ja nee met begeleiders vind ik dat prima. Toen ook met Huib met dat klusje met die touwtjes. Dat ik daar ook gewoon waarde aan hecht dat er meer structuur in de aanpak zit. Dus met begeleiding vind ik dat eigenlijk heel prettig. Dat ik kan samenwerken en meedenken. Maar stiekem heb ik dat toch wel weer vanuit de innerlijke drang om die verantwoordelijkheid meer af te schuiven. Maar dat is dan misschien toch weer vanuit mijn persoonlijke uh uh ding.

Guus; Ja, maar dat is niet erg. We springen nog even terug naar het stukje motivatie hoor. Uuhm welke drijfveren heb jij om toch weer uit je bed te komen en naar je werk te gaan? sluit dat aan bij die antwoorden die je net hebt gegeven of uhm.

Geïnterviewde; Ja, maar ook dat ik weet dat als op gang getrokken wordt, dat ik dan, dat ik mij dan beter voel. Want ik heb nu nog steeds gewoon, of eigenlijk een beetje weer, dat in de weekenden, en dan vooral als mij zoons er niet zijn, dat echt alleen zijn dan is het heel moeilijk voor mij om op gang te komen. En dan ga ik niets doen terwijl er allerlei dingetjes te doen zijn thuis.

Guus; Ja, dus je hebt echt even zoals je het net zei, die startmotor nodig om..
Geïnterviewde; Ja die startmotor, of toch die spiegeling naar een rolmodel of een ander.
Guus; Ja, ja oké, dat is dus voor jou die extrinsieke motivatie he.

- Geïnterviewde; Ja, ja dus die is heel belangrijk voor mij.
Guus; Ja, ja oké, nou dan springen we even door naar het gedeelte competenties. Je hebt natuurlijk al een hoop competenties uhm aangeleerd. En die heb je in je. En uhm die competenties die je hebt, hoe kunnen wij als werkleiders denk je die het best aansturen, of daarop coachen wanneer je deze wil uitbreiden of verbeteren? Wat is daarin belangrijk voor jou? Dat als je iets wilt leren uhm, wat moeten wij dan aanbieden?
- Geïnterviewde; Uhm, dat gaat dan over het werk hier he, dus niet terugvallend op mn oude beroep zeg maar?
- Guus; Nee, het gaat dan vooral over inderdaad het werk hier. Stel voor je wilt met een handzaag leren recht zagen, ik noem maar wat, wat vind je daarin belangrijk, op welke manier moeten wij dan coachen?
- Geïnterviewde; Nou uhm belangrijkste is, en dat deed Hans dan hiervoor wel, uhm ja toch gewoon wel wat tips geven en wat sturing uhm over hoe bepaalde dingen aan te pakken. Daar kan ik wel wat coaching in gebruiken. Als dat uiteindelijk niet gebeurt, dan komt het ook voor elkaar, dan komt het ook wel best goed voor elkaar, maar als ik dan soms het pad terug kijk, dan denk ik van ja, dat had ook makkelijker gekund.
- Guus; Ja, ik begrijp het.
Geïnterviewde; Dus eigenlijk vanuit de uuuh.. ja vanuit het vakmanschap, of in ieder geval vanuit de houtbewerking om het maar even zo te zeggen, is het wel fijn dat er tips en coaching wordt gegeven. En dat mis ik dan nog wel eens.
- Guus; Ja oké, dus echt iemand die naast jou staat om tips te geven en te zeggen van, kijk eens hier naar of je zou het ook zo kunnen doen. dus eigenlijk mis je soms zo'n persoon naast je. Dus je mist ook een stukje in samenwerking?
- Geïnterviewde; Ja, ja.
Guus; Dus daar kan ik uit opmaken dat je samenwerking heel belangrijk vind?
- Geïnterviewde; Ja klopt ja.
Guus; Oké, en dan wil ik weer even terug naar het stukje vrijheid in keuzes. Uhm want overleggen met een ander, hoe belangrijk vind je dat? Dus met een begeleider. Waarin je keuzes moet maken en ook samen keuzes moet maken.
- Geïnterviewde; Ja, dat vind ik dus heel belangrijk, want ik, ja uhm ik luister altijd heel goed en ik, ja ik wil het goed doen. dus hoe meer overleg en hoe meer informatie over hoe een project aan te pakken is voor mij heel belangrijk.
- Guus; Ja, hm, hm
Geïnterviewde; Maar dat bots dan wel weer een beetje met waar we het zo net over hadden, over die eigen verantwoordelijkheid. Want die wil ik ook wel hebben. Dus dat is dan, waar zit die grens dan he?
- Guus; Ja, ja, ik snap het. Dus die eigen verantwoordelijkheid wil je wel graag hebben, allen vind je het nog moeilijk om die te pakken.
- Geïnterviewde; Ja, ja en dan is het dus die sturing en het overleg is dan wel fijn gewoon. Want dan heb ik mijn houvast daar aan.
- Guus; Ja, en vind je dat dan fijn dat dat dagelijks gebeurt, even aan het begin van een werkdag. Of..
- Geïnterviewde; Uhm ja nee meer ad hoc gewoon, wanneer het nodig is. Dat hoeft niet een structuur te hebben van elke dag nee. Want als ik eenmaal, net zo als die zuiltjes, bezig ben dan heb ik dat wel goed, uhm dan loopt dat gewoon.
- Guus; Ja, oké, uhm en ben jij iemand die uit zichzelf ook hulp en ondersteuning vraagt?
- Geïnterviewde; Ja, ja.

Guus; En wat vind je daarin belangrijk?

Geïnterviewde; Nou, dat laatste, om hulp vragen. Dat heb ik hier wel meer geleerd moet ik zeggen. Want als ik even terug denk naar mijn zzp- schap, dan had ik vaak toch van, ik zoek het zelf wel weer uit. Dan ging ik weer op het internet zoek of iets, terwijl gewoon een belletje naar een firma of iets veel makkelijker was geweest. En dat om hulp vragen is hier toch wel beter geworden.

Guus; Ja..... ja oké.

Geïnterviewde; En ik wil er misschien toch ook nog even aan toevoegen, aan die rol van de begeleider,

Guus; Ja

Geïnterviewde; Dat, dat ik zie dat dat hier toch eigenlijk wel een probleem is he, want bijvoorbeeld A en D, die nu eigenlijk niet meer komen, die waren er nog wel geweest denk ik als Hans er nog wel was. want nu mis je eigenlijk iemand die altijd op de machinale aanwezig is.

Guus; Ja, ik snap het.

Geïnterviewde; Ja, omdat ze zich daar veilig voelde en die hebben ook nog, ja hoe moet ik dat zeggen vanuit hun positie hebben die ook meer aansturing nodig.

Guus; Hm, hm.

Geïnterviewde; Kijk ik trek mijn eigen lijn wel en ik pak de tips van hans op, maar bij hun is al gewoon echt die directe aansturing noodzakelijk.

Guus; Ja, dat ik denk ik sowieso noodzakelijk binnen dit bedrijf, dat de mensen de aansturing krijgen die ze nodig hebben. En wat je zegt. Bij de een is dat wat meer nodig dan bij de ander misschien.

Geïnterviewde; Ja, ja

Guus; Want als je kijkt naar de begeleiding, wat zijn voor jou dan kernwoorden die er uit springen, he van dit zou een begeleider moeten kunnen aanbieden aan deze doelgroep.

Geïnterviewde; Hm, hm. Uhm ja eerst uhm luisteren. En uhm ja proberen aan te voelen hoe iemand in zijn vel zit he. Dus het ene moment heb je aansturing volgens A nodig, en het ander moment volgens B.

Guus; Ja, oké, dus je moet kunnen schakelen eigenlijk?

Geïnterviewde; Ja, ja schakelen, maarja dat is misschien overduidelijk.

Guus; Nee, naja wel heel belangrijk denk ik.

Geïnterviewde; Uhm en op een gegeven moment ook wel, als er aansturing is geweest iemand even laten, denk ik.

Guus; Ruimte geven?

Geïnterviewde; Ja ruimte geven ja.

Guus; Hm, hm. En je zegt net, je noemde het eigenlijk al. Kunnen samenwerken.

Geïnterviewde; Ja, ja, en toch ook die vrijheid in keuzes.

Guus; Ja dat gaf je net aan. Dat je wel de verantwoordelijkheid krijgt, maar ook samen moet kunnen overleggen.

Geïnterviewde; Ja, ja en toch ook gewoon kennis hebben. Op het gebied van, he niet alleen op de zorgverlening tak, maar toch ook een stukje van de technische kennis.

Guus; Ja, ja dat is denk ik ook heel belangrijk. Ik denk dat dat al een mooi lijstje is. uhm en even kijken hoor, dit sluit ook wel een beetje aan op het voorgaande, maar waar kunnen de werkleiders rekening mee houden wanneer ze je ondersteunen in het ontwikkelen van de competenties?

Geïnterviewde; Ja, dat je rekening kan houden met je emotionele toestand zeg maar. En toch ook rekening houden met een maximum wat iemand aan kan, dus ze niet overvragen. Dus inschatten wat uh wat iemand aan kan.

Guus; Ja, ja.

- Geïnterviewde; En inderdaad, dan heb je gewoon ja, het uhm, kijken naar het concrete wat iemand aan kan, maar het is ook subjectief denk ik. Dat je rekening houdt met hoe iemand in zijn vel steekt en dat hij wel of minder iets aan kan op een dag.
- Guus; Hm, hm oké, ik snap het. En welke vorm van begeleiden past volgens jou het best hier?
- Geïnterviewde; Welke vorm? Uhm ja toch wat ik net al zei. Dat tweeledige. Dat je kennis hebt van de zorg en de techniek.
- Guus; Ja, oké dus kennis van de doelgroep en kennis van de technische kant.
- Geïnterviewde; Ja want dat mis ik toch wel, want kijk Huib heeft die kennis wel, en jij misschien nog wel meer met het technische, maar uhm door tijdsgebrek, of ja uh want er staan soms wel twintig mensen aan Huib zijn kantoortje te vragen. Die van die aandacht komt het er te weinig van.
- Guus; Ja, ja dat denk ik ook. En dat is ook een van de redenen van die onderwerp. omdat mij dat ook is opgevallen. En dat er misschien een ommekeer moet komen van meer begeleiding of een andere vorm van.
- Geïnterviewde; Ja en wat de laatste tijd ook wel boven het hoofd hangt en ook bij mijn collega's, zeg maar de andere van de doelgroep, het bedrijfsmatige he. Waar we nu in die omslag aan het maken zijn. Daar zijn natuurlijk ook he uhm, veel mensen, ja op tegen of naja, op tegen. Waar leg je die grens he.
- Guus; Ja, ja dat merk ik ook wel een beetje. En dat is lastig he.
- Geïnterviewde; Ja want dat is wel ook eigenlijk in die twee jaar dat ik hier nu ben, is dat wel heel erg verandert.
- Guus; Ja, ja dat heb ik ook wel een beetje begrepen ja.
- Geïnterviewde; En dat was iets wat natuurlijk uh, in het begin, daar had ik echt een hekel aan. Dan liep ik een beetje uit mijn neus te eten en uh. Kijk anderen vinden dat wel weer prettig, maar ja ik vind toch altijd wel fijn om echt bezig te zijn. En dat is dus nu wel goed, maar ik denk, en dat is voor iedereen toch ook weer verschillend waar dan zijn omslagpunt ligt van ja dit trek ik niet.
- Guus; Ja, ja
- Geïnterviewde; Maar ik denk dat, dat toch ook wel een groot aandachtspunt is. Dat bedrijfsmatige. Daar moet je wel voor waken denk ik.
- Guus; Ja, ja oké. He en je gaf net ook al aan over een stukje feedback he. Is dat ook een belangrijk punt voor jou? En dat sluit ook aan bij waarderen wat je al eerder noemde. Dat vind je belangrijk. En je hebt natuurlijk positieve en negatieve feedback, maar goed feedback moet eigenlijk altijd positief zijn.
- Geïnterviewde; Ja, ja.
- Guus; Uhm hoe belangrijk is dat voor jou? Dat als je klaar bent met een project, of wanneer je er mee bezig bent.
- Geïnterviewde; Nou ja, ik denk dat dat bij iedereen toch wel heel belangrijk is. En ik moet zeggen dat dat vanuit jou, maar ook vanuit Huib, dat dat altijd wel goed is. Huib zegt vaak genoeg van uhm nou ik ben echt heel tevreden en uh, dus ja dat vind ik heel belangrijk en goed.
- Guus; Ja, oké mooi.
- Geïnterviewde; Ja en soms is het misschien een beetje te gemaakt of hoe zeg je dat.
- Guus; Hm ja oké, dat het een beetje geforceerd wordt gebracht zeg maar?
- Geïnterviewde; Ja, ja inderdaad. Dat heb ik dan bij Huib dan, om maar even het beestje bij zijn naam te noemen. Maar goed, ik zit daar verder niet mee, maar ik denk dat het niet te gemaakt moet zijn, want dan komt het ook niet geloofwaardig over.
- Guus; Hm, hm oké. Maar heb je feedback nodig? dat is eigenlijk ook meer de vraag.
- Geïnterviewde; Nou kijk de waardering wel.

Guus; Ja oké, en denk je dat dat in het algemeen belangrijk is, voor heel deze doelgroep zeg maar.

Geïnterviewde; Ja, dat denk ik wel ja. En ja je hebt natuurlijk ook wel verschillende gradaties in mensen, maar ik denk wel dat mensen die wat moeilijker leren dat echt nodig zullen hebben. Die waardering en feedback. En dan inderdaad positief.

Guus; Ja, oké en op welke manier zie je dat dan voor je?

Geïnterviewde; Ja, nou ja gewoon die ondersteuning bieden met complimenten.

Guus; Ja.

Geïnterviewde; En, en dat wat ik net zei, dat gemaakte of geforceerde, dat dat bij andere mensen juist wel heel goed zal werken. Dat je een beetje overdreven kan doordringen tot iemand.

Guus; Ja, oké

Geïnterviewde; Ja ook in de zin van een schouderklopje en van 'goed gedaan joh' en ja bij mij, ik zit dan net een stapje hoger, maar ik snap het wel. Dat het goed is en nodig.

Guus; Ja oké ik snap het. He en uhm dan wil ik het ook nog even hebben over een stukje persoonlijke groei he. Jou ontwikkeling uhm, hoe belangrijk vind je het dat daar op gestuurd wordt?

Geïnterviewde; Ja, dat vind ik belangrijk in zijn algemeenheid. Anderzijds ben ik voor mijzelf sprekend, ben ik daar altijd heel bang van. Omdat er bij mij nog te veel onzekerheid speelt. En uuh, maar dat is wel goed ja. Kijk want als je mij nou eigenlijk vraagt he, ik had het geloof ik tegen jou gezegd he dat Huib ook al had gezegd om mij bij een architectenbureau weer te laten meelopen enzo. Ja dat vind ik fijn omdat dat inderdaad mijn ding is, dan ben ik daar niet zo onzeker over. Was dat wat anders geweest, dat ik bijvoorbeeld bestellingen moet gaan rijden dan is dat anders, terwijl, ik kan gewoon rijden, maar ik blijf het liefst bij mijn ding. Ik wil eigenlijk, en daar ben ik niet trots op en dat heb ik denk ik van mijn vader, maar eigenlijk zal ik het liefst wat ik kan tot in der lengte van dagen blijven doen.

Guus; Ja, oké dus je wilt eigenlijk veiligheid.

Geïnterviewde; Ja precies veiligheid ja.

Guus; Ja oké, dus eigenlijk zeg je, persoonlijke groei vind ik erg belangrijk, maar zolang je de ruimte maar krijgt en zolang het veilig is.

Geïnterviewde; Ja, ja en inderdaad dan uh, toch, en dat is bij mij heel moeilijk voor de werkleiders, om mij toch nog uit te blijven dagen.

Guus; Ja.

Geïnterviewde; En ik zal daar voor een begeleider niet makkelijk in zijn. Dat heb je misschien ook wel eens gemerkt. Dat je aan mij vraagt van goh, kun je die klant bellen om te zeggen dat zijn meubel af is. Dan zeg ik toch van ja uhm nee liever niet.

Guus; Ja, oké, maar uitdaging vind je dus wel erg belangrijk als ik het zo hoor?

Geïnterviewde; Ja, nee ja dat zeker ja.

Guus; Ja, uhm oké. En hoe denk je dan dat wij dat het beste kunnen doen? Jij zegt net van, ja bij jou is dat niet zo makkelijk of dat lukt niet zo makkelijk om jou te kunnen uitdagen. Maar wat voor stijl moeten wij dan eigenlijk aandragen?

Geïnterviewde; Nou ik denk dan uhm eigenlijk iets gaan doen, en ik weet niet of dat dan economisch mogelijk is, maar dat een begeleider dan wat langer betrokken blijft om dat te doen.

Guus; Dus dan zeg je eigenlijk dat je moet samenwerkend leren?

Geïnterviewde; Ja, ja

Guus; Ja, want dat hoor ik ook eigenlijk al een paar keer eerder terug.

Geïnterviewde; Ja dus een soort overlap, en dat ik dan een beetje weet.. ik noem maar iets van in de bus reiden of zo. Dat als ik moet rijden dat er gewoon iemand

- meegaat. Want het is dan niet zo dat in die bus rijden dat ik dat zo moeilijk vind, maar dan denk ik van, oh ja ik moet wat afleveren en met die klanten enzo en dan aargh.
- Guus; Hm, hm.
- Geïnterviewde; En als dat dan één voor één is dat er dan, ik noem maar wat, dat er iemand mee gaat en die doet dan het contact met de klanten en ik rij alleen, en ja het klinkt heel kinderachtig hoor als ik mijzelf het hoor zeggen, maar..
- Guus; Nee hoor, dat vind ik niet.
- Geïnterviewde; Maar dan wil ik dat rijden in die bus eerst onder de knie hebben en dan pas de volgende stap.
- Guus; Ja dus eigenlijk echt uh... Ja echt opdelend en duidelijkheid. Stappen.
- Geïnterviewde; Ja, dus uhm in stappen werken, niet te veel taken in een keer geven.
- Guus; Nee.
- Guus; Samenwerken, dus dat er echt iemand meeloopt. Dus dat komt terug waar we het net over hadden. Samenwerkend leren en overleggen, daar heb je wel veel aan dus.
- Geïnterviewde; Ja, zeker want dat is ook met dat architectenbureau, en dat kan denk ik ook wel. Dat ik niet meteen hier stop en daar aan de gang ga. Maar er ook in stappen en een soort overlap. Dat is voor mij, in mijn geval, en dat zal voor iedereen verschillend zijn, maar dat is voor mij wel heel wenselijk.
- Guus; Ja, oké. Mooi. Nou dan gaan we al wel richting de afronding hoor. En dan kun je misschien zelf nog eens naar de vragen kijken.
- Geïnterviewde; Ja, ja die drijfveren he. Wat zijn nou die drijfveren. Nou dat is voor mij toch wel een toekomst willen hebben. Ergens naar uitkijken, een vooruitzicht. Kijk want als je maar thuis zit, dan wordt het alleen maar erger. En het is, ja dan ga ik weer naar dat persoonlijke toe, maar mijn grootste zorg is, kijk want zo als het nu is, is het prima. Maar mijn grootste zorg is gewoon mijn financiële toekomst.
- Guus; Ja, hm hm.
- Geïnterviewde; Ja ook naar mijn zoons toe. Maar aan de andere kant denk ik ook van uhm, echt in een bedrijf uh een inkomen gaan genereren dat gaat hem niet meer worden, maar uh.
- Guus; Maar oké je wilt wel vooruit kijken.
- Geïnterviewde; Ja, ja dat ik toekomstperspectief heb als drijfveer. Dat ik kan groeien.
- Guus; Ja, ja dat is een hele mooie. En misschien ook wel de allerbelangrijkste. Want als je dat niet hebt, dan wordt het wel heel lastig denk ik.
- Geïnterviewde; Ja, kijk en dat biedt dit mij. want als ik alleen thuis ben, dan heb ik die startmotor niet en dan ga ik toch, ja ik zou meer antidepressiva kunnen gaan slikken, maar dat wil ik niet want mijn plezier gaat er dan ook af.
- Guus; Ja en dat wil je ook niet natuurlijk.
- Geïnterviewde; Nee, dus ja. en ja hier stel je de vraag over eigen kracht, hoe belangrijk vind jij dat de werkleider uitgaat van de eigen kracht in de ontwikkeling. Ja ik vind het heel belangrijk dat je uitgaat van de eigen kracht van de persoon.
- Guus; Ja het is misschien wel een beetje een retorische vraag, maar ik vraag daarna ook waarom.
- Geïnterviewde; Ja, kijk misschien vinden mensen dat obvious.
- Guus; Ja, want vanuit de eigen kracht werken is inderdaad aansluiten bij wat de ander kan.
- Geïnterviewde; Ja maar ik denk wel dat die eigen kracht, die in alle mensen zit. Dat die wel door de werkleiders moet aangewakkerd worden. en, en de fundering daarvan gelegd moet worden om die eigen kracht weer werkende te krijgen.

Guus; Ja en hoe zouden wij dat kunnen doen denk je. Ja het zijn leuke vragen allemaal. Het sluit erg op elkaar aan.

Geïnterviewde; Ja uhm veiligheid bieden en rust. Dat iemand zich op zijn gemak voelt en die eigen kracht die er bij heel veel mensen al zit, maar door al die jaren toch weg is gezakt. Dat die door rust en, en duidelijkheid aan te wakkeren.

Guus; Ja, ja mooi. Dat zijn denk ik belangrijke woorden. Die rust en veiligheid. En ik denk ook het stukje kunnen signaleren. Dat wij kunnen zien waar die kracht ligt.

Geïnterviewde; Ja, ja. dat zei ik ook al eerder he ja.

Guus; Ja dat wij dat opmerken en dat wij daar mee aan de slag gaan.

Geïnterviewde; Ja want dat. En dan noem ik even een praktijkgeval. Het is een keertje voorgekomen dat ik thuis zat en toen zat ik er helemaal weer doorheen en er was ook iets gebeurt. Nou ik zat half huilen op de fiets en ik kwam zeer emotioneel hier binnen en toen liep ik zo langs Huib en die zei wel gedag. Maar dat er dan ja uhm, toen werd er niet gesignaleerd. Toen heb ik echt ja, toen ben ik wel gaan werken en later ben ik zelf naar Huib toe gegaan. En toen heeft hij ook wel de tijd voor mij genomen. Maar toen was niet die signalering van oh er speelt wel iets bij E.

Guus; Ja, dus dat is ook wel iets wat je belangrijk vind. Dat we kunnen zien van he, hij zit wat minder in zijn vel of.

Geïnterviewde; Ja en ook, maar ja ik begrijp dat het heel moeilijk is, maar als mensen niet komen. Dat uhm, maar ja dat is moeilijk natuurlijk. In hoeverre moet je daar gaan achteraan bellen. En in hoeverre moet je dan als begeleiders in het privé komen. Want mensen hebben vaak ook nog persoonlijke begeleider of dat soort dingen. En dan heeft Huib altijd gezegd. Dan er was ook een keer een dame, die is uiteindelijk ook overleden. Toen heb ik ook gezegd van Huib, het gaat niet goed met M, maar ja toen was hij er vrij hard in. En ik snap dat die grens gesteld moet worden.

Guus; Nou ja, daar heb je wel een punt denk ik. en daarin geef je dan eigenlijk aan dat het belangrijk is om contact te houden met je medewerkers?

Geïnterviewde; Ja en dan toch ook misschien voorkomen. Kijk je kan er niet altijd achterkomen dat er misschien iets in de werksfeer mis is of iets dergelijks.

Guus; Ja, hm hm. Ja in de zorg noem je dat outreachend werken. Dat je echt nog even belt naar mensen en vraagt hoe het met ze is. dat vind je echt belangrijk.

Geïnterviewde; Ja ja.

Guus; oké dus contact houden. Oké nou kijk nog even naar de laatste vragen, want ik denk dat we er wel een eind zijn.

Geïnterviewde; Ja ik kijk nog even naar die verantwoordelijkheid die hebben we natuurlijk al gehad. Je eigen verantwoordelijkheid. Dat ik dat belangrijk vind, maar wel moeilijk.

Guus; Ja, nou kijk dat moeilijk,

Geïnterviewde; Naja moeilijk, ik vind het vooral moeilijk om daar mee om te gaan.

Guus; Ja het gaat er dan vooral om 'vind je het belangrijk dat je eigen verantwoordelijkheid krijgt' dat is dan eigenlijk de vraag.

Geïnterviewde; Ja, ja. ja ik vind dat belangrijk.

Guus; Ja en dan gaat het over verantwoordelijkheid en samen werken en samen keuzes maken. Hoe belangrijk vind je dat en dat zijn wel de hoofdvragen in dit onderdeel.

Geïnterviewde; Hm hm. Ja en goed die eigen keuzes kunnen maken. Dat zit hem ook in die eigen verantwoordelijkheid. Dus dat vind ik ook belangrijk. En hoeveel vrijheid. Ja ik ervaar hier wel genoeg vrijheid en dat vind ik belangrijk. Soms

- misschien wel een beetje te veel he, dat ik dan eigenlijk meer sturing nodig heb.
- Guus; Ja oké, dus daarin wil je, uhm je vind het wel erg belangrijk die vrijheid, maar je wilt daar wel de balans in goh van he ik heb mijn vrijheid, maar stuur mij af en toe.
- Geïnterviewde; Ja, ja dat is ook, en ik denk ook altijd dualistisch he. Want ik kan mij altijd dit voorstellen, maar ik kan mij ook dat voorstellen.
- Guus; Ja, maar het gaat eigenlijk, ja het gaat echt om jou. Hoe jij dat voor je ziet. Hoe wil jij begeleidt worden, hoe wil jij uhm die samenwerking, hoe zie jij die samenwerking voor je, maar ik snap dat hoor die tweestrijd. Dat heb ik ook vaak.
- Geïnterviewde; Nou ja even kijken hoor. Die samenwerking dat hebben we. En ja dat meebeslissen. Daarmee trigger je ook die eigen kracht. Dat je je gewaardeerd maar ook gehoord voelt.
- Guus; Ja, ja. dus dat meebeslissen vind je erg belangrijk.
- Geïnterviewde; Ja dat stukje autonomie. Dat je het gevoel hebt dat je iets betekend eigenlijk en dat je mee hebt geholpen aan een eindproduct en eigenlijk heb kunnen zeggen van ja dat is ook mijn beslissing geweest en dat is wel heel belangrijk inderdaad.
- Guus; Ja, ik denk dat we het wel hebben zo hoor. Anders gaat het te breed worden.
- Geïnterviewde; Ja, het is ook wat je zegt. Het hangt allemaal met elkaar samen he.
- Guus; Ja, ja ik had van te voren wel bedacht dat ik het een beetje in volgorde zou vragen, maar na de tweede vraag hoorde ik jou al over die vrijheid en dacht ik dan kan ik daar toch maar beter over doorvragen over wat actueel is zeg maar. Dan kan ik wel een heel stramien aanhouden, maar.
- Geïnterviewde; Ja, en ik heb dan zelf altijd zo, maar dat is niet zo, maar alles wat ik zeg dat is toch overduidelijk he.
- Guus; Ja, voor jou....
- Geïnterviewde; En is het wel informatief...
- Guus; Ja voor jou wel ja. maar ik denk dat ik zo een prima eerste interview heb. Dus ik wil je bedanken.
- Geïnterviewde; Alsjeblieft
- Guus; En nogmaals, alles wat je hebt gezegd dat wordt niet met naam en toename gedeeld.
- Geïnterviewde; Ja, maar wat ik nou gezegd heb dat uh..
- Guus; En heb je zelf nog vragen.
- Geïnterviewde; Nee hoor, nee.
- Guus; Oké, dan ga ik m uitzetten.

Bijlage III: Operationalisatie van de kernbegrippen

Kernbegrip	Topic	Subtopic
Motivatie	Intrinsieke motivatie	- Uitdaging - Autonomie - Vrije keuze
	Extrinsieke motivatie	- Beloning - Waardering - Erkenning
	Drijfveren	- Gedrevenheid - Werksfeer - Omgang met anderen
Coachen en begeleiden	Effectief motiveren	- Congruentie - Eerlijkheid - Openheid - Directheid - Bescheidenheid - Complimenteren
	Individuele vraaggerichte benadering	- Eigen kracht - Kwaliteiten - Competenties - Eigenaardigheden - Feedback
	Self determination theorie	- Persoonlijke groei - Verbondenheid - Autonomie - Sociale relaties
Competenties	Ontwikkelen van competenties	- Vaardigheden - Eigenschappen - Kennis - Inzicht - Houding - Prestaties
Autonomie	Vrijheid in werken	- Eigen verantwoordelijkheid - Eigen keuzes - Controle
	Shared decision making	- Samenwerken - Meebeslissen - Meedenken