

*Loesje*

**JE WILT  
TOCH NIET  
DAT IK DOE  
WAT JIJ ZEGT**

IS HET LEIDEN OF LIJDEN?

Invloed van de stijl van leidinggeven op het AMO-model  
binnen BAR-organisatie in tijden van ontvlechting

**ABSTRACT**

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van stijl van leidinggeven op Ability, Motivation en Opportunity ter verbetering van budgetbeheersing binnen de clusters van de buitenruimte van de BAR-organisatie

**Flourence Tetteroo-Supit**

S1059741

# **Is het Leiden of Lijden?**

Invloed van de stijl van Leidinggeven op het AMO-model binnen BAR-organisatie in tijden van de ontvlechting

**Afstudeeronderzoek MSc Bedrijfskunde - Radboud Management Academy**

Flourence Tetteroo-Supit - S1059741

## **Onderzoeksorganisatie**

BAR-organisatie – Cluster Uitvoering en Voorbereiding en Beheer

## **Afstudeerbegeleider en 1<sup>ste</sup> beoordelaar**

Dr. Jeroen de Jong

## **2<sup>e</sup> beoordelaar**

Dr. Herm Joosten

## **Datum**

1-4-2024

## Voorwoord

Bij het afronden van deze masterthesis komt ook een einde van een zeer leerzame studieperiode aan de Radboud Management Academy (RMA). De weg ernaar toe ging niet zonder slag of stoot. Studeren in combinatie met een nieuwe baan en het gezinsleven, was niet altijd even makkelijk.

Dit onderzoek zou ook niet mogelijk geweest zijn door de medewerking van mijn voormalige collega's van de BAR-organisatie, die mij altijd met open armen hebben ontvangen en tijd hebben gemaakt voor interviews en het beschikbaar stellen van informatie. Mijn dank gaat ook uit naar John van Dorst en Ruud de Prez die hun cluster als onderzoeksobject hebben aangeboden voor deze thesis. In het bijzonder wil ik Henk van Arnhem, mijn voormalige teammanager bedanken, die mij de kans gaf om mijzelf persoonlijk te ontwikkelen en het mogelijk heeft gemaakt dat mijn 'rugzak' gevuld is met waardevolle kennis en vaardigheden door het volgen van de studie Bedrijfskunde aan de RMA.

Tevens wil ik mijn thesisbegeleider Jeroen de Jong bedanken voor zijn begeleiding, geduld en motivatie om mij steeds een stap verder in het iteratieve proces te brengen. Daarnaast zou ik mijn thesis ook niet kunnen afronden zonder mijn huidige teammanager Paul Prins, die mij in staat stelt en aanmoedigt om - ondanks het drukke werkschema - tijd te besteden aan mijn studie.

Bovenal gaat mijn dank uit naar mijn familie, schoonfamilie en vrienden die mij gedurende de studie gesteund hebben. Met name mijn echtgenoot Luuk, die het volste vertrouwen in mij heeft, dat niets onmogelijk is en tevens de zorg van onze kinderen op zich neemt wanneer ik naar Nijmegen afreis voor colleges of mijzelf af moet zonderen voor het schrijven van deze thesis.

Er rest mij slechts u nog veel leesplezier toe te wensen.

Flourence Tetteroo-Supit

Delft, april 2024

## Samenvatting

De BAR-organisatie (hierna BAR) is een gemeenschappelijke regeling van de gemeente Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk. Door ad hoc politiek besluit is de BAR per 01-01-2024 deels ontvlochten. Leidinggevendend staan dicht bij de besturen van de gemeenten en hebben een vooraanstaande rol om de medewerkers op de hoogte te houden van de ontwikkelingen die mogelijk effect hebben op hun taken en/of rollen en de financiële uitgaven van de gemeenten. Tevens dienen zij zorg te dragen voor het leveren van de gewenste prestaties door hun medewerkers. De rol van leidinggevendend is hierbij cruciaal om de medewerkers zodanig aan te sturen en kansen te geven dat de kwaliteit en motivatie op een niveau worden gebracht voor de gewenste prestatie. Dit geeft aanleiding om onderzoek te doen in hoeverre leiderschapsstijl van invloed zou kunnen zijn op de prestatie van de kredietbeheerders door het toepassen van het AMO-model. Het AMO-model is een HR-instrument gelinkt aan prestaties. Het bevat drie antecedenten Ability (kunnen), Motivation (willen) en Opportunity (mogen). Tijdens de voorbereiding van dit explorerende kwalitatieve onderzoek in 2023 is de omwenteling c.q. de ontvlechting van de organisatie meegenomen. De centrale vraag hierbij is: *“Hoe is het leiderschap binnen cluster Voorbereiding en Beheer en Uitvoering gerelateerd aan het Ability, Motivation en Opportunity in de context van een organisatie omwenteling?”*

Aan de hand van documentanalyse en interviews onder de clusters Uitvoering (UVR) en Voorbereiding en Beheer (VBH) wordt er antwoord gegeven op de centrale vraag. Hieruit is gebleken dat de stijlen binnen dimensie Communion en Agency van het Leiderschapscomplex directe invloed hebben op de antecedenten van het AMO-model. Het zijn communicerende vaten; waarbij de stijlen van Communion Ability, Motivation en Opportunity bevorderen, hinderen de stijlen van Agency deze antecedenten van het AMO-model. De invloed van Stijl van leidinggevendend gaat niet enkel via mediërende factoren (attitudes richting leidinggevendend), maar wordt mogelijk ook beïnvloedt door persoonlijkheidskenmerken als modererende factor. De meest voorkomende stijl van leidinggevendend is Coaching en Participatief uit dimensie Communion. Dit lijkt hiermee ook passend te zijn met de sturingsprincipes van de BAR, oftewel leidinggevendend die openstaan voor ontwikkeling en faciliterend zijn in de behoefte van de medewerkers om zich te kunnen ontwikkelen. Echter, vanwege de veranderende situatie c.q. de ontvlechting van de organisatie worden opleidingen e.d. on-hold gezet door de directie. Alhoewel er begrip is voor dit besluit vinden de medewerkers het lastig om geen verwijten te geven richting directe leidinggevendend die slechts de boodschapper is van het nieuws. Hierdoor zijn de kansen (Opportunity) op ontwikkeling van het kunnen (Ability) tijdelijk bevroren. Dit bevordert niet de motivatie (Motivation) in een veranderende situatie, die als onrustig en onzeker worden ervaren door de respondenten.

Verder impliceert dit onderzoek een theoretische limitatie over antecedent Ability (kunnen). Het ontwikkelen van het *kunnen* is gerelateerd aan opleiding en de kansen die medewerkers hiervoor krijgen. Uit de interviews is het gebleken dat het een uitdaging is om dit afzonderlijk vast te stellen - en niet als een onderdeel van een analyse-eenheid. De algemene functieomschrijving van HR21 geeft hierbij weinig tot geen houvast om dit vast te kunnen stellen. Eveneens is de mate van invloed binnen de antecedenten (Ability, Motivation, Opportunity) vooralsnog redelijkerwijs op de achtergrond gebleven en is een aanbeveling gegeven voor een mogelijk vervolgonderzoek met name binnen een gemeentelijke organisatie. Daarnaast is het aan te bevelen om nader onderzoek te doen welk type leiderschap binnen het circumplex in een gemeentelijke organisatie domineert in de huidige tijdsgeest.

Tot slot zijn er een aantal praktische aanbevelingen gedaan zoals communicatieloop ten behoeve van het managen van verwachtingen. Alert zijn voor tussentijdse communicatie tussen leidinggevende en medewerkers. Tussentijds terugkoppeling geven is van belang om ervoor te zorgen dat de boodschap of het signaal aankomt en bijgestuurd kan worden.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave .....	5
1 Conceptueel Ontwerp .....	8
1.1 Inleiding.....	8
1.2 Projectkader.....	8
1.3 Probleemstelling.....	9
1.4 Doelstelling .....	10
1.5 Onderzoeksmodel.....	10
1.6 Vraagstelling .....	11
1.6.1 Theoretische vragen.....	11
1.6.2 Empirische vragen.....	11
1.7 Onderzoeksoepzet .....	12
1.8 Leeswijzer .....	12
2 Theoretische kader.....	13
2.1 Globaal conceptueel model .....	13
2.2 Wat is het AMO-model? .....	13
2.2.1 Ability (Capaciteit).....	15
2.2.2 Motivation (Motivatie).....	15
2.2.3 Opportunity (Participatiemogelijkheden).....	16
2.3 Samenvatting afhankelijke variabele (AMO-model) .....	16
2.4 Wat is leiderschap?.....	17
2.5 Evolutie van leiderschapsmodellen .....	17
2.5.1 Leiderschapscircumplexmodel .....	17
2.5.2 Trekbenadering.....	18
2.5.3 Contingency benadering.....	19
2.5.4 Diverse leiderschapsstijlen .....	19
2.5.4.1 Transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap .....	19
2.5.4.2 Situationeel leiderschap.....	22
2.5.4.3 Taakgericht en relatiegericht leiderschapsstijl .....	23
2.5.4.4 Ethische leiderschapsstijl : Een authentiek en dienend leiderschap .....	23
2.5.4.5 Empowered leiderschap.....	24
2.5.5 Samenvatting en annotatie van diverse leiderschapsstijlen .....	25
2.6 Relatie tussen Leiderschapscircumplex en AMO-model .....	26

2.7	Conceptueel model .....	27
3	Methodologische verantwoording .....	28
3.1	Inleiding.....	28
3.2	Onderzoeksstrategie .....	28
3.3	Dataverzameling.....	28
3.4	Respondenten .....	28
3.5	Data analyse .....	29
3.6	Opzet van operationalisatie van variabelen.....	30
3.7	Kwaliteitscriteria en ethiek.....	30
3.7.1	Bruikbaarheid van het onderzoek.....	30
3.7.2	Validiteit.....	30
3.7.3	Betrouwbaarheid.....	31
3.7.4	Ethiek.....	31
4	Onderzoeksresultaten .....	32
4.1	Inleiding.....	32
4.2	Functieprofiel ten aanzien van budgetbeheersing .....	33
4.2.1	Conclusie Functieprofiel ten aanzien budgetbeheersing .....	34
4.3	Analyse resultaat antecedenten AMO-model (afhankelijke variabele).....	34
4.3.1	Resultaten Ability (kunnen) .....	34
4.3.2	Resultaten Motivation (willen).....	36
4.3.3	Resultaten Opportunity (mogen) .....	38
4.3.4	Conclusie analyse resultaat antecedenten AMO-model .....	39
4.4	Analyse resultaat Stijl van leidinggeven (onafhankelijke variabele) .....	39
4.4.1	De relatie tussen leiderschapstijlen en antecedenten AMO-model.....	43
4.4.2	Conclusie analyse resultaat Stijl van leidinggeven.....	44
4.4.3	Mechanisme tussen leiderschapstijl en antecedenten AMO-model.....	45
4.5	Analyse resultaat ontvlechting BAR-organisatie .....	47
4.6	Definitief Conceptueel model.....	49
5	Conclusie, Aanbevelingen en Reflectie .....	50
5.1	Conclusie analyse resultaat Functieprofiel .....	50
5.2	Discussie .....	52
5.2.1	Theoretische implicaties.....	52
5.2.2	Beperkingen van het onderzoek.....	52
5.3	Praktische Aanbevelingen .....	53
5.4	Reflectie.....	54
	Literatuurlijst .....	55

Bijlage 1: Organogram BAR-organisatie .....	60
Bijlage 2: Operationaliseringsschema .....	61
Bijlage 3: Uitnodiging en Toestemming .....	64
Bijlage 3a: Uitnodiging en toestemming Medewerker .....	64
Bijlage 3b: Uitnodiging en toestemming Leidinggevende.....	65
Bijlage 4: Introductie en Uitleg Interview .....	66
Bijlage 4a: Introductie en Uitleg Interview Medewerker .....	66
Bijlage 4b: Introductie en Uitleg Interview Leidinggevende .....	68
Bijlage 5: Voorbeeld HR21 functieomschrijving .....	70
Bijlage 6: Vragenlijst Interview Medewerker .....	71
Bijlage 7: Vragenlijst Interview Leidinggevende.....	74
Bijlage 8: Data - Codering Medewerker .....	78
Bijlage 9: Data - Codering Leidinggevende.....	99

# 1 Conceptueel Ontwerp

## 1.1 Inleiding

In dit onderzoeksvoorstel is uitgegaan van een praktijkgericht deductief en kwalitatief onderzoek binnen de teams van de twee clusters van de buitenruimte van de BAR-organisatie (hierna BAR), te weten: cluster Voorbereiding en Beheer (VBH) en cluster Uitvoering (UVR). Aan de hand van een gap-analyse worden praktische aanbevelingen gedaan aan het management van beide clusters, die bij kunnen dragen aan de concern doelstellingen.

## 1.2 Projectkader

Het projectkader wordt in deze paragraaf uitgewerkt waarbij eerst een achtergrond van de BAR wordt beschreven, gevolgd door de aanleiding en probleemstelling voor dit onderzoek.

Per 2015 is de GR BAR-organisatie gevormd. Het is een gemeenschappelijke regeling van de gemeente Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk. De BAR is met ruim 800 medewerkers de ambtelijke organisatie die werkt voor de drie autonome gemeenten met eigen besturen. Voor deze drie gemeenten voert de BAR haar opdrachten uit. Gezamenlijk bedienen zij circa 121.000 inwoners. In januari 2020 heeft een organisatorische verschuiving plaatsgevonden binnen de BAR, bedoeld als een doorontwikkeling van de organisatie onder de noemer 'BAR2020'. Het doel hierbij is de organisatie beter geschikt te maken voor de aanpak van de maatschappelijke opgaven (het overnemen van steeds meer en complexere taken van het Rijk). Dit heeft geleid tot een organisatiestructuur met 17 clusters en bijbehorende clustermanagers, onderverdeeld in 68 teams geleid door teamleiders met een personeelsbestand variërend van 8-16 medewerkers per team. Zie tevens *Bijlage 1 Organogram BAR2020*. De doorontwikkeling van de organisatie (BAR2020) heeft ertoe geleid dat er voor het onderdeel buitenruimte een extra hiërarchische laag is gekomen: de teamleiders. Binnen dit onderdeel zijn functionele taken gesplitst wat heeft geleid tot twee soorten clusters (VBH en UVR) met ieder een eigen clustermanager. Gezamenlijk beheren deze clusters gemeentelijke budgetten met een omvang van circa €20M per jaar. De werkzaamheden voor de buitenruimte zijn ingedeeld in drie disciplines: groen (bomen en beplanting), grijs (gemalen en riolen) en blauw (civiel en water). Het cluster VBH richt zich voornamelijk op het beleid, meerjarenonderhoud en de bedrijfsvoering binnen het cluster. Cluster UVR is ingericht op het dagelijkse onderhoud, toezicht houden op en meldingen behandelen over de buitenruimte. Iedere cluster is echter zelf verantwoordelijk voor het beheer van het totale (toegewezen) budget. De eindverantwoordelijke is de clustermanager (budgethouder). Sinds jaar en dag is het beheren van de budgetten een uitdaging binnen beide clusters. Terwijl dit (het beheersen van) onder één van de vier concern doelstellingen kan vallen: Beter sturen – “we willen beter in control komen in de interne beheersing”. Met interne beheersing wordt in dit onderzoek bedoeld het beheersen van de budgetten van de buitenruimte. Waarbij de

kredietbeheerders in de uitvoering zelf verantwoordelijk zijn om de budgetten op een maatschappelijk verantwoorde manier uit te geven/beheren en de clustermanagers eindverantwoordelijkheid dragen voor het op een maatschappelijk verantwoorde wijze uitgeven/beheren van de budgetten binnen het betreffende cluster. Jaarlijks worden flinke overschrijdingen gemaakt, ondanks de bestaande (formele) processen, werkwijze zoals tussenrapportages en optuigen van diverse ondersteunende hulpmiddelen. Naast deze uitdaging hebben de leidinggevenden, met name de teamleiders, te maken met veranderende rol in de huidige structuur (BAR2020). Het kunnen omgaan met personele- en financiële verantwoordelijkheden met de bijbehorende systemen en processen naast hun rol en taken als meewerkende teamleider. Ook voor de clustermanagers betreft het een nieuwe rol als het gaat om aansturing van zijn of haar teamleiders, de taken/rol richting de directie en rekening houden met mogelijke politieke invloeden. Kortom, deze organisatieontwikkeling brengt voor zowel de kredietbeheerders en leidinggevenden veelal nieuwe rollen, taken en verantwoordelijkheden met zich mee die men zich eigen moeten maken en/of moeten ontwikkelen. Echter, zorg dragen dat de juiste mensen op de juiste plek zitten en de juiste dingen doen, rust op de schouders van de leidinggevenden.

### 1.3 Probleemstelling

Werken voor een lokale overheid betekent werken met besturen die heel dicht bij de inwoners staan, waarbij de wensen en behoefte van de inwoners divers zijn naast de politieke partijen met ieder hun eigen belangen die in periodes van vier jaar de gemeente moeten besturen. Daarbij krijgen de gemeenten als lokale overheden van het Rijksoverheid er steeds meer complexe taken bij om uit te voeren. Doorgaans betekent dit meer doen met minder (financiële) middelen. Het is dan ook aan de ambtenaren om bij veranderende rollen en/of functies aandacht te schenken aan de beschikking van deze veranderende competenties (Vereniging van Nederlands Gemeenten, 2014). Naast deze complexe taken heeft de overheid ook te maken met maatschappelijke ontwikkelingen die dwingen om een (vernieuwde) versie op de wijze waarmee de overheid dient ingericht te zijn door te voeren. Dit komt onder meer door mondiger en autonomer burgers wat veel leidt tot meer burgerparticipaties/ co-creaties en de samenleving die steeds aan het digitaliseren is. De relatie tussen de overheid en de burger is hierdoor aan het veranderen. De overheid moet meer open zijn. Transparantie, participatie en samenwerking staan centraal. Openheid is noodzakelijk voor een gezonde relatie tussen overheid en burger. Vanuit ieders eigen rol kunnen verschillende partners deze samenwerking vormgeven (Actieplan Open Overheid, 2020-2022). In het plan van aanpak uit Actieplan Open Overheid 2020-2022 is er een actie genoemd *Investeren in vakmanschap*. Dit actiepunt wil het ‘ambtelijk vakmanschap’ bewerkstelligen dan wel versterken. Het is aan de organisaties zelf om hun medewerkers hiervoor te enthousiasmeren en ook de mogelijkheden aan te bieden om dit te realiseren.

Binnen de BAR betekenen deze maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen vanuit de Rijksoverheid dat de medewerkers moeten kunnen schakelen tussen de drie gemeenten en waar nodig

standaardisatie op toepassen. De rol van de leidinggevendenden is hierin cruciaal aangezien zij dichterbij de besturen zitten (het houden van structurele portefeuillehouder overleggen) om de medewerkers op de hoogte te houden van ontwikkelingen, die mogelijk effect hebben op hun taken en/of rollen en daarmee gevolgen kunnen hebben in de financiële uitgaven van de gemeenten aan het einde van het financiële boekjaar. Doordat het beheersen van budgetten vooral menselijke handelen betreft, vraagt dit om individuele kennis en ervaring van de kredietbeheerders voor het omgaan met systemen, processen en politieke invloeden. Het gaat hierbij om competenties van het individu om ervoor te zorgen dat medewerkers binnen de functie in staat bent om de budgetten te kunnen beheersen binnen de kaders van de organisatie. Het gaat ook om motivatie; in hoeverre ben je zelf gemotiveerd of wordt je gemotiveerd om al dan niet bewust aan je competenties te werken. Dit alles kan niet zonder de aansturing van leidinggevendenden. Zij dienen zorg te dragen voor het leveren van de gewenste prestaties door hun medewerkers. Leidinggevendenden hebben formeel mandaat om namens de gemeenten e.e.a. tot uitvoering te brengen en zijn daarmee bevoegd voor het beheren van de toegewezen budgetten. Het gaat in wezen om de prestatie van de organisatie en in dit geval gaat het om de teams die ieder bijdrage levert aan het goed beheren van de financiële uitgaven van de gemeenten.

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen leiderschapsstijlen en het AMO-model. Het AMO-model is initieel aangedragen door Bailey (1993) en verder ontwikkeld door Appelbaum, Baile, Berg en Kalberg (2000) vanuit de gedachte dat medewerkers capaciteit, motivatie en door gegeven mogelijkheden in staat zijn om hun werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Het is een veelvuldig toegepaste HR-meetinstrument waarbij er een link wordt gemaakt tussen HR-praktijken en prestaties (Garcia & Tomas 2016) waarin drie antecedenten te onderscheiden zijn, te weten: **A**bility het gaat hierbij om HR-praktijken die medewerkers in staat stellen om te ‘kunnen’ doen bijvoorbeeld door trainingen te volgen, **M**otivation betreft het stimuleren/ prikkelen van het individu zoals geven van beloningen en **O**pportunity die staat voor de speelruimte die de organisatie biedt aan hun medewerkers onder andere autonomie en inspraak (Boselie, 2007).

## 1.4 Doelstelling

Het doel is aanbevelingen te doen aan het management van cluster VBH en UVR voor het ontwikkelen dan wel invoeren van de gewenste prestatie van de kredietbeheerders ten aanzien van de budgetbeheersing met hierbij passende leiderschapsstijl **door** inzicht te geven van de invloed van leiderschapsstijlen op de antecedenten van het AMO-model.

## 1.5 Onderzoeksmodel

Nu de doelstelling van het onderzoek geformuleerd is, is het mogelijk aan te geven welke stappen gezet moeten worden om deze doelstelling te realiseren. Allereerst wordt er literatuur over stijl van leidinggeven en het AMO-model verzameld. Deze wordt gebruikt als basis voor de analyse van de situatie omtrent aanwezige antecedenten uit het AMO-model en stijl van leidinggeven binnen cluster VBH en

UVR. Op basis van deze analyse is het mogelijk om tot slot conclusies te trekken en aanbevelingen te doen aan het managementteam van beide clusters dat kan resulteren in verbetering van de budgetbeheersing.

## 1.6 Vraagstelling

In het onderzoeksmodel is aangegeven welke stappen worden gezet om de doelstelling te realiseren. In deze paragraaf wordt met een centrale vraagstelling en deelvragen aangegeven welke kennis nodig is om de doelstelling te realiseren.

---

### Centrale onderzoeksvraag:

“Hoe is het leiderschap binnen cluster Voorbereiding en Beheer en Uitvoering gerelateerd aan het Ability, Motivation en Opportunity in de context van een organisatie omwenteling?”

---

Om deze vraag te kunnen beantwoorden vormen de vragen omschreven onder *paragraaf 1.6.1* en *paragraaf 1.6.2* de basis om antwoorden te vinden op de centrale vraag.

### 1.6.1 Theoretische vragen

Wat is vanuit de theorie bekend over de invloed van stijl van leidinggeven op het AMO-model?

- a) Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder stijl van leidinggeven?
- b) Wat is het AMO-model?
- c) Hoe luiden de relevante criteria voor de inrichting van het AMO-model?
- d) Wat is vanuit de theorie bekend over de invloed van de stijl van leidinggeven op het AMO-model?

### 1.6.2 Empirische vragen

Wat is de situatie binnen clusters VBH en UVR met betrekking tot de invloed van stijl van leidinggeven op het AMO-model?

- a) Is er momenteel een functieprofiel beschreven binnen de clusters ten aanzien van budgetbeheersing? Zo ja, wat houdt dit profiel in? En op welke wijze worden dit profiel vormgegeven binnen de clusters? Wat is de mening van de betrokkenen (leidinggevendenden, budgethouders, financiële ondersteuners e.d.) ten aanzien van de huidige staat van invoering van het profiel binnen hun team en cluster?
- b) Als er geen functieprofielen omschreven zijn voor budgetbeheersing, wat is de mening van de betrokkenen over welke vaardigheden en mogelijkheden er voor nodig zijn om budgetten te beheersen?
- c) Wat is de perceptie van de betrokkenen ten aanzien van de stijl van leidinggeven binnen hun team en cluster?
- d) Wat is vanuit de data te herleiden over de relatie tussen de stijl van leidinggeven en het AMO-model?

## 1.7 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek is kwalitatief van aard en uitgegaan van een praktijkgericht deductief wijze van onderzoeken. Op conceptueel gebied is dit onderzoek op een explorerende wijze gekaderd vanwege het tamelijk ad hoc politieke besluit die ervoor zorgt dat de BAR als een orgaan per 01-01-2024 deels ontvlochten gaat worden. Deze snelle en totale verandering van de organisatie, c.q. omwenteling, zorgt ervoor dat het merendeel van de ambtenaren wederom in dienst komt van de gemeenten zelf. De beleids- en uitvoeringsfuncties zijn terug gebracht naar de gemeenten. Wat overblijft is de bedrijfsvoering die centraal wordt aangestuurd door de afgeslankte BAR-organisatie. De voorbereidingen hiervoor gaan naar verwachting vanaf het derde kwartaal van 2023 van start. Deze toekomstige situatie wordt in dit onderzoek meegenomen. De uitvoering van dit onderzoek kent een aantal fasen. Allereerst wordt er een literatuuronderzoek gedaan dat leidt tot een theoretisch kader. Gevolgd door diverse manieren van dataverzameling zoals het houden van semi gestructureerde interviews onder de betrokkenen binnen cluster VBH en UVR, met name de leidinggevenden en kredietbeheerders. Overige betrokkenen zoals financiële ondersteuners buiten de clusters worden ook meegenomen als respondenten daar zij nauw samenwerken met beide clusters. Tenslotte wordt er aan de hand van een GAP-analyse getracht een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag over de mate waarin leiderschapstijl invloed heeft op het AMO-model binnen beide clusters.

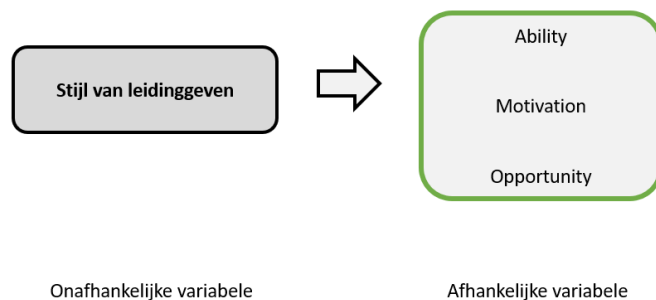
## 1.8 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk zijn het projectkader, onderzoeksmodel, de doelstelling en vraagstelling beschreven. In hoofdstuk twee wordt ingegaan op het beantwoorden van de vraagstelling middels literatuur onderzoek met weergave van een globaal conceptueel model en bepaling voor het onderzoek die als basis dient voor het definitief conceptueel model. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de methodologische verantwoording beschreven. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten beschreven aan de hand van de data afkomstig uit onder andere interviews en interne documenten. Hierbij wordt tevens antwoord gegeven op de subvragen uit *paragraaf 1.6*. In het laatste hoofdstuk worden onder meer conclusies getrokken, gereflecteerd op de onderzoeksresultaten, implicaties van het onderzoek en aanbevelingen gedaan voor mogelijke verdere studie.

## 2 Theoretische kader

In dit hoofdstuk worden de theoretische deelvragen behandeld aan de hand van een literatuurstudie. Dit leidt uiteindelijk tot een beschrijving van de stijl van leidinggeven die invloed heeft op de ontwikkeling van de competenties van de kredietbeheerders ter verbetering van de budgetbeheersing binnen cluster VBH en UVR.

### 2.1 Globaal conceptueel model



*Figuur 1 Globaal conceptueel model*

In het bovenstaand afgebeelde globaal conceptueel model is de stijl van leidinggeven als onafhankelijke variabele aangemerkt met de AMO-model antecedenten als afhankelijke variabele. In dit onderzoek wordt bestudeerd wat het effect van 'stijl van leidinggeven' is op de antecedenten van het AMO-model. Op basis van het beantwoorden van de theoretische vraagstelling wordt bepaald wat in dit onderzoek verstaan wordt onder de verschillende begrippen en op basis van de theorie worden de dimensies geselecteerd.

### 2.2 Wat is het AMO-model?

Het AMO-model kent zijn oorsprong vanuit de wetenschappelijk discussie tussen bedrijfspsychologen, die geloven dat prestaties een functie zijn van aanwerving en opleiding, en sociaalpsychologen, die geloven dat motivatie noodzakelijk is om de prestaties te kunnen garanderen. De echte wortel van het AMO-model ligt in het werk van Vroom uit 1964 waarbij prestatie een functie is van zowel bekwaamheid als motivatie. Een benadering die zich vooral richt op de individuele kenmerken. Blumberg en Pringle (1982) verrijkt dit model door het toevoegen van werkomstandigheden, hulpmiddelen, materialen, gedrag van leiders, procedures en tijd ofwel externe invloeden. Beide auteurs voerden hiermee aan dat individuele prestatie het resultaat is van Capaciteit, Bereidheid (ook wel Willingness inclusief motivatie) en Kansen (ook wel Opportunity). Alle drie elementen zijn nodig om Prestatie te leveren. In formule gegoten:  $P = f(O \times C \times W)$ . Een laag niveau van één van deze dimensies zou een sterke en negatieve invloed hebben op het niveau van de individuele prestaties (Ujma & Ingram, 2019).

Het AMO-raamwerk werd elf jaar na het werk van Blumberg en Pringle (1982) als het ware opnieuw voorgesteld door Bailey (1993). Hij suggereert dat een medewerker drie onderdelen nodig had om inspanning te leveren, namelijk: de medewerker dient over de benodigde vaardigheden te beschikken, dient gemotiveerd te zijn en dient ook de mogelijkheid te krijgen om zijn werk te kunnen uitvoeren waarbij de rol van de leidinggevende een belangrijk onderdeel van is. Hiervandaan is het AMO-model ontstaan. Appelbaum et al (2000) hebben het model verder ontwikkeld en aangescherpt tot de bekende drie antecedenten die de prestaties van de organisatie kunnen bevorderen:

- **Ability** (capaciteit) heeft betrekking op het vermogen van het individu;
- **Motivation** (motivatie) staat voor de bereidheid van het individu;
- **Opportunity** (participatiemogelijkheden) staat voor de mogelijkheden om te participeren.

Dit model wordt dikwijls gezien als een analyse-eenheid (Appelbaum et al., 2000; Vermeeren, 2017). Binnen het HRM-vakgebied wordt het AMO-model veelvuldig gebruikt als een HR-systeem / HR-praktijk daar de factoren uit dit model samen worden genomen tot één geheel (Becker et al., 1997). Boselie (2010) duidt aan dat HRM een aantal praktijken bevat zoals rekrutering, beoordelen, performance management, belonen en participatie. Morales-Sánchez & Pasamar (2019) wijzen in hun artikel aan dat uit het onderzoek van Jiang et al. (2012) werden aangetoond dat HR-praktijken die worden gebruikt om de capaciteiten, motivaties en kansen van de werknemers te verbeteren een positief verband houden met a) meer betrokkenheid (Gong et al., 2009), b) een lagere omzetverlies (Batt, 2002), c) hogere productiviteit en kwaliteit (Macduffie, 1995), d) betere prestaties van de dienstverlening (Chuang en Liao, 2010) en f) leveren van betere financiële prestaties (Huselid, 1995). Verder onderschrijft Morales-Sánchez & Pasamar (2019) het belang van het grondig begrijpen van de effecten van HR-praktijken op de houding en het gedrag van de werknemers, met name diegenen die cruciaal zijn voor het resultaat van de organisatie, in relatie tot de tijdperk waarin hedendaags in leven waar werksystemen veranderen en arbeidsrelaties dynamischer en flexibeler worden. Zo wijzen Ujma et.al (2019) dat er andere opvattingen zijn over HRM-praktijken die het landschap van het AMO-model gecompliceerder maken zoals de bewering van Lin en Tang (2016) om de complexe relatie tussen HRM-praktijken en prestaties te begrijpen er een noodzakelijke onderscheid moet worden gemaakt tussen High Performance Work Systems (HPWS) en High Commitment Work Systems (HCWS). HPWS richt zich meer op de directe invloed op prestaties via attitudestructurering bijvoorbeeld vaardigheidsvorming, prestatiebeheer en kwaliteitscontrole. Benadering vanuit het managementperspectief. Terwijl HCWS richt zich meer op het stimuleren van de inzet en betrokkenheid van de werknemers door toepassen van HR-praktijken die de lange termijn betrokkenheid en het welzijn van de medewerkers binnen het bedrijf stimuleren. Een benadering dat meer gericht is om de medewerkers zich aan het bedrijf te laten binden. Dit onderzoek richt zich met name op het bevorderen van de prestatie van de organisatie via de medewerkers (kredietbeheerders) en niet zo zeer op het binden van de medewerkers aan de BAR-organisatie. Om deze reden is het nader onderzoeken van HCWS buiten beschouwing gelaten.

### 2.2.1 Ability (Capaciteit)

Het antecedent 'Ability' staat voor de kennis, de ervaring, de bekwaamheid en het vermogen van de medewerker om te presteren. Het vermogen van de medewerkers kan ook als inzetbaarheid worden gezien die zowel in het heden als in de toekomst in de eigen organisatie als elders op diverse functies en werkzaamheden kunnen worden vervuld (Vuuren et al., 2011). Het aanbieden van de passende competentie- en functiegerichte opleidingen en ook het creëren van kansen voor de medewerkers om hun vaardigheden te ontwikkelen zijn volgens Appelbaum et al. (2000) wel de belangrijkste HR-praktijken die bijdragen aan dit antecedent. De ontwikkeling van de capaciteiten van de werknemers zijn wervings-, selectie-, opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Deze wervings- en selectiepraktijken zorgen dat werknemers over vaardigheden beschikken die nodig zijn voor taakuitvoering en hoe training en ontwikkeling organisatiespecifieke vaardigheden bieden aan de werknemers om hun werk uit te kunnen voeren (Jiang et al., 2012). Kehoe en Wright (2013) voegt hierbij HR-praktijken toe zoals formele selectietest, gestructureerde sollicitatiegesprekken, hoge salarissen en opleidingsmogelijkheden. Wat weer kan leiden tot onder andere het vergroten van de kansen op het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden (Bos-Nehles et al., 2013; Schimansky, 2014) als het begrijpen van casussen en het zien van kansen door de medewerkers. Vanuit het organisatie perspectief kan werving en selectie leiden tot het aantrekken en kiezen van individuen die aansluiten op het functieprofiel en de organisatie (Schimansky, 2014).

### 2.2.2 Motivation (Motivatie)

In de wetenschappelijke literatuur zijn er diverse manieren om Motivatie te definiëren. Mitchell (1982, p.82) definieert motivatie als *“de mate waarin een individu het wil en ervoor kiest om een specifiek bepaald gedrag te vertonen”*. Volgens Han en Yin (2016) wordt motivatie meer gezien als een energie of drijfveer die mensen ertoe bewegen om van nature iets te doen. Hieruit kan er worden afgeleid dat motivatie iets intrinsiek is. Motivatie kan eveneens worden gezien als de drang van de medewerkers op te presteren, gefundeerd op de social exchange theorie van Blau (1964), die baseerde zich op de wederkerigheid tussen werkgever en zijn werknemer, waarbij de inzet van de werknemer wordt beloont in de vorm van geld of promotie e.d. Volgens Appelbaum et al. (2000) zijn het belonen van medewerkers, delen van doelen en resultaten en het bieden van promotie belangrijke HR-praktijken voor dit antecedent. Deze tweedeling van de Motivatie: intrinsieke- en extrinsieke motivatie wordt nader toegelicht door Morales-Sánchez & Pasamar (2019). De intrinsieke motivatie verwijst naar verplichtingen die worden aangegaan die inherent zijn aan als iets aangenaam of als interessant oftewel ze leiden tot een interne beloning. Deze beloning is sterk afhankelijk van de waarden en belangen van een individu. De intrinsieke motivatie verwijst dus naar wat iets intern ontvangen is dat plezier of tevredenheid veroorzaakt bij het individu. De motivatie ontwikkelt zich op het moment dat men leert en dus hun vaardigheden verbeteren. Op deze manier ontplooit het gevoel van tevredenheid van de verworven competentie. De extrinsieke motivatie wordt getriggerd door extrinsieke factoren waarbij er externe voordelen opleveren, zoals beloningen in de vorm van geld. Dit levert over het algemeen kortetermijnwinsten op dat meer

geschikt is voor praktische doeleinden zoals levensonderhoud, veiligheid, macht etc. (Guillén et al., 2015).

### 2.2.3 Opportunity (Participatiemogelijkheden)

Volgens Morales-Sánchez & Pasamar (2019) bestaat participatiemogelijkheden uit een aantal specifieke configuratie van het krachtenveld rondom een persoon, waar hij geen directe invloed op heeft, die mogelijkheden bieden of juist beperken om de taak succesvol uit te voeren (Blumberg en Pringle, 1982, p.565). De HR-praktijken die ontworpen zijn om kansen te verbeteren zijn de formele participatieprocessen, communiceren op regelmatige basis en delen van informatie, en autonomie voor werk gerelateerde besluitvorming (Kehoe en Wright, 2013). Ujman et al. (2019) voegde een verscherping in deze dimensie toe – op basis van het betoog van Kaufman uit 2015 - dat er naast het concentreren op het stimuleren van de bekwaamheid (A) en motivatie van de medewerkers (M) en tegelijkertijd kansen moeten creëren (O) de medewerkers ook de nodige autonomie, hulpmiddelen en macht geven om beslissingen zelf te mogen nemen.

De elementen uit het AMO-model geven samen inzage op welke wijze de organisatie de medewerkers kan stimuleren ten behoeve van het bevorderen van de prestaties. De daadwerkelijke invloed van AMO-model op de prestatie is volgens diverse onderzoekers (Boxall & MacKy, 2009; Ehrnrooth & Björkman, 2012) ingewikkelder dan men dacht. Het gaat niet enkel om de HR-praktijken maar ook de perceptie van de medewerkers in relatie tot de aanwezigheid van deze HR-praktijken is hierbij relevant (Marin-Garcia et al., 2016).

Enkele onderzoekers benadrukken ook de rol van de lijnmanager omdat hij of zij de medewerkers faciliteert, motiveert en creëert draagvlak binnen de organisatie. Leiderschapsstijl blijkt ook invloed te hebben op de effectieve implementatie van de HR-praktijken (HPWS) (Bainbridge, 2015; Ozcelik & Uyar-gil, 2015). Niettemin hebben diverse empirisch studies aangetoond dat er een positieve relatie te zien is tussen HR-praktijken (HPWS) en de organisatieprestatie (Marin-Garcia et al., 2016).

## 2.3 **Samenvatting afhankelijke variabele (AMO-model)**

De antecedenten van het AMO-model; capaciteit, motivatie en participatiemogelijkheden kun je ook stellen dat het gaat om het “kunnen, willen en mogen”. Hierbij gaat het niet enkel over het toepassen van een specifiek aantal HR-praktijken die de medewerkers op een positieve wijze prikkelt om te presteren, zoals salaris, bonussen, studiedagen of coaching. Het subjectieve aspect vanuit de medewerkers is ook een factor die invloed heeft op hoe men tegen deze HR-praktijken aan kijkt, zoals beslissingsbevoegdheid, zeggenschap over het werk dat men uitvoert e.d. Daarnaast heeft de rol van de leidinggevende ofwel de stijl van leidinggeven die men hier op toepast ook invloed op de effectiviteit van de implementatie van de HR-praktijken (HPWS) en daarmee ook invloed op de organisatieprestatie.

## 2.4 Wat is leiderschap?

Blanchard & Hersey (1977) stellen dat de leidinggevende invloed kan uitoefenen op de werkzaamheden van een werknemer. De leidinggevende kan tevens - naast het geven van feedback en opstellen van doelen - invloed uitoefenen op het gedrag en houding van de werknemer (Latham & Locke, 1979; Purcell & Hutchinson, 2007). Redeker en collega's (2012) stelden dat definities over leiderschap bijna altijd gerefereerd worden als een proces van het beïnvloeden van anderen (Vroom & Jago, 2007; Yukl, 2002). Dit is bijvoorbeeld ook terug te zien in de opvatting van Agars en collega's (2012) waarbij een leidinggevende de werknemers kan inspireren om op een meer open gedachte wijze te denken en de werknemers meer te betrekken in de taakuitvoering. Van Wart (2017) stelde dat leiderschap gebruik maakt van vier aspecten: a) een leider dient resultaten te behalen, b) een leider dient volgers mee te krijgen, c) een leider verbindt de organisatie met de omgeving en d) een leider dient dienstbaar te zijn aan de samenleving. Deze opvatting over leiderschap is een bredere blik op leiderschap en lijkt passend te zijn in de huidige tijdsgeest anno 2023 en het speelveld waarin de BAR zich bevindt. Nochtans is er in de literatuur geen consensus wat leiderschap precies is c.q. er is niet een alles omvattende definitie overeengekomen.

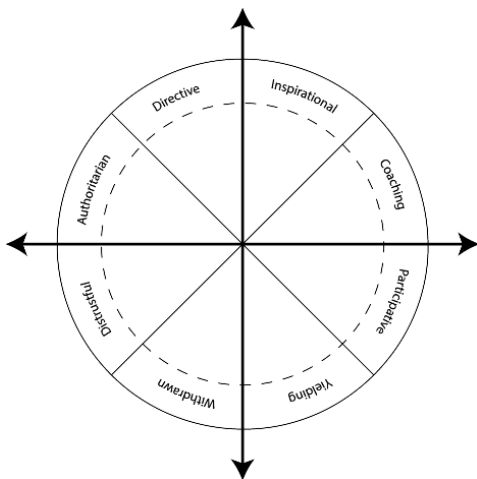
## 2.5 Evolutie van leiderschapsmodellen

Ondanks het aanzienlijk aantal theorieën, is er een bepaalde evolutie te ontdekken in de benadering over het denken van leiderschap. In de onderstaande sub-paragrafen zijn diverse leiderschapsbenaderingen en daaruit voortkomend diverse leiderschapsstijlen uiteengezet. Echter, in dit onderzoek springen we als het ware ver in de tijd waarbij er als eerste het Leiderschapscircumplexmodel (Redeker et al., 2014) in *paragraaf 2.5.1* wordt weergegeven vanwege de toepassing van dit model in dit onderhavige onderzoek. Hierna volgen de ontwikkeling van de leiderschapstheorieën.

### 2.5.1 Leiderschapscircumplexmodel

Guttman (1954) heeft het circumplex geïntroduceerd, die in 1997 door Fabrigar en collega's verder is doorontwikkeld. Het circumplex heeft twee basis dimensies binnen de cirkel: 'agency' (zelfmotief/het eigenbelang) en 'communion' (verrbondenheidsmotief/gemeenschap). Het circumplexstructuur wordt ingezet om het gedrag tussen mensen in kaart te brengen c.q. het interpersoonlijke gedrag van interacties. De gedragingen en interactiestijlen hierin kunnen in kaart worden gebracht via deze twee basis dimensies; 'Agency' betreft een gedifferentieerd individu dat zich manifesteert in het streven naar macht en heerschappij (control/dominantie) terwijl bij 'Communion' het meer gaat om deel uit maken van een groter geheel van een sociale of spirituele entiteit en streeft meer naar intimiteit, eenheid en solidariteit binnen dat grotere geheel (Wiggins, 2003). Dit model werd gebruikt voor het conceptualiseren van leiderschapsgedrag (Redeker et.al, 2014) voortgebracht uit de gedachte dat leiderschap aanvankelijk bestaat uit interpersoonlijke uitwisselingen (Hackman & Johnson, 2000). Hieruit is het Leadership

Circumplex en de CLS-vragenlijst ontstaan. Dit leiderschapscircumplex brengt diverse leiderschapsstijlen in één model samen op basis van de twee genoemde basis dimensies: ‘Agency’ en Communion . Ofwel leiderschapsstijlen kunnen worden samengevat in deze twee basis dimensies. Het circumplexmodel maakt metingen mogelijk; het meet niet enkel het gedrag dat meer naar zelfmotief neigt of verbondenheidsmotief, maar meet tevens leiderschapsgedragingen die een combinatie zijn van deze twee dimensies. De ordening van het leiderschapsgedrag wordt inzichtelijk gemaakt. De operationalisatie van dit model biedt tevens de mogelijkheid om de variëteit van de leiderschapsstijlen in één vragenlijst op te nemen en te meten. Bovendien kan dit instrument ook gebruikt worden voor andere beoordelingen zoals die van medewerkers, collega’s en supervisors die 360 graden feedback geven. Dit kan een heldere beeld geven van de individuele verschillen in leiderschapsstijlen vanuit diverse perspectieven. Dit is een van de belangrijkste voordelen van dit model. In dit leiderschapscircumplex zijn er acht leiderschapsstijlen te onderscheiden: inspirerend, coachend, participatief, toegeeflijk, teruggetrokken, wantrouwig, autoritair/dominerend en directief /eisend leiderschap. Elke stijl vertegenwoordigt een octant in de cirkel (Redeker et al., 2014).



*Figuur 2 Het Leiderschapscircumplex (Redeker et.al 2014)*

### 2.5.2 Trekbenadering

Deze benadering gaat uit dat leiderschap afhankelijk is van de persoonlijkheidstrekken van de leider (Stogdill, 1948). Jago (1982) definieert leiderschap als een verzameling van eigenschappen die diverse mensen in verschillende mate bezitten. Het wekt de suggestie dat bepaalde individuen speciale aangeboren karakteristieken bezitten - zoals extravert, intelligentie, lichaamsgrootte - die hen tot leiders maken en dat deze karaktereigenschappen hen onderscheiden van de niet-leiders (Bryman, 1992). Uit diverse onderzoeken in de loop der jaren zijn er bewijzen gevonden dat een dergelijke persoonlijke eigenschappen bijdragen aan leiderschapseffectiviteit. Zo hebben bijvoorbeeld leidinggevers die hoog scoren op extravertie een positief effect op de groepsprestatie mits de medewerkers introvert/passief zijn. Bij proactieve medewerkers heeft dit een averechtse werking omdat de leidinggevende minder openstaat voor andermans ideeën (Grant et al., 2018). Deze benadering gaat in principe om verbanden vinden in

het soort eigenschappen die men vertoont om te bepalen of men een geschikte leider kan zijn of niet. Ofwel het identificeren van potentiële leiders. Een nadeel van deze trekbenadering is dat het geen rekening houdt met de omgeving en het is academici tot op heden niet gelukt om een exhaustief overzicht van leiderschapskenmerken op te stellen (Stogdill, 1948; [Zaccaro et al., 2004](#)). Vanuit deze benadering is het ook nog niet gelukt om persoonlijke eigenschappen van de leider te koppelen aan bijvoorbeeld werknemerstevredenheid of productiviteit. Ontwikkeling of trainingen voor leiderschap vanuit deze benadering is volgens Kirkpatrick (1991) en Zaccaro (2007) zinloos omdat persoonlijke eigenschappen van het individu grotendeels vast en stabiel zijn en hierdoor weinig tot niet vatbaar zijn voor veranderingen.

### 2.5.3 Contingency benadering

Contingentie benadering kent zijn oorsprong vanuit de zogeheten stijlbenadering. Hier werden twee grote stijlen onderscheiden; 1) een leider die structureert en rollen bepaalt voor het bepalen van de doelen van de organisatie en 2) een leider die wederzijdse vertrouwen geeft en ideeën en gevoelens respecteert van de medewerkers (Stogdill en Coons, 1957). Initieel ging men uit van een *one best style* ofwel *one fits all* oogpunt. Bij de contingentiebenadering gaat men ervan uit dat in bepaalde situaties bepaalde stijlen niet effectief zijn. Aandacht voor flexibiliteit in het toepassen van stijlen is belangrijk. De kenmerken van de medewerkers en hun taken bepalen de meest effectieve stijl voor de gegeven situatie. Hiermee wordt eigenlijk ook duidelijk dat er overlap is tussen de stijlen en daarmee ook de leiderschapsstijlen. Een leidinggevende zal al dan niet bewust of onbewust schakelen tussen leiderschapsstijlen om zijn of haar doel te kunnen bereiken passend bij de gegeven situatie. Desalniettemin is er uit de diverse opvattingen een gemeenschappelijke deler te vinden; het gaat bij de leidinggevende niet enkel om wat hij of zij zoal doet maar tevens op welke wijze hij of zij dit doet, ook wel stijl van leidinggeven genoemd. Daarbij vertaalt de leidinggevende het beleid naar de werknemers toe (Purcell & Hutchinson, 2007).

### 2.5.4 Diverse leiderschapsstijlen

In de onderstaande sub-paragrafen zijn een aantal leiderschapsstijlen uit de literatuur gedestilleerd die inzicht geven op het proces van leidinggeven en de impact van de gekozen stijl op de medewerkers en de gegeven situaties.

#### 2.5.4.1 Transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap

Bovengenoemde stijlen komen voort uit de gedachten van Burns (1978). Het transactioneel leiderschap is met name taakgericht en transformationeel leiderschap relatiegericht, met nadruk op de sociaal-emotionele aspecten van het leiderschap (Bass, 1990; Stoker, 1998; Remmerswaal, 2006). Beide leiderschapsstijlen komen voort uit de gedachten van Burns (1978) dat verder wordt uitgewerkt door Waldman & Bass (1991) die drie leiderschapsstijlen onderscheidt: laissez faire, transactioneel- en transformationeel leiderschap. Voor het meten van deze leiderschapsstijlen heeft Avolio & Bass (1990) de

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ontwikkeld. Dit is een veelvuldig gebruikte meetinstrument. De meest recente versie is de Form 5X die in zowel leider- als volgersformulieren beschikbaar zijn. Hieronder een nadere uiteenzetting van de drie leiderschapsstijlen:

### **Transactioneel leiderschap:**

Deze stijl van leidinggeven wordt als concept voor het eerst geïntroduceerd door Burns in 1978 en kan getypeerd worden als wederzijdse investeringen en opbrengsten tussen de leidinggevende en werknemer; een ruilrelatie. Het doel is dan om de werknemers te laten presteren zoals dat van hen verwacht wordt (Bass, 1985). De lange termijn potentie van de werknemers wordt hierbij buiten beschouwing gelaten. Het is effectief in het helder krijgen van doelstellingen en verwachtingen, werkt vooral binnen de bestaande systemen of cultuur, heeft aandacht voor efficiëntie en deadlines en geeft voorkeur aan controleren van het proces dan de inhoud (Lievens, Van Geit & Coetsie, 1997; Bass, 1985; Lowe et al., 1996). Binnen dit type leiderschap zijn er twee elementen te noemen: 1) Contingent Reward; “contracts exchange of reward for effort, promises rewards for good performance, recognizes accomplishments” (Bass, 1990). De medewerkers worden middels beloningen gemotiveerd om te presteren. Het impliceert het idee dat leidinggevendens het gedrag van de medewerkers stuurt door onprettige situatie/gevoelens te vermijden en het ongewenste gedrag kan dan op deze manier met negatieve sancties worden bijgestuurd en 2) management by exception; twee vormen hierin een actieve en passieve rol van de leider. Bij actieve neemt de leidinggevende een actieve houding aan ten aanzien van het controleren van de taakuitvoering van zijn medewerkers. Op deze manier wordt er tijdig fouten herkent/ontdekt en ook tijdig bijsturen. Bij een passieve houding dan grijpt de leidinggevende pas in als de problemen zich al voordoen (Bass et al., 2003).

### **Transformationeel leiderschap:**

Volgens de theorie van Burns (1998;2003) betreft deze stijl om een proces waarin de leider en volgers elkaar helpen naar een hoger niveau te tillen. Het is gebaseerd op het vermogen, de persoonlijkheid en eigenschappen van de leider om deze verandering te maken middel van visie vorming en uitdagende doelen stellen. Het is vooral gericht op onderlinge relatie tussen leider en zijn/haar medewerkers. Deze manier van leidinggeven leidt tot het herontwerpen van de percepties en waarden. Het kan zelfs leiden tot wijziging van verwachtingen en ambities van de medewerkers. Bass heeft deze theorie van Burns verder ontwikkeld. Kenmerkend hierbij is dat de leider een visie voor de toekomst heeft en dit ook deelt met zijn medewerkers, hij heeft een voorbeeldfunctie, stimuleert werken aan gezamenlijke doelen, creëert verwachtingen en voorziet ondersteuning bij de ontwikkeling van de medewerkers (Bass, 1990). De aspecten van transformationeel leiderschap volgens Eagly, Johannesen-Schmidt en Van Engen (2003) zijn:

- Idealized influence (geïdealiseerde invloeden): het betreft de waardering die de leider als persoon krijgt van de medewerkers. Hij wordt gezien als een charismatische persoon, heeft hierbij een

rolmodel, wordt gerespecteerd en bewonderd door de medewerkers. Door deze elementen krijgt hij zijn invloed als leider.

- Inspirational motivation (inspirerende motivatie): het betreft het vermogen om de mensen te inspireren en te motiveren. Hierbij communiceert de leider met overtuiging en spreekt hij de taal die de mensen begrijpen. Hij stelt tevens eisen en verwachtingen, biedt steun aan en motiveert zodat de medewerkers ook aan deze eisen en verwachtingen kunnen voldoen. Op deze manier zal de medewerker zich ook meer gaan inzetten dan enkel het vervullen van hun eigen behoeften.
- Intellectual stimulation (intellectuele stimulatie/prikkel): het betreft het vermogen van de mensen om op intellectueel gebied te stimuleren en uit te dagen. Hierbij spoort de leider het bewustzijn over de problemen aan en om de problemen vanuit een ander perspectief te bekijken. Het stimuleren om creatief en innovatief staat centraal en spoort de medewerkers aan om hun ideeën te delen.
- Individualized consideration (geïndividualiseerde overwegingen): het betreft het vermogen om betrokkenheid en interesse te tonen in de persoonlijke groei en ontwikkeling van de medewerkers. De leider geeft ondersteuning, begeleiding en fungeert als coach en adviseur. Hierbij geeft de leider de medewerker de mogelijkheid/gelegenheid om te ontwikkelen.

De transactioneel leider kan volgens Bass (1997) ook een transformationeel leider zijn. Het is een noodzakelijke aanvulling om effectieve uitwisselingsrelaties te kunnen ontwikkelen en wordt gezien als een noodzakelijke aanvulling om onderling effectieve uitwisselingsrelatie te kunnen ontwikkelen. Zo stelt Drenkard (2012) omdat transformationele leiders zich focussen op het individu invloed kan hebben op de vaardigheden, kennis en participatiemogelijkheden van de medewerkers. Ofwel transformationeel leiderschap kan invloed hebben op het AMO. Deze leiderschapsstijl is de meest dominante benadering waarin concepten zoals inspirerende leiderschap en charisma in verwickeld zijn. Deze twee kenmerken overlappen elkaar in de eerst twee I's vanwege het vermogen van een leider om een individu intrinsiek te motiveren tot uitvoeren van een taak. De laatste twee I's liggen meer op het vlak van het empoweren van de medewerkers. In paragraaf 2.5.4.5 zal er meer uitgeweid worden over de uitwerking van transformationeel leiderschap op het empoweren van de medewerkers.

### **Laissez fair leiderschap:**

Hierbij wordt een passieve vorm van leiderschap gehanteerd waarbij de leider geen beslissingen neemt en de werknemers laat doen wat ze eigenlijk willen. Er is sprake van een gebrek aan leiderschap. Er zou een negatieve associatie zijn tussen dit type van leiderschap met prestatie en inzet van de werknemers en de omgevingsinvloeden (Bass, 1990). Den Hartog, van Muijen & Koopman, 1997, p.21) suggereren dat deze stijl van leidinggeven eigenlijk een onwenselijke leiderschapsstijl is die in geen geval toegepast moet worden in een organisatie.

#### 2.5.4.2 Situationeel leiderschap

De meest effectieve stijl van leiderschap is volgens Hersey & Blanchard (1977;1988) situatie afhankelijk en afgestemd op het gedrag van de werknemers. In theorie van Blanchard & Hersey (1977;1988) is het uitgangspunt dat leiderschap het meest effectief is als het situatieafhankelijk is. Dat wil zeggen de leider past zijn/haar stijl aan op het gedrag van de medewerker. Het vereist enige taakvolwassenheid/zelfstandigheid van de medewerker en in hoeverre de leidinggevende zelf in staat is om zich aan te passen aan het getoonde gedrag van de medewerker. Dit type leiderschap kent twee aspecten: sturing en ondersteuning. Bij sturing houdt de leider zich vooral bezig met doelen vaststellen en verplichtingen specificeren en instrueren richting de medewerkers. Bij ondersteuning is de leider meer bezig met aanmoedigen, toelichten en luisteren naar zijn medewerkers. Daarnaast kenmerkt situationeel leiderschap zich door vier gedragsstijlen, die ook onder te verdelen zijn in relatiegericht gedrag of meer taakgericht gedrag zoals we dat ook zien bij transactioneel- en transformationeel leiderschap. De vier basis gedragsstijlen zijn:

1. **Leiden:** ofwel een meer directieve stijl van leiding geven. Het is een meer taakgerichte leiderschapsstijl met de nadruk op het doel realisatie en uitvoering van de taak. Het is dan ook een éénrichtingsverkeer relatie met de medewerker. De taakvolwassenheid en/of competentie van de medewerker hierin kan getypeerd worden als onbekwaam, niet bereid of onzeker. Deze wijze van sturing zou het beste passen als de medewerkers weinig tot geen competenties hebben of deze nog moeten ontwikkelen om de taken uit te voeren. Daarbij moeten de medewerkers ook gemotiveerd en betrokken zijn in hetgeen dat zij moeten doen. Zij hebben immers behoefte aan (directe) sturing en toezicht in de uitvoering van hun taken. De leider wordt als autoritair ervaren (Blanchard, 2007). Het is tevens effectief indien de opdrachten goed zijn geïnstrueerd door de leider.
2. **Begeleiden:** Dit is een meer relatiegerichte leiderschapsstijl met nadruk op de onderlinge relatie met de medewerker. De medewerker krijgt veel ondersteuning bij de uitvoering van zijn taken maar wordt ook gestimuleerd om zelfstandig oplossingen te bedenken. Je kan ook spreken van een meer overleggende of overtuigende stijl van leidinggeven waarbij de leidinggevende actief luistert, aanmoedigt en op een participatieve wijze leiding geeft. Echter, de leider neemt de beslissing en hij bepaald uiteindelijk wat de taak is en op welke wijze deze uitgevoerd moeten worden. De taakvolwassenheid/competentie van de medewerker hierin kan getypeerd worden als onbekwaam maar wel bereid of gemotiveerd.
3. **Steunen:** ofwel een meer coachende stijl van leiding geven. Het is een meer relatiegericht stijl van leidinggeven, waarbij de leider in samenspraak met de medewerker afstemt op welke wijze de werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden. De nadruk ligt meer op het geven van erkenning, onderlinge verhoudingen en goede sfeer creëren. Het geven van ondersteuning zal meer passend zijn bij de medewerkers die niet bekwaam of onzeker maar wel gemotiveerd zijn.
4. **Delegeren:** de leider grijpt hierbij pas in bij bepaalde signalen die aangeven dat er problemen zijn en laat het werk vooral aan de medewerkers over. Ofwel managing by exception ook wel sturing bij

uitzondering genoemd. De medewerkers krijgt in hoge mate verantwoordelijkheden en bevoegdheden om zijn/haar taken naar eigen inzichten uit te voeren. Een hoge mate van zelfstandigheid aan de medewerkers vragen is passend bij medewerkers die zeer bekwaam, bereid en/of gemotiveerd zijn in hun werk. Een kanttekening hierbij is dat er nauwelijks leiding/aansturing is als de leider zaken op zijn beloop laat gaan ofwel een mate van laksheid bij de leider aanwezig is.

#### 2.5.4.3 [Taakgericht en relatiegericht leiderschapsstijl](#)

Taakgerichte leiderschapsstijl is een raamwerk dat gericht is op het specificeren van de rollen en verantwoordelijkheden van de medewerkers, het vertalen van de doelen van elke taak van de medewerkers, het begeleiden van medewerkers om de taken te kunnen volbrengen en het bewaken van de werkprocessen (Lambert et.al, 2012). Bij relatiegericht leiderschapsstijl ligt de nadruk op het welzijn van de medewerkers, vergroten van de organisatiebetrokkenheid en het aangaan van goede relaties tussen de leidinggevende en zijn medewerkers. Het faciliteren van teambuilding is een voorbeeld van een dergelijke relatiegerichte leiderschap (Kaiser et.al., 2000; De Meyer, 1991). Volgens Taberero et.al. (2009) hebben beide leiderschapsstijlen een positief effect op de teamprestaties. Ze zijn belangrijk voor het faciliteren van de sociaal/emotionele processen en het structureren van de taken binnen het team (Al-Ani et.al., 2011).

#### 2.5.4.4 [Ethische leiderschapsstijl : Een authentiek en dienend leiderschap](#)

Ethische leiderschap is een theorie die het ethiek benadrukken; het belang van integriteit en ethisch gedrag. De leidinggevend benadrukken hierbij het adaptief oplossen van problemen waardoor het welzijn van de medewerkers op de lange termijn gewaarborgd/verbeterd zijn en hiermee niet het probleem te ontkennen of content zijn met korte termijn oplossingen (Trevino et.al., 2003). Ethiek als uitgangspunt is waar het omdraait bij een authentiek en dienend leiderschap.

#### **Wat is authentiek leiderschap?**

Authentieke leiders kenmerken zich met diverse positieve kernwaarden zoals verantwoordelijkheid, eerlijkheid en optimisme. Hierdoor zijn zij gemotiveerd om datgene te doen wat goed is, eerlijk te zijn en een omgeving willen creëren met een hoog wederzijdse vertrouwen voor en met hun medewerkers. Avolio en collega's (2004) stelden dat er een open, eerlijke communicatie dient te heersen met een goede begeleiding naar de gemeenschappelijke doelen waarbij de nadruk ligt op het welzijn- en de ontwikkeling van de medewerkers. De invloed van een gedeeld authentiek leiderschap van het topmanagement heeft een positieve invloed op de bedrijfsprestaties (Hmieleski, Cole, & Baron, 2012). Aanvullend hierop vonden Gill en Caza (2015) dat deze vorm van leiderschap onder andere het leiderschapsvertrouwen bevordert zodra de medewerker zich met de leider identificeert. Met de Authentic Leadership Inventory (ALI) van Neider & Schriesheim (2011) kan deze vorm van leiderschap gemeten worden.

### **Wat is dienend leiderschap?**

Een dienend leider helpt anderen om de gemeenschappelijke doelen te kunnen bereiken middels stimuleren van de individuele ontwikkelingen en collectief werk passend bij de gezondheid en welzijn van het individu op de lange termijn. Door het creëren van een visie zal veranderingen in de organisatie hierdoor verbeteren (Sendjaya & Sarros, 2022; Kaya, Aydin en Ongun, 2016). Dienend leiderschap kan positieve uitkomsten hebben op de toewijding aan de organisatie van de medewerkers, meer zelfwerkzaamheid (Walumba et.al, 2010). Het kan tevens de organisatieprestaties en institutionele verandering in de publieke sector bevorderen (Schwartz, Newman, Cooper, & Eva, 2016). Ondanks de genoemde positieve uitkomsten wijst Schneider & George (2011) ook uit dat er een aantal nadelen te noemen zijn zodra het welzijn van de medewerkers de overhand heeft dan het behalen van de prestaties. Zeker in tijden van economische crisis waarbij bezuinigingen noodzakelijk zijn om het hoofd te bieden, dan kan een dienend leider het lastig vinden om een goede balans te vinden tussen conflicterende belangen van de organisatie en haar medewerkers. Beide leiderschapstheorieën zijn vooral gericht op de interpersoonlijke relatie tussen de leider en zijn/haar medewerkers. Waarbij de nadruk ligt op vertrouwen, samenwerking, loyaal, open zijn en wederzijds respect. Cooper en collega (2005) benadrukt tevens de samenhang tussen het gedrag en de normen/waarden van de leider en het belang van het zelfbewustzijn van de leider over zijn waarden en overtuigingen.

#### **2.5.4.5 Empowered leiderschap**

Thomas & Velthouse (1990) stelde dat Empowered leiderschap een verhoogde individuele motivatie vereist van medewerkers doordat verantwoordelijkheid en autoriteit naar het laagste organisatieniveau zijn gedelegeerd waar competente beslissingen kunnen worden genomen. Empowered leiderschap heeft vooral te maken met de groei en ontwikkeling van de medewerkers. Een vertrouwensband kan hierbij optreden tussen medewerkers en hun leidinggevend. Dit heeft weer positieve invloed op onder andere arbeidstevredenheid, organisatiebetrokkenheid, reductie van mobiliteit e.d. Volgens Kark, Shamir, & Chen (2003) liggen hier zowel sociale- als persoonlijke identificatie ten grondslag. De sociale identificatie heeft met name een grote impact op het gedrag van de medewerkers waarbij de leidinggevende transformationeel leiderschapsstijl toepast. De medewerkers identificeert zich met het team. Het zelfvertrouwen wordt grotendeels gebaseerd op het behoren van het team en het succes of falen van het team wordt hiermee toegewezen aan het individu. Hiermee stelt Kark et al. (2003) dat (transformationeel) leider een link kan leggen naar een zogeheten 'self-concept' van de individu; het gedrag van de volgers reflecteert op het eigen handelen. Binnen deze sociale identificatie zijn er drie concepten te vinden die gerelateerd zijn aan empowerment (Kark et.al., 20023), te weten: 1) self-efficacy, organisation-based selfsystem en collective efficacy. Het is van belang dat de leidinggevend inzichten hebben wat empowerment inhoudt en hoe hij/zij dit kan toepassen en stimuleren. Bij toepassen van Empowered leiderschap worden de medewerkers minder afhankelijk ten aanzien van hun leider wat hetgeen het geval is bij Transactioneel- en Transformationeel leiderschap (Houghton en Yoho, 2005). Leaders die

hoge morele standaarden, integriteit, verwachtingen en optimisme uitdragen hebben meer kans van slagen dat het empowerment onder de medewerkers tot uiting komt waardoor medewerkers veerkrachtiger en gemotiveerd zijn, meer initiatieven nemen en meer geconcentreerd zijn wat ten goede komt van de taak die men uitvoert (Avolio et al., 2004). Amundsen & Marinsen (2015) vatten Empowered leiderschap als de beïnvloeding van de medewerkers als ondergeschikten via machtsdeling, het ondersteunen van motivatie en ontwikkeling met als doel om ervaring van zelfredzaamheid te bevorderen en het vermogen om autonoom te werken binnen de grenzen van de algemene organisatiedoelen en strategieën. Wat vooral uit diverse onderzoeken over Empowered leiderschap gedestilleerd kan worden is dat faciliteren en ondersteunen van autonomie een belangrijk kenmerk is van Empowered leiderschap.

### 2.5.5 Samenvatting en annotatie van diverse leiderschapsstijlen

Anderson & Sun (2017) benadrukken de noodzaak om concepten te onderscheiden en te categoriseren. Er is een schat aan leiderschapstheorieën te vinden in de wetenschapsliteratuur maar geen raamwerk die al deze theorieën integreert. Vanwege de immense groei aan leiderschapsstijlen treedt er een *construct proliferatie* op (DeRue et al., 2011). Het in kaart brengen van de raakvlakken van al deze leiderschapstheorieën is dan ook problematisch. Echter, voor dit onderzoek is in de onderstaande tabel een overzicht weergegeven van de bevonden raakvlakken van de eerder omschreven leiderschapsstijlen op basis van hun kenmerken en gedrag.

Soort leiderschapsstijl	Samenvatting van kenmerken en gedrag	Annotatie in theorie
Transactioneel leiderschap	Gericht op transacties/ uitwisselingen tussen betrokken partijen. Ofwel belonen o.b.v. resultaat (contingent reward), de Leider kan kiezen tussen actief of passief monitoren van de prestatie van de medewerker (management by exception). Taakgericht.	Persoonlijke ontwikkeling van de medewerker is ondergeschikt voor de leider.
Transformationeel leiderschap	Leidinggevende is in staat om medewerkers te inspireren, te motiveren en persoonlijke aandacht te geven. Hierdoor vergroot betrokkenheid, arbeidstevredenheid, vertrouwen en organisatiebetrokkenheid en verminderd de (interne) mobiliteit intentie van de medewerkers. Leidinggevendens vooral gedreven door wat hij/zij geloven dat nuttig is voor de organisatie. In beperkte mate vertonen van ethische normen en waarden.	Hoewel het een meer relationeel gericht benadering van leiderschap, is de aandacht voor medewerkers vooral gedreven vanuit een taakgericht oogpunt; een noodzakelijke aanvulling om een effectieve uitwisselingsrelatie tot stand te laten komen.
Laissez faire leiderschap	Gebrek aan leiderschap. Passieve houding. Leider neemt geen beslissingen.	Een vorm die zeer onwenselijk is ongeacht de situatie en type organisatie.

Situationeel leiderschap	Er is geen 'one fits all' leiderschapsstijl. Er zijn meerdere leiderschapsstijlen toepasbaar voor een gegeven situatie en context.	Een combinatie vanuit Transactioneel en Transformationeel gedachtegoed die in één raamwerk is gegoten vanuit het idee dat de situatie toe te passen leiderschapsstijl vereist.
Taakgericht- en relatiegericht leiderschap	<u>Taakgericht:</u> Handelingen verrichten ten dienste van het volbrengen van de taken. Gestructureerd werken/initiëren van structuur. <u>Relatiegericht:</u> Focust op het welzijn van medewerkers en aangaan van goede werkrelaties door faciliteren van medewerkers interacties.	Vergelijkbaar als bij situationeel leiderschap, waarbij de insteek meer functioneel gericht waarbij het welzijn van de medewerkers een meer prominente rol krijgt.
Ethische	Ethiek staat centraal; grote mate van intrinsieke normen en waarden. Gericht op interpersoonlijke relatie tussen de leider en medewerkers. Waarbij authentiek en dienend centraal staan. <u>Authentiek:</u> Voorbeeldfunctie is belangrijk. Bevorderen van zelfbewustzijn bij de medewerkers. <u>Dienend:</u> welzijn van de medewerkers op lange termijn staat centraal. Stimuleren van individuele ontwikkeling en collectiviteit.	Vooraf raakvlakken met Transformationeel; handelen vanuit sociale context. Medewerkers welzijn op lange termijn staat centraal. In een crisissituatie kan de leider in conflict raken tussen belangen van de organisatie (daarmee zijn/haar eigen belang vanuit zijn/haar functie) met het welzijn en daarmee belangen van de medewerkers.
Empowered leiderschap	Focust zich op autonomie van medewerkers en een meer ondersteunende leiderschapsstijl	De afhankelijkheid van de medewerkers t.a.v. de leidinggevende aanzienlijk gereduceerd. Gekeken vanuit het oogpunt werken aan de 'full-potential' van de medewerkers. Een extra dimensie binnen het idee dat het welzijn van de medewerkers centraal staat.
Circumplex leiderschap	In de acht leiderschapsstijlen zitten overlappingen in het gedrag en kenmerken van de eerder genoemde leiderschapsstijlen	De acht leiderschapsstijlen in de cirkel die in twee basis dimensies gedeeld kunnen worden lijken een integratie zijn van de meest 'mainstream' leiderschapsstijl.

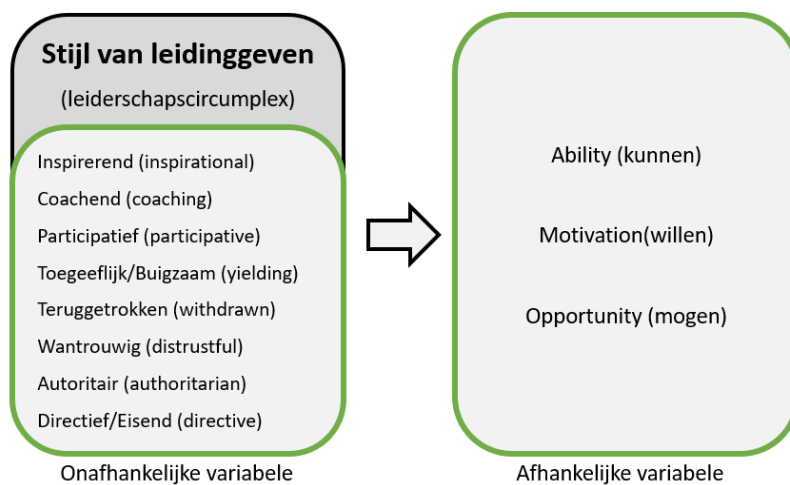
Tabel 1 Samenvatting en annotatie

## 2.6 Relatie tussen Leiderschapcircumplex en AMO-model

De dimensies in de octant van het leiderschapcircumplex bevatten elementen die gerelateerd zijn aan gedragskenmerken van diverse leiderschapsstijlen, zoals transformationeel, laissez-faire en empowered leiderschap. En behelst hiermee componenten die gerelateerd zijn aan de antecedenten van het AMO-model. Derhalve is het leiderschapcircumplex als stijl van leidinggeven als uitgangspunt gekozen om na te gaan welke type leiderschap binnen de clusters - na aanleiding van interviews - te ontdekken valt.

## 2.7 Conceptueel model

Op basis van de bovenstaande theoretische inzichten kan een definitief conceptueel model opgesteld worden van de variabelen die voor dit onderzoek wetenschappelijk relevant zijn. Dit conceptueel model geeft de relatie weer tussen Leiderschapscircumplex als stijl van leidinggeven als onafhankelijke variabele en de antecedenten van het AMO-model (Ability, Motivation en Opportunity) als afhankelijke variabele; de acht stijlen van leidinggevende van het Leiderschapscircumplex en de antecedenten van het AMO-model waarbij de antecedenten vertaald worden naar een meer gangbare termen het “kunnen, willen en mogen”.



*Figuur 3 Conceptueel model*

## 3 Methodologische verantwoording

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording van het onderzoek omschreven. Allereerst wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie, gevolgd door beschrijving van hoe de data wordt verzameld met daarna onderbouwing van de gekozen deelnemers aan het onderzoek en de analyse op de verkregen data die voortkomen uit onder andere interviews. Vervolgens volgt een korte toelichting op de noodzaak van het opstellen van een operationalisatieschema. Tot slot wordt de borging van kwaliteitscriteria, validiteit, betrouwbaarheid en ethiek van het onderzoek beschreven.

### 3.2 Onderzoeksstrategie

De onderzoeker zal onder de leidinggevenden en kredietbeheerders van beide clusters een praktijkgericht diagnostisch onderzoek houden. Er wordt analyse gemaakt tussen hetgeen wat voortkomt uit het literatuuronderzoek met onder andere inventarisatie van meningen (interviews), inzichten in bestaande competenties en stijl van leidinggeven (documentaties) uit de praktijk. De onafhankelijke variabele hierbij is de stijl van leidinggeven en de afhankelijke variabele zijn de antecedenten van het AMO-model. De gekozen onderzoeksstrategie hiervoor is de enkelvoudige casestudy. Het betreft enkel de stijl van leidinggeven binnen de BAR ten behoeve van cluster VBH en UVR dat integraal wordt onderzocht. De gekozen onderzoeksstrategie kan ten koste gaan van de externe validiteit. De uitkomsten van dit onderzoek zijn hierdoor niet generaliseerbaar.

### 3.3 Dataverzameling

Voor het verzamelen van de onderzoeksgegevens wordt gebruikt gemaakt van meerdere bronnen, te weten: 1) Documenten: beschikbare documenten binnen de organisatie op het gebied van de dimensies van competentieontwikkeling zoals opleidingsprogramma's, competentiematrices e.d. en overige documentaties zoals organigram en beleidstukken en 2) Open interview: Doorwaard et al. (2016) stelt dat een open interview een goed gesprek is tussen twee personen aan de hand van een thema. Doordat de respondenten de vrijheid krijgen om zelf hun ervaringen en meningen te formuleren zal dit meer inzicht geven in hun eigen belevingswereld. In dit geval worden inzichten en perspectieven verkregen van leidinggevende en medewerkers. Het ervaren leiderschap en het uitdragen van leiderschap worden dan aan beide kanten belicht. Hierdoor ontstaat er een valide beeld over de gehanteerde leiderschapsstijl.

### 3.4 Respondenten

Cluster VBH en UVR omvatten in totaal ruim 2000 fte verdeeld over twaalf teams met twee clustermanagers, waarvan er circa 50 medewerkers kredietbeheerders zijn en ook geautoriseerd zijn in het financiële systeem Key2Finance. Deze kredietbeheerders krijgen zoals eerder omschreven ondersteuning van

andere teams van zowel binnen als buiten de clusters. Deze collega's worden dan ook meegenomen in dit onderzoek vanwege hun rol en bijdrage in de financiële rapportering. De geselecteerde respondenten zijn gekozen vanwege de verwachting dat zij 'rijke informatie' kunnen verstrekken. Doorewaard en collega's (2019, pp.97-98) definiëren 'rijke informatie' als de informatie die het onderwerp van verschillende kanten belicht, waarin relaties worden gelegd met beïnvloedende factoren en waarin ruimte is voor mogelijk tegenstrijdige zienswijzen. Van de 50 kredietbeheerders worden - op basis van beschikbaarheid - circa de helft geselecteerd. De respondenten worden ingedeeld op basis van functie (medewerker, adviseur, teamleider of manager), niveau (operationeel, tactisch of strategisch), cluster (VBH of UVR) en duur dienstverband (minimaal één jaar). Op deze wijze wordt een gestratificeerde steekproef toegepast, waarbij de populatie in groepen wordt verdeeld naar kenmerken indien deze relevant zijn voor de representativiteit (Doorewaard & Tjemkes, 2019). De omschreven groepering van kenmerken van de respondenten zijn voor dit onderzoek niet zodanig van belang voor de representativiteit maar wel van belang voor het verkrijgen van 'rijke informatie'. Hieronder is het gehanteerde respondentenoverzicht te vinden.

Respondent	Functie/Rol	Datum interview	Duur interview in minuten
R1			
R2			
R3			
R4			
R5			
R6			
R7			
R8			
R9			
R10			
R11			
R12			
R13			
R14			
R15			
R15			
R17			
R18			
R19			
R20			
R21			
R22			
R23			
R24			
R25			

Tabel 2 Respondentenschema

### 3.5 Data analyse

Voor aanvang van het interview ontvangen de respondenten een brief met uitleg over de werkwijze van het interview, zoals het vastleggen van de interviews middels een voicerecorder van de onderzoeker, uitleg wat er vervolgens met die opnames gedaan wordt, de reden van de uitnodiging e.d. In bijlage 3

en 4 zijn ter illustratie de uitnodigingsbrief en uitleg interview brief voor zowel de medewerkers als de leidinggevenden terug te vinden. Vanwege de wet AVG verwijdt de onderzoeker direct na het transcriberen alle opgenomen interviews. De uitkomsten worden geanonimiseerd om de privacy van de respondenten zoveel mogelijk te waarborgen. Ieder respondent wordt consequent met een letter en nummer toegewezen zoals deze geïllustreerd is in Tabel 2 Respondentenschema. Onderzoeker zal tevens niet naar inhoudelijke stukken uit het interview verwijzen: het aantal respondenten in dit onderzoek is niet groot en het is relatief makkelijk te achterhalen in de agenda's (die openbaar zijn) met wie de onderzoeker gesprekken heeft gehouden. Aan de hand van de interviews zijn de percepties vanuit zowel de leidinggevenden als de medewerkers gemeten. Zodoende is de perceptie van leiderschapsstijl vanuit beide perspectieven gemeten. De uitkomsten van beide perspectieven worden tegen elkaar afgezet om eventuele verschillen en overeenkomsten in stijl van leidinggeven vast te stellen. Doch wijken de vragenlijst voor de leidinggevenden iets af dan van de medewerkers, zie hiervoor Bijlage 6 Vragenlijst Interview Medewerker en Bijlage 7 Vragenlijst interview Leidinggevende. Dit heeft te maken vanwege de unieke positie die deze leidinggevenden hebben; als teamleider heeft men een leidinggevende positie (middelmanagement), maar tegelijkertijd fungeert men tevens als een medewerker die aangestuurd wordt door hun leidinggevende (strategisch management). Perceptie over zowel de eigen toegepaste leiderschapsstijl als die van hun leidinggevende geeft een breder beeld over leiderschapsstijl binnen de clusters. De codering van de data is terug te vinden in Bijlage 8 Codering Medewerker en Bijlage 9 Codering Leidinggevende.

### **3.6 Opzet van operationalisatie van variabelen**

Operationaliseren wordt conform de definitie van Doorewaard et al. (2015, p.61) uitgevoerd. Het operationaliseringsschema wordt als bijlage van dit rapport toegevoegd. Zie hiervoor *Bijlage 2 Operationaliseringsschema*.

### **3.7 Kwaliteitscriteria en ethiek**

Onderstaande paragrafen zijn de drie criteria 's om de kwaliteit van een onderzoek te kunnen meten.

#### **3.7.1 Bruikbaarheid van het onderzoek**

Dit is afhankelijk van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Afgezien hiervan is dit onderzoek enkel bruikbaar voor de BAR en met name de genoemde clusters. De variabelen daarentegen zijn toepasbaar in andere contexten.

#### **3.7.2 Validiteit**

Dit heeft betrekking op dat de toegepaste metingen hetgeen meet zoals het bedoelt is te meten. Zoals eerder is omschreven kan de gekozen onderzoeksstrategie ten koste gaan van de externe validiteit daar

het specifiek bedoelt is voor het management team van cluster VBH. Dit maakt het generaliseren van de uitkomsten niet mogelijk. Onderzoeker voorziet hier geen problemen in. Ten aanzien van de interne validiteit is de aanname dat het in orde is, omdat er ruimte is om door te vragen bij de interviews. Dit vergroot de kans dat er gemeten wordt wat er gemeten moet worden. Verder worden de interviews gecodeerd en getranscribeerd conform de wijze die Doorewaard et al. (2015, p.61) en Boeije & Bijenbergh (2005) voorschrijft. Dit komt de interne validiteit ten goede.

### 3.7.3 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid zoals Doorewaard et al. (2015) deze definieert: “de mate waarin we ervan mogen uitgaan dat herhaling van het onderzoek tot dezelfde resultaten zal leiden”. Door opstellen van een operationalisatieschema en toelichting geven op de genomen stappen van het onderzoek zal dit de betrouwbaarheid van het onderzoek verhogen. Tevens wordt ook gebruik gemaakt van methode triangulatie waarbij er meer dan één dataverzamelingmethodiek gebruikt wordt, zoals interne documenten van de BAR die achtergrondinformatie verstrekt over de organisatie. Bij elke uitnodiging worden de respondenten formeel middels een brief uitgenodigd met korte toelichting over het doel van het onderzoek. In *Bijlage 4 Uitnodiging en toestemming* is de brief terug te vinden. Verder wordt voorafgaand aan elk interview uitleg gegeven aan iedere respondent over het onderzoek waaraan zij participeren. Nadere uitwerking hiervan is te vinden in *Bijlage 5 Introductie en Uitleg Interview*.

### 3.7.4 Ethiek

Mede dankzij een aantal fraudezaken is er meer aandacht voor ethiek binnen de wetenschappelijke wereld. In dit onderzoek is hiervoor zeker aandacht aan besteed en de richtlijnen zoals deze door Boeije & Bleijenbergh (2019) omschreven zijn, worden dan ook in acht genomen: a) Informed consent: De gevraagde deelnemers (respondenten) worden vooraf op de hoogte gesteld van de inhoud van het onderzoek en krijgen de gelegenheid om vragen te stellen. Waarna zij expliciet hun toestemming zullen moeten geven voor hun deelname aan het onderzoek, b) Vertrouwelijkheid: De verzamelde data en daarmee de analyse dient op een vertrouwelijke wijze behandeld te worden. De onderzoeker is verantwoordelijk dat er geen onbevoegden inzage kunnen hebben in de verslagen en c) Waarborgen privacy: Het anonimiseren van de gegevens dient gewaarborgd te zijn door de onderzoeker. Zeker wanneer dit is toegezegd aan de respondenten.

Voorafgaand aan elk interview wordt *Bijlage 5 Introductie en Uitleg Interview* voorgelegd door de onderzoeker waarin bovenstaande richtlijnen in zijn opgenomen. Het expliciete akkoord van elke deelnemer wordt op voicerecorder dan ook opgenomen en de transcriptie van hun interview ter goedkeuring voorgelegd. Op deze manier wordt de uitvoering van het onderzoek op een ethische wijze getoetst.

## 4 Onderzoekresultaten

### 4.1 Inleiding

Op basis van de analyse van de gehouden interviews met respondenten wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de empirische vragen uit *paragraaf 1.6.2* “*Wat is de situatie binnen clusters VBH en UVR met betrekking tot de invloed van stijl van leidinggeven op het AMO-model?*”

Hierbij horen de onderstaande deelvragen zoals deze ook omschreven staan in het genoemde, te weten:

- a) Is er momenteel een functieprofiel beschreven binnen de clusters ten aanzien van budgetbeheersing? Zo ja, wat houdt dit profiel in? En op welke wijze worden dit profiel vormgegeven binnen de clusters? Wat is de mening van de betrokkenen (leidinggevendenden, budgethouders, financiële ondersteuners e.d.) ten aanzien van de huidige staat van invoering van het profiel binnen hun team en cluster?
- b) Als er geen functieprofielen omschreven zijn voor budgetbeheersing, wat is de mening van de betrokkenen over welke vaardigheden en mogelijkheden er voor nodig zijn om budgetten te beheersen?
- c) Wat is de perceptie van de betrokkenen ten aanzien van de stijl van leidinggeven binnen hun team en cluster?
- d) Wat is vanuit de data te herleiden over de relatie tussen de stijl van leidinggeven en het AMO-model?

Op chronologische volgorde wordt er in de onderstaande paragrafen antwoord gegeven op de bovenstaande vragen. De resultaten van dit onderzoek zijn tot stand gekomen door de 1) afgenomen interviews met in totaal 11 respondenten vanuit het perspectief medewerkers als leidinggevendenden (teamleiders) en 2) analyse van diverse documenten van de organisatie. Hierbij worden her en der citaten van respondenten toegevoegd ter beeldvorming over de onafhankelijke variabele *Stijl van leidinggeven* en de afhankelijke variabele de antecedenten van het AMO-model; *Ability, Motivation en Opportunity* die in tabellen worden weergegeven.

In *paragraaf 1.7* is aangehaald dat de ontvlechting per 1-1-2024 definitief geformaliseerd moeten worden en dat deze veranderende situatie wordt meegenomen tijdens het onderzoek. De bevindingen omtrent de ontvlechting wordt in *paragraaf 4.5* van dit hoofdstuk weergegeven. Afsluitend aan dit hoofdstuk wordt het nieuwe conceptueel model weergegeven.

## 4.2 Functieprofiel ten aanzien van budgetbeheersing

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven aan de eerste twee empirische deelvragen:

- a) Is er momenteel een functieprofiel beschreven binnen de clusters ten aanzien van budgetbeheersing? Zo ja, wat houdt dit profiel in? En op welke wijze worden dit profiel vormgegeven binnen de clusters? Wat is de mening van de betrokkenen (leidinggevendenden, budgethouders, financiële ondersteuners e.d.) ten aanzien van de huidige staat van invoering van het profiel binnen hun team en cluster?
- b) Als er geen functieprofielen omschreven zijn voor budgetbeheersing, wat is de mening van de betrokkenen over welke vaardigheden en mogelijkheden er voor nodig zijn om budgetten te beheersen?

Vanuit de HR21 leeswijzer (2018) is op te maken dat organisaties licenties moeten hebben op het gebruik van HR21 binnen de organisatie. Sinds jaar en een dag werkt de BAR met HR21 functiegroepen. HR21 omschrijft generieke functies. Dat wil zeggen dat de beschrijving toegepast kan worden op diverse functies dwars door de organisatie. Een functie wordt hierbij gedefinieerd als het samenstel van feitelijke opgedragen taken en werkzaamheden (HR21, 2018). De onderstaande volgorde wordt aangehouden bij het bepalen welke generieke functieomschrijving van toepassing is:

- Aan welk organisatieproces levert de functie een bijdrage, bijv. dienstverlening of beleid;
- Welke taken binnen het organisatieproces wordt er uitgevoerd. Naar aanleiding hiervan wordt de functiegroep geselecteerd, bijv. functiereeks is beleid. Bijbehorende functiegroep is o.a. advies, beleidsuitvoering, handhaving of ontwikkeling;
- Wat is relatieve zwaarte van de gekozen functie. hierbij kijkend naar de overwegende functiemarken en niveaubepalende resultaatgebieden.

HR21 geeft geen weergave van de resultaten van de functie en/of alle specifieke taken die in een functie verricht moeten worden. Het geeft overigens niet aan binnen welke organisatorische eenheid of vakgebied de functie van toepasbaar is. Het impliceert hiermee wel dat de specifieke functie-eisen wellicht niet passen binnen de context van de generieke beschrijving. HR21 geeft enkel op hoofdlijnen weer welke taken vanuit de functie moeten worden verricht, het geeft geen informatie over functioneren van de medewerkers, geeft geen informatie over hoe de functie moet worden gedaan dus geen inzicht in welke vaardigheden en gedrag nodig zijn voor de uitvoering van de functie. Ter illustratie is in Bijlage 6 een voorbeeld van een HR21 functieomschrijving toegevoegd.

Ten aanzien van het beheren van de budgetten binnen de BAR zijn er vanuit HR21 geen specifieke taak- en/of resultaatomschrijving die handvatten bieden voor de medewerkers binnen hun dagdagelijkse werkzaamheden. Ook zijn er geen vaardigheden die hiervoor nodig zijn omschreven. De collega's onderling leren het on-the-job, krijgen ondersteuning van andere teams zoals Financiën, Gemeente secretaris en HR. Daarnaast werkt ieder gemeente met hun eigen P&C-cyclus proces en in

sommige gevallen ook met een eigen systeem. Hieronder geeft een respondent aan dat budgetbeheersing niet als taak in HR21 terug te vinden is, terwijl het een volwaardige taak is naast de dagelijkse werkzaamheden. Het impliceert een gevoel van onrechtvaardigheid dat dit deel niet wordt erkend vanuit de organisatie en daarmee ook geen (extra) beloning tegenover staat.

*‘Dat is ook een leerproces geweest, want het is in onze schoot geworpen en niet wetende hoe het programma werkt enzovoort. Dus daar zijn we ook gewoon ingerold en elk jaar een stukje beter in geworden. Je moet zelf een beetje een systeem bouwen waarin je het allemaal bijhoudt. Ja, maar goed, het geeft wel een stuk verantwoordelijkheid erbij wat dan niet in die HR 21 profielen staat. Het is ook niet beloond, zal ik maar zeggen’*

#### 4.2.1 Conclusie Functieprofiel ten aanzien budgetbeheersing

Zowel de medewerkers als leidinggevenden erkennen dat budgetbeheersing een onderdeel is van het werk. Voor de een weegt het zwaarder dan voor de ander. Echter, het vergt veel tijd, ervaring en enige behendigheid dat ondersteuning van andere teams zoals Financiën nodig zijn. Enkel het doornemen van de bestaande handleidingen wordt als onvoldoende en ongewenst ervaren. Daarnaast is het leren werken met diverse systemen ook wat tijd en aandacht behoeft. Dit staat nog los van het financiële proces die men moet gaan volgen, zoals P&C-cyclus en in sommige gevallen systemen die daarbij horen. HR21 functieomschrijving biedt geen inzicht en houvast in wat men ervoor moet doen om de taak budgetbeheersing te beheersen. In sommige gevallen geeft het een gevoel van ontevredenheid omdat deze taak niet in HR21 staat bij hun functieprofiel, maar men moet er veel voor doen. Het wordt dan als een extra taak gezien dat onbeloond is.

### **4.3 Analyse resultaat antecedenten AMO-model (afhankelijke variabele)**

In de onderstaande paragrafen is een tabel per antecedent; Ability, Motivation en Opportunity van het AMO-model uitgewerkt. In het tabel is een overzicht te zien van de belangrijkste indicatoren die uit hoofdstuk 2 Theoretische kader zijn gedestilleerd en uit de interviews met een aantal bijbehorende quotes.

#### 4.3.1 Resultaten Ability (kunnen)

Uit de interviews is gebleken dat er vier belangrijke indicatoren zijn, namelijk [1] te ontwikkelen vaardigheden, [2] zien en krijgen van kansen, [3] geen specifieke functieomschrijving en [4] stijl van leidinggeven. Vanuit het perspectief van de medewerkers gaat het met name om de eerste twee indicatoren. Ability ofwel het ‘kunnen’ is niet per se een vereiste wat er direct bij de aanstelling aanwezig moet zijn. In tegendeel zelfs er zijn situaties waarbij de manager kan afwijken van het eigen protocol bij het aannemen van medewerkers. Bijvoorbeeld vanuit een junior positie aan de slag gaan terwijl de vacature voor een senior is, geen ervaring in het werkgebied of geen match met gevraagde vaardigheden maar toch enige connectie denken te zien in de werkervaring van de medewerker.

Dit zien we ook terug bij de leidinggevende. Tijdens hun loopbaan krijgen zij de mogelijkheid om hun vaardigheden te ontwikkelen. Dit is opvallend, want dit heeft een sterke relatie met Opportunity; de leidinggevende die destijds medewerker was, ziet en krijgt kansen om zich te ontwikkelen. Nu zij een leidinggevende rol hebben, zien en geven zij dezelfde mogelijkheden aan hun medewerkers. Het heeft ook sterke relatie met [4] stijl van leidinggeven. De stijl die hierbij wordt gehanteerd zorgt ervoor dat vaardigheden van de medewerkers op een positieve wijze wordt gestimuleerd. Ofwel stijl van leidinggeven heeft een direct invloed op Ability. Je kunt stellen dat er sprake is van een positief sneeuwbal effect dat een sterke invloed heeft op Ability. Eerder is ook vastgesteld dat HR21 generieke functies omschrijft met generieke takenomschrijving. De gegeven indicatoren vanuit het interview zijn hiermee ook in lijn. Zowel medewerkers en leidinggevende zullen kansen moeten zien en krijgen om vaardigheden - die zij denken nodig te hebben om hun functie te kunnen uitvoeren – te verkrijgen. Vanuit HR21 zijn er immers geen specifieke kaders waar zij zich aan vast kunnen houden. Dit deel wijkt af van de theoretische indicator (3). Er is binnen de BAR geen specifiek functieprofiel. Men mag hier naar eigen inzicht invulling aangeven. Dit is ook in lijn met het tweede principe van de sturing van BAR2020; *faciliterend leiderschap en integraal management*. Met de nadruk op ondersteunen van medewerkers in het uitvoeren van hun werk en condities scheppen waarin medewerker als een zelfstandige professional hun werk kan doen. Waarbij het management medewerkers het vertrouwen en de ruimte geeft voor ontwikkeling, duidelijk is over de te behalen resultaten en kaders (*faciliterend*). En *integraal* zijn de leidinggevendenden binnen hun eigen eenheid verantwoordelijk voor realiseren van producten en diensten en daarmee voor de inzet van mensen, middelen, bedrijfsvoering en organisatieveranderingen (BAR-boekje Samen voor elkaar, 2020).

Kernbegrip		Ability (antecedenten AMO-model)	
Dimensies	Indicatoren o.b.v. Theorie	Indicatoren o.b.v. Interview	Quotes Interview
Ability (kunnen / capaciteit)	(1) kennis, ervaring, bekwaamheid en vermogen medewerker om te presteren. (2) Het zien van kansen door medewerkers. (3) Werving- selectiebeleid v/d organisatie (functieprofiel). (4) Opleiding / ontwikkelings-mogelijkheden binnen de organisatie.	<b>Perspectief vanuit medewerker:</b> [1] te ontwikkelen vaardigheden  [2] zien en krijgen van kansen   <b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b> [1] te ontwikkelen vaardigheden [2] zien en krijgen van kansen [3] geen specifieke functieomschrijving [4] stijl van leidinggeven	‘Ik heb het wel gezien die vaardigheden, die waren bij mij allemaal niet aanwezig, maar zonder was destijds geen probleem. Ze zagen iets in mijn cv dat toen wel mooi aansloot en besloten om mij ervoor te benaderen’.  ‘toen is hij later daar nog op teruggekomen .. we willen dan toch starten in een soort van eerst als meeloper of na 6 maanden soort van stage’.  <b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b> 'het is ook beetje tweeledig. Ja, die opleiding heeft zeker meegeholpen, Maar het heb ook meegeholpen dat ik van nul ben begonnen hè. Dit doe ik al heel lang. Ik kom vanuit de praktijk, dus ze maakt me ook niks wijs. Ik weet precies hoe dingen werken’.  'Ik heb een HR21 functieprofiel. De standaard HR21 functie die heeft iedereen. En ja in grote lijnen klopt er natuurlijk wel wat er staat. Ja, Het is heel breed wat er in HR21 staat en voor

			iedereen is dat wel wat genuanceerd. De ene wat meer bezig met zijn P taken. Omdat hij misschien wat meer problemen hebt met z'n mensen. De ander is misschien wel wat meer bezig met andere dingen te regelen. Ja, maar In de grote lijnen zal het ongeveer wel een beetje hetzelfde zijn.'
--	--	--	--

Tabel 3 Overzicht Ability belangrijkste indicatoren en quotes

#### 4.3.2 Resultaten Motivation (willen)

Motivatie kan opgedeeld worden in 1) intrinsiek en 2) extrinsiek. Zowel in de theorie als wat er uit het interview af te leiden is, zien we beide indicatoren terugkomen. Wat hier afwijkt is de invulling van de indicatoren. Waar de theorie zich in algemene termen beperkt, zien de respondenten bij intrinsieke motivatie als iets dat te maken heeft met hun liefde voor het vakgebied, bijdrage die zij kunnen en willen leveren aan de maatschappij, zowel samenwerken als zelfstandig werken binnen de organisatie als met de inwoners, en de verbindingsrol die zij kunnen vervullen vanuit hun functie. Dit laatste wordt met name vanuit de leidinggevende rol gezien. Wat ook uit de intrinsieke motivatie opgemaakt kan worden is dat niet zo zeer dat respondenten iets ontvangen wat niet in conflict is met de eigen waarden en normen. Maar het merendeel van de respondenten bewust een keuze hebben gemaakt om te werken voor een gemeentelijke organisatie en met name de BAR vanwege de ruimte die men krijgt om zowel samen te werken als zelfstandig binnen het vakgebied dat hun dierbaar is, en daarbij iets tastbaars kunnen betekenen voor de maatschappij. Wat eigenlijk neerkomt op dat zij iets doen dat niet in conflict is met de eigen waarden en normen. Ook hier komt de handelingsruimte die men van hun leidinggevende krijgt om zelfstandig te werken in terug. De gehanteerde stijl van leidinggeven blijkt een positieve en directe invloed op de (intrinsieke) motivatie te hebben.

De extrinsieke motivatie in de vorm van beloning in geld uitgedrukt (in dit geval geven van gratificatie) is niet hetgeen waar de respondenten gevoelig voor zijn, op twee respondenten na. Waarbij bij de een meer te maken heeft dat er geen groei meer inzet in de salarisschalen van de functie. Wil je meer dan zul je voor een andere functie (elders) moeten solliciteren. Bij de ander vanwege de korte periode van indiensttreding (minder dan twee jaar) bij een overheidsinstelling, waarvan de helft ervan het dienstverband via een interim bureau is gegaan. De commerciële gedachte, die in lijn is met hetgeen wat de theorie bij B1 aangeeft, beklift nog bij deze respondent.

*'Als er beloningen zijn, want je wordt beloont voor iets wat je wat je goed hebt gedaan of iets wat je behaald hebt. Ja, dat dat is wel natuurlijk een soort doel om dan te kunnen behalen'*

De externe factor – beloning voor inzet in de vorm van geld of promotie – zou mogelijk ook voor deze respondent een intrinsieke motivatie kunnen zijn om resultaten te behalen binnen de functie. Het geeft meer houvast aan het werk, gevoel van sturing kunnen geven op het eigen werk. Dit heeft grotendeels te maken met een mismatch van vaardigheden, kennis en ervaring (Ability) bij aanstelling, in combinatie met de hoge mate van handelingsruimte (Opportunity) en de wijze van aansturing door

leidinggevende (Stijl van leidinggeven); vrijheid in plaats van sturend. Dit zijn factoren die voor deze respondent onbekend terrein zijn en effect lijkt te hebben op de motivatie in het algemeen.

*'Nou, ik schreeuw niet van de daken'. 'Ik vind het werk op zich echt wel leuk, Maar ik moet heel erg aan wennen'.*

Wat ook aangeduid is als een extrinsieke motivatie, is een meer eerlijke beloning vanuit beloningssysteem HR21. Er heerst een oneerlijk gevoel dat HR21 ontoereikend is en ongelijke inschaling bestaat tussen clusters. Ook in dit antecedent komt de beperking van de generieke insteek van HR21 terug. In dit geval gaat het om het verschil in functieschalen van leidinggevendens binnen de BAR. Er is immers een verschil binnen HR21 tussen leidinggevende voor de clusters buitenruimte of voor bedrijfsvoering. Daarnaast worden ook persoonlijke aandacht zoals complimenten, etentje als dank en de vaste lasten kunnen betalen vanuit het basissalaris aangegeven als zaken die onder de extrinsieke motivatie horen. Aanvulling hierop - en in het kader van de opkomende ontvlechting van de BAR - geven de respondenten tevens aan dat de formele functioneringsgesprekken en het vastleggen ervan iets is waar men open voor staat. In plaats van enkel het voeren van het informele *het goede gesprek*. Het is een vorm van waardering die geuit wordt bij goed functioneren - waar er niet per se een beloning tegenover hoeft te staan – die ook gezien kan worden als een vorm van bescherming in onzekere tijden zoals de ontvlechting.

Kernbegrip		Motivation (antecedenten AMO-model)	
Dimensies	Indicatoren o.b.v. Theorie	Indicatoren o.b.v. Interview	Quotes Interview
Motivation (willen / motivatie)	<p>A. Intrinsiek</p> <p>A1. Iets ontvangen dat niet in conflict is met eigen waarden en normen, en norm v/h individu.</p> <p>A2. Tevredenheid over de verworven vaardigheden e/o verbetering van vaardigheden.</p> <p>B. Extrinsiek</p> <p>B1. Inzet medewerker wordt beloond door externe factoren zoals beloning in vorm van geld, promotie.</p>	<p><b>Perspectief vanuit medewerker:</b></p> <p>[1] <u>Intrinsieke motivatie:</u></p> <p>a. Vakmanschap</p> <p>b. Maatschappelijke bijdrage</p> <p>c. Samenwerken</p> <p>d. Zelfstandig werken</p> <p>[2] <u>Extrinsieke motivatie:</u></p> <p>a. Extra beloning werkt stimulerend</p> <p>b. Extra belonen is geen stimulans</p> <p><b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b></p> <p>[1] <u>Intrinsieke motivatie:</u></p> <p>a. Vakmanschap</p> <p>b. Maatschappelijke bijdrage</p> <p>c. Verbindingsrol</p> <p>[2] <u>Extrinsieke motivatie:</u></p> <p>a. Eerlijke waardering in functie schalen.</p> <p>b. Extra belonen is geen stimulans</p>	<p>'Ik wil vooral mensen helpen. Mensen van dienst zijn'.</p> <p>'Dat zit hem wel echt wel in de sfeer. Natuurlijk heb ik ooit wel eens gedacht om weg te gaan. Maar deze dit deze sfeer hier en de gezelligheid. En de ruimte die je krijgt, die krijg je nergens anders meer. Dat is ook wel gecreëerd met de collega's die heel dichtbij zijn. Die zijn net zo. De organisatie heeft je wel ruimte gegeven daarvoor'.</p> <p>'Er is wel gratificaties die je kunt krijgen. Zo'n gratificatie is wel een trigger, want ik zit in mijn functie groenbeheerder aan het einde van mijn schaal. Dit kan extra stimulerend werken.'</p> <p><b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b></p> <p>'Het feit dat ik hier na 27 jaar nog steeds zit, betekent dat ik hier nog steeds gewoon met plezier naar mijn werk kom en dat ik nog steeds uitdagingen zie in mijn werk hè.'</p> <p>'Ik geloof niet echt dat dat een goede prikkel is, want geld dat verdampt.'</p>

Tabel 4 Overzicht Motivation belangrijkste indicatoren en quotes

### 4.3.3 Resultaten Opportunity (mogen)

Nagenoeg komen theorie en empirische data bijeen in dit antecedent. Uit het interview blijkt dat [1] zelf beslissingen mogen nemen en [2] kans geven de belangrijkste indicatoren zijn voor zowel de medewerkers als leidinggevende. Deze indicatoren omvatten ook alle genoemde theoretische indicatoren zoals deze zijn weergegeven in de onderstaande tabel. Het zelf mogen beslissen kan niet zonder meer dat er hulpmiddelen hiervoor worden gegeven om autonoom te kunnen werken en daarmee gestimuleerd worden op bekwaamheid. Zoals eerder is aangegeven heeft Opportunity een positieve invloed op de vaardigheden (Ability) ofwel (4) het stimuleren op bekwaamheid. De genoemde indicatoren (theorie en praktijk) zijn factoren die vanuit een leidinggevende positie aangereikt kunnen worden aan de medewerkers. De gehanteerde stijl van leidinggeven is hierbij van belang. Daarover meer in *paragraaf 4.4*. Degene in de leidinggevende positie kan immers ervoor zorgen dat de medewerkers gemotiveerd zijn en/of blijven, door het geven van hulpmiddelen en handlungsruimte. Het is als het ware een bindmiddel om de medewerkers te boeien en betrekken aan de gestelde taak, het team en de organisatie. Echter, is er ook een keerzijde; men kan het gevoel hebben dat het doorgesloten is met het geven van vrijheden, zoals deze respondent het aangeeft.

*‘Wij zijn zelfstandig zelfs zo zelfstandig dat we zelf die koers moeten bepalen. Ja, daar zijn wel kaders, maar gaat over heel veel schijven.’*

Kernbegrip		Opportunity (antecedent AMO-model)	
Dimensies	Indicatoren o.b.v. Theorie	Indicatoren o.b.v. Interview	Quotes Interview
Opportunity (mogen / participatiemogelijkheden)	(1) Autonomie (2) Hulpmiddelen geven (3) Macht geven om zelf beslissingen te mogen nemen (4) Stimuleren op bekwaamheid	<b>Perspectief vanuit medewerker:</b> [1] zelf beslissingen mogen nemen  [2] kans geven  <b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b> [1] zelf beslissingen mogen nemen  [2] kans geven	‘Als we dit doen en dat werkt niet, dan doe je iets anders. Gewoon kijken wat het wel werk.’  ‘Ik zou graag dit willen doen, kan ik die opleiding doen? Daar werden altijd wel mogelijkheden geboden. Zeker aan het begin toen ik werkte, was het Oh, je gaat dit vakgebied doen. Ja, je hebt gewoon dit diploma nodig, gaat het maar halen. En, dat liep gelijk, ook parallel op met het starten van een functie en nog verder te verdiepen In de inhoud. Dat is dan in kennis, ontwikkelingen en in persoonlijke ontwikkeling.’  <b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b> ‘Er wordt heel veel vrijheid gegeven. Nou zoals de organisatie erin staat, zo sta ik er zelf eigenlijk in mijn team ook gewoon in.’  ‘toen stond ik ooit een keer in een hele koude winterdag. Stond ik in zo een hoogwerker en toen dacht ik echt van Jezus zeg hé, ga ik dit helemaal even blijven doen tot mijn 67e? Nou, Ik denk het niet.’ ‘Ik zou graag verder willen leren om MBO 4 te halen. Zo gezegd, zo gedaan, hij zegt, nou, dat moet je altijd doen’.

Tabel 5 Overzicht Opportunity belangrijkste indicatoren en quotes

#### 4.3.4 Conclusie analyse resultaat antecedenten AMO-model

Ability ofwel het ‘kunnen’ is niet per se een vereiste wat er direct bij de aanstelling aanwezig moet zijn. In tegendeel zelfs er zijn situaties waarbij de manager kan afwijken van het eigen protocol bij het aannemen van medewerkers. Leidinggevende geeft hiermee ruimte voor ontwikkeling van vaardigheden. Dit lijkt ook in lijn te zijn met de twee sturing principes van BAR2020; *faciliterend leiderschap en integraal management*. Faciliterend op het ondersteunen van medewerkers en condities scheppen zodat zij als een zelfstandige professional hun werk kunnen doen. Waarbij er vertrouwen en ruimte wordt gegeven voor ontwikkeling en duidelijkheid over de te behalen resultaten en kaders. Daarbij zijn de leidinggevendenden integraal verantwoordelijk binnen hun eigen eenheid voor realiseren van producten en diensten en daarmee ook voor onder andere de inzet van mensen en middelen. Deze sturingsprincipes passen ook bij de generieke functie- en takenomschrijving van HR21. Er is binnen de BAR in die zin geen specifieke functieprofiel dat bijdraagt aan het werken aan de vaardigheden die voor het werk nodig zijn. Het is aan de leidinggevende en medewerkers om kansen te zien en kansen te geven. Het is aan hun om zelf te bedenken welke vaardigheden ervoor nodig zijn om de functie te kunnen uitvoeren. Dit is opvallend, want het heeft een sterke relatie met Opportunity; de indicatoren die vanuit zowel de theorie als interview komen, zijn factoren die vanuit een leidinggevende positie aangereikt kunnen worden aan de medewerkers. Het zelf mogen beslissen kan niet zonder meer dat er hulpmiddelen hiervoor worden gegeven om autonoom te kunnen werken en daarmee gestimuleerd worden op bekwaamheid. Het geven van deze vrijheden en vaardigheden mogen ontwikkelen impliceert dat er ook fouten gemaakt mogen worden. Dit verwijst naar een leiderschapsstijl die open staat voor ontwikkeling en faciliterend is in de behoefte van medewerkers om zich te kunnen ontwikkelen. Dit kan doorwerken in de motivatie van de medewerkers. De intrinsieke motivatie wordt hiermee bevordert. Het gaat met name om dat de respondenten iets doen dat niet in conflict is met de eigen waarden en normen. Belangrijkste beweegredenen zijn het vakmanschap, de maatschappelijke bijdrage, samenwerken, zelfstandig werken en verbindingsrol vervullen. Op twee respondenten na is de extrinsieke motivatie in de vorm van beloning in geld een trigger om extra hun best te doen. Dit heeft vooral te maken met het niet door kunnen groeien in salarisschaal, alternatief hiervoor is om elders te solliciteren, en een korte dienstverband bij de BAR (minder dan twee jaar) vanuit commerciële branche. Op basis van de data kan er gesteld worden dat er een onderlinge relatie bestaat binnen de antecedenten van het AMO-model.

#### 4.4 **Analyse resultaat Stijl van leidinggeven (onafhankelijke variabele)**

Aan de hand van de interviews zijn de leiderschapsstijlen ingedeeld conform leiderschapscircumplex (Redeker et.al, 2014) verdeeld over twee dimensies, namelijk Communion en Agency. Zie hieronder Tabel 6 voor een overzicht van de leiderschapsstijlen met de belangrijkste indicatoren en quotes.

<b>Kernbegrip</b>	<b>Stijl van leidinggeven (Leiderschapscircumplex)</b>		
<b>Dimensie</b>	<b>COMMUNION</b>		
<b>Topics</b>	<b>Indicatoren o.b.v. Theorie</b> (zie Bijlage 2 Operationaliserings-schema)	<b>Indicatoren o.b.v. Interview</b>	<b>Quotes Interview</b>
Inspireren (inspirational)	<p>Personen met een inspirerende leiderschapsstijl neigen ertoe om hun medewerkers te stimuleren en te overtuigen door middel van het hebben van een duidelijke visie, inspireren voor optimale prestatie en hebben de neiging om resoluut te handelen zodra prestaties onder druk komen te staan en/of er organisatorische problemen ontstaan.</p> <p><u>(gedrag)Aspecten:</u> Leidinggevende geeft duidelijk zijn/haar rol aan in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers, treedt daadkrachtig op in crisissituaties, stelt duidelijke doelstellingen vast voor zijn/haar team.</p> <p><u>Verwachting:</u> Leidinggevende zal proberen het goede voorbeeld te geven.</p>	<p><b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b> <u>Vertoond GEDRAG bij huidige leidinggevende:</u> [1] Benaderbaar. [2] Samenwerken met teamleider voor oplossing. [3] Teamleider denkt actief mee met leidinggevende. [4] Bovenliggende leidinggevende geeft vertrouwen aan teamleiders.</p> <p><u>Verwachting bij teamleiders t.a.v. functie leidinggeven:</u> [1] zelfverzekerd/geen twijfelaar. [2] charisma. [3] hebben/overredingskracht; mensen meenemen in je verhaal.</p>	<p>'Kijk sommigen die mensen. Die hebben een bepaalde natuurlijke van. Ja om mensen mee te nemen. Bepaalde charme inderdaad om mensen mee te krijgen. Ze kunnen mensen heel enthousiast maken.'</p> <p>'Ik vind wel mijn taak om dat samen met de specialist uit mijn team die erover gaat dan wel bij het bestuur aan te kloppen van joh dit signaleren we en wat kunnen we daarmee hè? Dat vind ik wel vanuit mijn rol van leidinggevende vind ik het wel belangrijk dat ik dat zelf ook oppak en daarmee de boer op gaan.'</p>
Coachend (coaching)	<p>Personen met een coachende leiderschapsstijl hebben de neiging om hun eigenheid te laten zien en waardering uitspreken voor hun medewerkers. Laat hen ook laten weten hoe belangrijk ze zijn; ze hebben de neiging om de medewerkers te stimuleren via positieve communicatie en door te luisteren naar de mening van de medewerkers.</p> <p><u>(gedrag)Aspecten:</u> Leidinggevende laat zien dat medewerkers belangrijk zijn voor hem/haar, geeft steun aan de medewerkers en vindt/ vraagt de mening van zijn/haar team.</p> <p><u>Verwachting:</u> Leidinggevende zal proberen om een passende ondersteuning aanreiken dat de medewerkers in staat stelt om zelfstandig te kunnen (blijven) werken. Samen reflecteren en vooruitkijken.</p>	<p><b>Perspectief vanuit medewerkers:</b> <u>Vertoond GEDRAG bij huidige leidinggevende:</u> [1] Benaderbaar. [2] Coachend. [3] Vrijheid geven om zelf met oplossen te komen. [4] Medewerker vertrouwt leidinggevende. [5] Vakkundig. [6] Professioneel/zakelijke houding.</p> <p><u>Verwachting bij medewerkers t.a.v. functie leidinggeven:</u> [1] heeft een voorbeeldfunctie; voorbeeldgedrag laten zien zoals volgen procedures, communiceren, professioneel/zakelijk opstellen [2] vakkennis en ervaring in functie is een pre [3] aandacht voor het welbevinden van mdws (werk als privé)</p> <p><b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b> <u>Vertoond GEDRAG bij huidige leidinggevende:</u> [1] Benaderbaar. [2] Coachend. [3] Vrijheid geven om zelf met oplossen te komen. [4] Bovenliggende leidinggevende geeft vertrouwen aan teamleiders. [5] Vakkundig. [6] Professioneel/zakelijke houding .</p> <p><u>Verwachting bij teamleiders t.a.v. functie leidinggeven:</u> [1] Heeft een voorbeeldfunctie; voorbeeldgedrag laten zien zoals volgen procedures, communiceren, professioneel/zakelijk opstellen.</p>	<p>'Hij weet dat er meer is dan werk, je hebt gezin, hobby, sociaal leven.'</p> <p>'Het hebben van leidinggevende, die je vooral de ruimte geeft om dingen zelf te ontdekken en te onderzoeken. Hij zal niet zo snel dingen voor jou invullen. Maar eerder in gesprek als er wat is, dan is hij iemand die dan even zichzelf inhoudt. Misschien even niks zegt zodat jij vanzelf wel weer gaat praten en met zaken komt. En dat was aan het begin van mij een beetje wennen. Maar nu snap ik die aanpak wel zeg maar en kan ik dat wel waarderen.' Dit maak ik voor het eerst mee zo'n type leidinggeven.'</p> <p>'We hebben nu wat meer bilas. Volgens mij heeft hij ook wel gemerkt dat ik ze ook wel echt nodig heb en dat hij niet moeten afzeggen elke keer. Dus zodat je toch wel een beetje kan sparen van nou hoe zie je mijn functie of waar zie je mij staan? Om ook echt te sturen, zeg maar ja. Ja, niet veel zwemmen en niet te diep. Ja, dat voelt wel beter.'</p> <p><b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b> 'Al ga je bij hem privé thuis langs. Hij is altijd voor je. Als je ergens mee zit.'</p> <p>'Heel anders dan mijn vorige leidinggevende. Heel erg procesmatig ingesteld.' 'zakelijk. Ja, Ik kan ook gewoon goed met hem in gesprek, hoor over mij hoe het met mij gaat. Nou krijg je structuur in die organisatie van iedereen weet wat hij moet doen. Alles wordt steeds duidelijker.'</p>

		[2] Aandacht voor het welbevinden van mdws (werk als privé)/betrokkenheid.	
Participatief (participative)	<p>Personen met een participatieve leiderschapsstijl hebben de neiging om de medewerkers nauw te betrekken in alle processen; de neiging om te snel mee te gaan met de voorstellen van hun team en toont veel begrip voor de gevoelens en emoties van de medewerkers.</p> <p><u>(gedrag)Aspecten:</u> Leidinggevende neemt bepaalde beslissingen samen met de medewerkers, is tolerant en laat de medewerkers hun werk doen op hun eigen manier.</p> <p><u>Verwachting:</u> Leidinggevende zal mogelijkheden zoeken en bieden in voorkeuren / behoeftes van de medewerkers.</p>	<p><b>Perspectief vanuit medewerkers:</b> <u>Vertoond GEDRAG bij huidige leidinggevende:</u> [1] Benaderbaar. [2] Denkt actief mee met medewerker. [3] Samenwerken met medewerker voor een oplossing. [4] Faciliterend/willen helpen. [5] Vakkundig.</p> <p><u>Verwachting bij medewerkers t.a.v. functie leidinggeven:</u> [1] Heeft een voorbeeldfunctie; voorbeeldgedrag laten zien zoals volgen procedures, communiceren, professioneel/zakelijk opstellen. [2] Vakkennis en ervaring in functie is een pre.</p> <p><b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b> <u>Vertoont GEDRAG bij huidige leidinggevende:</u> [1] Benaderbaar. [2] Samenwerken met teamleider voor oplossing. [3] Denkt actief mee met teamleider. [4] Bovenliggende leidinggevende geeft vertrouwen aan teamleiders. [5] Vakkundig. [6] Professioneel/zakelijke houding.</p> <p><u>Verwachting bij teamleiders t.a.v. functie leidinggeven:</u> [1] Heeft een voorbeeldfunctie; voorbeeldgedrag laten zien zoals volgen procedures, communiceren, professioneel/zakelijk opstellen. [2] Zelfverzekerd/geen twijfelaar [3] Hebben/overredingskracht; mensen meenemen in je verhaal. [5] Aandacht voor het welbevinden van mdws (werk als privé)/betrokkenheid.</p> <p><b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b> <u>Vertoont GEDRAG bij Voorgaande leidinggevende:</u> [1] Benaderbaar. [2] Aandacht voor het welbevinden van mdws (werk/privé)/betrokkenheid.</p>	<p>'We kunnen elkaar bellen wanneer we willen en als er iets aan de hand is, dan lossen we dat samen op.'</p> <p>'De betrokkenheid bij medewerkers en de wil ook te zorgen van dat de medewerker het beste tot zijn recht komt. Hé, dat je hem als je een probleem hebt dan kan je hem benaderen. heb ik wel het vertrouwen ook dat hij het beste uit de medewerker wil halen.'</p> <p>'Niet boven je willen staan of hoeven te staan als leidinggevende. Meer van nou ja, samen sparren over dingen over alles wat nodig is.'</p> <p><b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b> Leiding geven is alles voordat dat van A tot z. alles in goede banen wordt geleid. Dat de mensen kunnen doen wat ze aan het doen zijn en jij moet daar zorgen dat ze dat ook kunnen doen natuurlijk hè. Dus dat ze wat ze nodig hebben, dat ze dat ook krijgen. En leidinggeven is gewoon wel de ruimte krijgen zoals we die krijgen en ook die ruimte kunnen pakken, denk ik. En elkaar kunnen aanspreken. Als het gewoon niet heel goed loopt, maar dat is wederzijds. Dus als jij vindt dat ik het niet goed doet, maar dat ook kunnen zeggen. En daarvoor moet die drempel ook niet te hoog worden.'</p> <p>'Wij hebben eigenlijk hier Altijd wel bij de gemeente hele sociale managers gehad. Ik kom van oudsher uit Ridderkerk en dat is een hele sociale gemeente. Als het niet goed is, dan weten we wie wat tegen je zegt. Er werd altijd wel normaal gedaan.' 'Ik heb eigenlijk nog nooit eigenlijk echt vervelende ervaringen gehad met leidinggevende.'</p>
Toegeeflijk/Buigzaam (yiel-ding)	<p>Personen met een toegeeflijke leiderschapsstijl zijn over het algemeen erg flexibel in de omgang met hun medewerkers en aarzelen om leiding te geven; ze hebben de neiging om het belang van de medewerkers boven het belang van de organisatie te stellen en staan niet graag in het middelpunt van de belangstelling.</p> <p><u>(gedrag)Aspecten:</u> Leidinggevende kan onopvallend zijn, wil graag iedereen naar z'n zin maken en stelt de belangen van de organisatie als ondergeschikt aan de belangen van zijn medewerkers.</p> <p><u>Verwachting:</u></p>	<p><b>Perspectief vanuit medewerkers:</b> <u>Vertoont GEDRAG bij huidige leidinggevende:</u> [1] Weinig/geen daadkracht. [2] Karakter eigenschap.</p> <p><u>Verwachting bij medewerkers t.a.v. functie leidinggeven:</u> [1] Zelfverzekerd. [2] Charisma. [3] Hebben/overredingskracht; mensen meenemen in je verhaal.</p>	<p>'hij is niet van met de vuist op de tafel van zo gaan we het doen. Het is meer van ja dat Het komt zoals het gaat, heb ik het idee. Maar ja, het was anders als mijn andere leidinggevende in mijn omgeving heb gehad, vind ik hem best een softe leidinggevende.' 'Zit in de persoon denk ik en daardoor ook uit zich In de karakter. Ja, dus ik denk dat hij zelf gewoon zachte karakter heeft.'</p> <p>'Hij is enthousiast vrolijk maar ook serieus en bedachtzaam. Vriendelijke man. Ook wel af en toe mag hij zich meer van zich afbijten. Meer steviger zijn, kan een beetje timide zo kan hij overkomen.'</p>

	Leidinggevende slaat door in het begrip tonen en maximaal ondersteunen van de voorkeuren / behoeftes van de medewerkers.		
Teruggetrokken (withdrawn)	<p>Personen met een teruggetrokken leiderschapsstijl zijn dat meestal persoonlijk en professioneel afwezig, hebben de neiging om confrontaties en verantwoordelijkheden te vermijden, en te laat te handelen wanneer zich problemen voordoen.</p> <p><u>(gedrag)Aspecten:</u> Leidinggevende stelt beslissingen uit, neemt geen verantwoordelijkheid en bepaalt niet het verwachte prestatieniveau van zijn team.</p> <p><u>Verwachting:</u> Leidinggevende zal de neiging hebben om niet te veel (vooruit) te plannen, aankijken hoe dingen lopen. Werkklimaat zal meer op een laissez-faire lijken waar de medewerkers volledig het initiatief neemt. Voor de medewerkers kan het verwarrend zijn om achter te komen hoe men zich hoort te gedragen, wat prestatiedoelen zijn en hoe ze dan hun vaardigheden kunnen ontwikkelen.</p>		
<b>Dimensie</b>	<b>AGENCY</b>		
<b>Topics</b>	<b>Indicatoren o.b.v. Theorie</b> (zie <i>Bijlage 2 Operationaliserings-schema</i> )	<b>Indicatoren o.b.v. Interview</b>	<b>Quotes Interview</b>
Wantrouwig (distrustful)	<p>Personen met een wantrouwende leiderschapsstijl zijn meestal wantrouwend tegenover de motieven van zijn/haar medewerkers, zijn meestal snel en negatief in hun oordeel en neemt een afstandelijke houding aan ten aanzien van hun medewerkers.</p> <p><u>(gedrag)Aspecten:</u> Leidinggevende oordeelt te snel, vindt snel iets verdachts, staat niet toe dat medewerkers hun werk zelf organiseren.</p> <p><u>Verwachting:</u> Idem bij Directief.</p>		
Autoritair (authoritarian)	<p>Personen met een autoritaire leiderschapsstijl hebben de neiging om gehoorzaamheid af te dwingen, ongenueanceerd te zijn en kan slecht omgaan met kritiek / accepteert geen kritiek van hun medewerkers.</p> <p><u>(gedrag)Aspecten:</u> Leidinggevende vermijdt vriendschappelijke relaties, stelt eenzijdig het verwachte prestatieniveau van de medewerkers vast en geeft op dwingende wijze bevelen.</p> <p><u>Verwachting:</u> Leidinggevende past een 'persoonlijke aanval' op medewerkers tactiek toe, oefent macht uit om de medewerkers naar zijn/haar standaarden te kunnen volendoen.</p>	<p><b>Perspectief vanuit medewerkers:</b> <u>Vertoond GEDRAG bij Voorgaande leidinggevende:</u> [1] Dominante houding. [2] Niveauverschil in kennis en ervaring met medewerker. [4] 'Klein' houden van medewerker. [5] Niet integer handelen; persoonlijke gesprekken doorvertellen.</p> <p><u>Verwachting bij medewerkers t.a.v. functie leidinggeven:</u> [1] Aandacht voor het welbevinden van medewerkers (werk als privé).</p>	<p>'Mijn vorige leidinggevende stuurde toen op een gegeven moment een e-mail net voor de kerst. Ging ook nog per e-mail van als je meer wilt werken dan zul je een andere baan moeten zoeken. Nou dat was echt een donderslag gewoon.' Dat was eigenlijk iemand die helemaal geen oog had voor zijn medewerkers had. toen was ik daar toch al bijna 20 jaar in dienst.'</p> <p>'Dat zorgt toch een beetje ook voor angst dat je dat je jezelf niet kan uitspreken. Je hoort bij het team of anders ben je eruit een beetje dat idee. Je wordt ook benadeeld.'</p>
Directief/Eisend (directive)	<p>Personen met een directieve leiderschapsstijl hebben de neiging om prestaties op een competitieve wijze te bereiken en successen te boeken, actief controleren en corrigeren van hun medewerkers en gedraagt zich strikt en correct tegenover hun medewerkers.</p> <p><u>(gedrag)Aspecten:</u></p>	<p><b>Perspectief vanuit medewerkers:</b> <u>Vertoond GEDRAG bij Voorgaande leidinggevende:</u> [1] Te sturend/micromanagen. [2] Dominante houding. [3] 'Klein' houden van medewerker.</p> <p><u>Verwachting bij medewerkers t.a.v. functie leidinggeven:</u></p>	<p>'we zijn allemaal mensen en we kunnen allemaal fouten maken en in het bedrijfsleven is dan als je een fout maakt dan. Ja, dan wordt dat gelijk afgestraft bij wijze van ja. '</p> <p>'Ik probeer me ook af te schermen. Als hij steeds het maar niet los kan laten dan</p>

	<p>Leidinggevende houdt nauwlettend toezicht op het werk van de medewerkers, oordeelt streng over hun medewerkers en is competitief.</p> <p><u>Verwachting:</u> Leidinggevende kan micro-managen gedrag vertonen, eist discipline en dreigt met sancties.</p>	<p>[1] Heeft een voorbeeldfunctie; voorbeeldgedrag laten zien zoals volgen procedures, communiceren, professioneel/zakelijk opstellen.</p> <p>[2] Integer zijn.</p> <p>[3] Vakkennis en ervaring is een pre.</p> <p>[4] Aandacht voor het welbevinden van medewerkers (werk als privé).</p> <p><b>Perspectief vanuit leidinggevende:</b> <u>Vertoond GEDRAG bij Voorgaande leidinggevende:</u> [1] Te sturend/micromanagen.</p> <p><u>Verwachting bij teamleiders t.a.v. functie leidinggeven:</u> [1] Vertrouwen hebben. [2] Vrijheid geven.</p>	<p>ga ik strategie bedenken hoe het beste mee om kan gaan.'</p> <p>'Ja, dat directieve. Mij moet je ook niet directief aanspreken, want dat denk ik Als je het zo goed weet, dan doe je het lekker zelf. Dat is het eerste wat bij me opkomt. Dan laat ik het liggen. Dan gaat het echt niet gebeuren. Dan ga ik het contract In de kuip leggen bij je en dan is klaar.'</p>
--	---	---	--

Tabel 6 Overzicht Leiderschapsstijlen belangrijkste indicatoren en quotes

#### 4.4.1 De relatie tussen leiderschapsstijlen en antecedenten AMO-model

Afgaande op de input van de respondenten is af te leiden dat de meest voorkomende stijl van leidinggeven, die door huidige leidinggevende wordt gehanteerd, Coachend en Participerend is. Beide vallen onder dimensie Communion. Deze stijl lijkt passend te zijn met de twee sturingsprincipes van BAR2020. De medewerkers centraal zetten wordt hiermee bereikt. Dit impliceert dat deze stijl een positieve en directe invloed heeft op de antecedenten van het AMO-model; medewerkers worden gecoacht en gefaciliteerd in de ontwikkeling van hun vaardigheden om het werk zelfstandig uit te kunnen voeren. Dit is een stimulans voor antecedent Ability en Opportunity. Medewerkers zijn eerder geneigd om in hun bilaterale gesprekken aan te geven waar hun behoefte qua ontwikkeling liggen en/of leidinggevende vraagt dit standaard in dit gesprek aan de medewerkers. De benaderbaarheid en het actief meedenken met de medewerker van een leidinggevende speelt hierbij een rol. Het verhoogt mogelijk de intrinsieke motivatie om zich (langer) te binden aan de organisatie (Motivation). Wat opmerkelijk is dat leidinggevende het gedrag van hun leidinggevende dupliceren. Uit eigen ervaring weet men hoe prettig het is om op een coachende/participatieve wijze aangestuurd te worden.

Er zijn echter een aantal kanttekeningen op te merken aan deze stijl van leidinggeven, namelijk: 1) medewerkers die niet gewend zijn aan deze manier van aansturing zullen in het begin heel erg moeten wennen.

*'Ik heb wel eens momenten gehad van wil en vind ik dit echt wel leuk, want ik heb soms echt wel in het plafond lopen staren van wat moet ik nu gaan doen? Omdat ik natuurlijk gewend ben om aangestuurd te worden.'*

Aan de ene kant wordt de vrijheden gewaardeerd door deze respondent, maar aan de andere kant brengt het een gevoel van onzekerheid en stuurloosheid teweeg. Dit komt doordat deze respondent gewend was om op een directieve wijze aangestuurd te worden en zich ook destijds niet van bewust was dat die vrijheid in dermate aanwezig is en er vanuit de leidinggevende nauwelijks tot geen directe

sturing op zat. Hierin zit dan een gap in de communicatie en verwachtingen naar elkaar toe. Of 2) automatisme doordat medewerker en leidinggevende elkaar heel lang en goed kennen, zoals bij de onderstaande respondent. In dit geval zou hij juist iets meer sturing nodig hebben in wat hij in zijn vaardigheden kan gaan ontwikkelen anders dan het vakinhoudelijke.

*'Ja, ja, daar heb ik wel nooit echt uitgesproken. Maar dat heb ik wel eens in mijn achterhoofd denk ik. Ja, het is allemaal leuk dat ik het goed doe en prima. Maar ja, ik zou ook wel eens willen weten van je, waar kan ik een keer verbeteren in geschrift of in woord of in communicatie weet ik het wat. Ja, zou ook leuk zijn om te horen waar kan ik beter in zijn.'*

De stijlen van leidinggeven die onder dimensie Agency behoren, zijn van toepassing op voorgaande leidinggevendenden van de respondenten die behoren tot de medewerkers. Dit geldt niet voor de respondenten met een leidinggevende functie.

*'waar ik werkte toentertijd dat was echt een beul van een vent.'*

*'Daar kan ik slecht tegen de mensen achter je rug om dan dingen gaan organiseren en regelen. En dan niet vertellen hoe ze precies gedaan hebben en het tegen mij vertellen hoe ik het moet doen.'*

Het vertoonde gedrag van de voorgaande leidinggevende heeft invloed op deze respondenten, zoals persoonlijke afkeer en zich zeer gekwetst voelen. De stijlen onder Agency leiden dikwijls toe tot beëindiging van het dienstverband. De werkomgeving wordt ervaren als onveilig en angstig. Men kan zichzelf niet zijn op de werkvloer en kans op fouten maken is dan ook groot wat niet motiverend werkt. Deze stijl heeft direct gevolgen voor de antecedenten van het AMO-model; de kans is dan zeer gering dat medewerkers de ruimte krijgen (Opportunity) om hun vaardigheden te ontwikkelen (Ability) en zelf beslissingen mogen nemen in hun werk wat demotiverend werking heeft als gevolg (Motivation).

#### 4.4.2 Conclusie analyse resultaat Stijl van leidinggeven

Aan de hand van de bovenstaande geanalyseerde data is gebleken dat ervaringen met voorgaande leidinggevende doorgaans als negatief worden ervaren. De stijlen die hierbij tot uiting komen zijn Autoritair en Directief/Eisend. Beide vallen onder dimensie Agency. In sommige gevallen zijn er blijvende emotionele littekens te merken. Dit type stijl van leidinggeven heeft een negatief effect op de ontwikkeling en groei van de medewerkers in hun vaardigheden, daar zij geen tot nauwelijks kans en vrijheid krijgen om het beste uit zichzelf te halen. Het heeft ook effect op de intrinsieke motivatie, wat weer kan leiden dat de medewerkers elders hun loopbaan willen voortzetten. De ervaringen die de respondenten hebben met hun huidige leidinggevende worden als positief ervaren. De meest voorkomende stijl van leidinggeven hierbij is Coaching en Participatief. Beide horen bij dimensie Communion. Alhoewel in sommige gevallen men in het begin moeten wennen aan de gehanteerde stijl van leidinggeven. Dit komt enerzijds doordat men uit een commerciële branche komen en bepaalde type leidinggevende stijl gewend waren, en anderzijds door persoonlijkheidskenmerken en de klik hierin.

Er is ook een keerzijde aan deze Communion stijlen te bespeuren, namelijk dat de leidinggevende in de perceptie van de medewerkers doorschieten in het geven van de vrijheden met als mogelijke gevolg dat er een gevoel van stuurloosheid en onzekerheid optreedt bij de medewerkers. Zeker als men zich niet van bewust is dat die vrijheid in dermate aanwezig is en er vanuit de leidinggevende nauwelijks tot geen directe sturing op zit. Hierin zit dan een gap in de communicatie en verwachtingen naar elkaar toe. Een dergelijke situatie kan zich ook voordoen bij een mismatch van vaardigheden, kennis en ervaring (Ability) bij aanstelling. Dit in combinatie met de hoge mate van handelingsruimte (Opportunity) en de wijze van aansturing door leidinggevende (Stijl van leidinggevende). Ofwel vrijheid vs. sturend.

#### 4.4.3 Mechanisme tussen leiderschapsstijl en antecedenten AMO-model

In deze paragraaf wordt er aan de hand van de data verklaring gegeven op hoe de relatie tussen de Stijl van leidinggeven en de antecedenten van het AMO-model in elkaar zit met behulp van additionele inzichten ofwel het mechanisme tussen de variabelen. Dit geeft tevens antwoord op de deelvraag uit *paragraaf 1.6.2*:

- d) Wat is vanuit de data te herleiden over de relatie tussen de stijl van leidinggeven en het AMO-model?

In de voorgaande paragrafen uit dit hoofdstuk is reeds aangegeven dat de Stijl van leidinggevende directe invloed heeft op de antecedenten van het AMO-model. Hieruit kan worden opgemaakt dat de stijlen die horen tot de dimensie Communion bevorderende en directe invloed hebben op 1) de ontwikkeling van de vaardigheden van de medewerkers (Ability), 2) het geven van de handelingsruimte van de medewerkers en het geven van kansen om zich te ontwikkelen (Opportunity) en 3) de motivatie (Motivation) van de medewerkers om zich iedere dag in te zetten op het werk. Met name de intrinsieke motivatie wordt hiermee aangesproken. De gehanteerde stijl van leidinggeven en de antecedenten van het AMO-model zijn nagenoeg communicerende vaten. Waar de stijlen van Communion de antecedenten van het AMO-model bevorderen, hinderen de stijlen van dimensie Agency.

Niettemin zijn er additionele inzichten toe te voegen - gebaseerd op een aantal uitspraken van de respondenten - die de relatie tussen Stijl van leidinggeven en de antecedenten van het AMO-model verrijkt, te weten:

- Modererende variabele die mogelijk de relatie van Stijl van leidinggevende op de antecedenten van het AMO-model beïnvloed; *Persoonlijkheidskenmerken* van de leidinggevende zoals 'soft' en bescheiden. Dit beïnvloed de perceptie van de medewerker en hoe de antecedenten van het AMO-model tot uiting komt bij desbetreffende medewerker.

*'Ja, hij geeft gewoon iedereen een kans om in zijn rol te komen. Dat merk ik heel goed. Dat heeft hij van de aller begin gedaan toen ik net dat ene uurtje per week kwam tot aan nu, Dat is gewoon hoe hij is.'*

*'Hij is niet van met de vuist op de tafel van zo gaan we het doen. Het is meer van ja dat Het komt zoals het gaat, heb ik het idee. Maar ja, het was anders als mijn andere leidinggevende in mijn omgeving heb gehad, vind ik hem best een softe leidinggevende. Zit in de persoon denk ik en daardoor ook uit zich In de karakter. Ja, dus ik denk dat hij zelf gewoon zachte karakter heeft.'*

Bij deze respondenten is de perceptie dat de leidinggevende in de kern een vriendelijke persoon is dat open staat om anderen kansen te geven. Dat blijkt ook uit de jaren dat deze persoon de leidinggevende kent. Het vertoonde gedrag is in de jaren dat de medewerker de leidinggevende kent consistent en daarmee concludeert dat het om een karakter eigenschap betreft. Aan de andere kant is het wennen voor een medewerker die meer gewend is aan een directieve/sturende leidinggevende. Miscommunicatie over bijvoorbeeld verwachte zelfstandigheid om het werk uit te voeren ligt dan snel op de loer. Persoonlijkheidskenmerken kunnen ook toegewezen worden aan sekse zoals hieronder is weergegeven.

*'Met als echte vrouw bedoel ik dat ze wel eens wat emoties meeneemt.'*

- Mediërende variabele waarbij de Stijl van leidinggevende via een aantal mediërende factoren invloed hebben op de antecedenten van het AMO-model. Deze factoren zijn gecategoriseerd in *Attitudes richting leidinggevende*. Attitudes zijn sentimenten die medewerkers hebben ten opzichte van hun leidinggevende gebaseerd op persoonlijke interacties met desbetreffende leidinggevende. Hieronder een onderverdeling van de *Attitudes* met bijbehorende quotes:

#### 1. Gevoel van onveiligheid/ integriteit:

*'Voel me niet helemaal veilig. Bijvoorbeeld had ik een bila of een gesprek gehad als ik dan iets deelde, of dat dan persoonlijk of werk gerelateerd was, had ik het idee dat de informatie niet alleen bij haar bleef. En dat het dan ook wel eens werd gedeeld met een collega of meerdere collega's, of wat dan ook. Geen bewijzen hoor, maar nou ja, als ik wel eens hoorde hoe ze sprak over de andere collega's die ze dan had gesproken, dan denk ik, van ja, ik ga het niet helemaal open en bloot gooien bij jou. Ja dus daarom hè ja veilig en vertrouwen. Ja, ik kon mezelf niet zijn, laat ik het zo zeggen.'*

De leidinggevende van deze respondent vertoont een gedrag en houding die gezien wordt als niet integer met als gevolg een onveilig gevoel. Deze respondent zal daardoor zich niet een open houding aanmeten in zijn omgang met zijn leidinggevende en geeft enkel aan wat voor het werk noodzakelijk is. Zich verder (willen) ontwikkelen gaat dan ook buiten deze leidinggevende om. Het eigen netwerk wordt hiervoor ingezet en leidt tot een overstap elders.

#### 2. Gevoel van onzekerheid/gekwetst:

*'Ik ben een heel gevoelig persoon, dus dan trek ik me dat heel erg aan en dan ga ik heel slordig werken. Of ik heb er geen zin meer in bijvoorbeeld.' 'Van zo'n werksfeer dan ga ik dat niet lang volhouden.'*

De gehanteerde leiderschapsstijl - dat zich kenmerkt als een meer autoritaire stijl van leidinggeven - die deze attitude teweegbrengt heeft invloed op het presteren van deze respondent. Een gevoel

van onzekerheid treedt dan op waardoor de prestatie achteruitgaat. Dit werkt demotiverend. Deze stijl van leidinggeven heeft een sterke invloed op de motivatie (Motivation) van deze respondent.

### 3. Gevoel van veiligheid:

*'Met soft en zacht denk ik bij mezelf dat het een veilige omgeving is.' 'dat je met je gevoelens terecht kan komen. Nou, dat is ook wel fijn. Ik heb erger meegemaakt.'*

Deze respondent refereert het 'soft' als een veilig gevoel. Dit bevordert potentieel het aankaarten van de behoefte om bepaalde vaardigheden te willen ontwikkelen (Ability) en het geloof dat er kansen gegeven worden om zich te mogen ontwikkelen (Opportunity) wat doorwerkt in de motivatie.

### 4. Verbinder:

*'Als iemand zegt dat ie wel een teamuitje wilt dan staat hij er wel voor open. Hij wilt zelf team uitje ook wel organiseren, dus mee doen.'*

De perceptie van de medewerkers is dat een leidinggevende ook een verbinder moet zijn binnen het team. Een ondernemende houding hierin wordt gewaardeerd. Een verbindende rol en/of gedrag van een leidinggevende komt in dimensie Communion (Coachend, Participerend en Inspirerend) eerder tot uiting dan Agency.

Deze sentimenten beïnvloeden het effect dat leiderschapsstijl heeft op de antecedenten van het AMO-model; medewerkers hebben een bepaald gevoel bij hoe hij/zij tegen hun leidinggevende aankijken en de manier waarop leiding wordt gegeven. Zodoende bij een gevoel van veiligheid zal de medewerker eerder aangeven wat zijn/haar ontwikkel behoefte is in hun vaardigheden, dit bevordert antecedent Ability. Het vergroot tevens de kans dat de medewerkers een kans krijgen om zich te kunnen/mogen ontwikkelen (Opportunity). Alhoewel dit punt sterk afhankelijk is van de gehanteerde stijl van leidinggevende. Bij een Agency stijl van leidinggeven zoals autoritair is de kans klein dat er een ontwikkeltraject wordt aangeboden door de leidinggevende. Hoe dan ook de gegeven kansen om zich te kunnen/mogen ontwikkelen voor het vergroten van de vaardigheden werkt door voor de motivatie (Motivation) van de medewerkers. Het kan zelfs leiden tot uitstroom van het personeel.

## 4.5 Analyse resultaat ontvlechting BAR-organisatie

Zoals aangegeven heeft de politiek het besluit genomen om de BAR te ontvlechten per 1-1-2024. Deze omwenteling van de organisatie werkt vooral door in de motivatie van de medewerkers, bijvoorbeeld ontwikkeltrajecten worden van het hoger management on-hold gezet tot nader order en onzekerheid over de toekomst. Hieronder is de rode draad van het sentiment onder de respondenten weergegeven.

### Vanuit medewerkersperspectief:

Ontvlechting zorgt voor onrust onder de medewerkers. Men vindt het onnodig en heeft het gevoel iets vertrouwds kwijt te raken.

*'ik vond het een donderklap. En dat ook wel gecommuniceerd en dan joh, het zal zo vaart niet lopen en ach, het komt wel goed. Maar ik ben wel een gevoelig TYPE. Mijn eerste gedachte was van, nou moet ik wegwezen. Ik moet gaan solliciteren, want hier heb ik helemaal geen zin in. In die onrust heb ik niet gedaan, want ik ben uiteindelijk toch ook wel loyaal aan mijn eigen gemeente.'*

Het kan en blijft een reden tot vertrek uit de organisatie. Diegene die er nu voor kiezen om te blijven, lijken hun beslissing (blijven of vertrekken) uit te stellen zodra e.e.a. is geland in de organisatie waar zij terecht komen. Factoren die van invloed kunnen hebben zijn onder andere vorming van het team, duidelijkheid over werkpakket, wie wordt de directe leidinggevende etc. Vooral dit laatste is een belangrijke gegeven, daar grotendeels van de respondenten tevreden zijn over hun huidige leidinggevende. Ondanks dat de medewerkers het nieuws van de ontvlechting accepteren, stoort men zich aan het feit dat ontwikkeltrajecten (opleiding e.d.) on-hold worden gezet door hun directe leidinggevende. Wetende dat dit niet hun keuze is, maar opgelegd vanuit het hoger management. Hun de schuld geven hiervoor vinden de medewerkers lastig. Het gevoel is er maar kan verder niet zodanig worden geventileerd richting hun directe leidinggevende, daar zij slechts de boodschapper is van het nieuws.

### Vanuit leidinggevende perspectief:

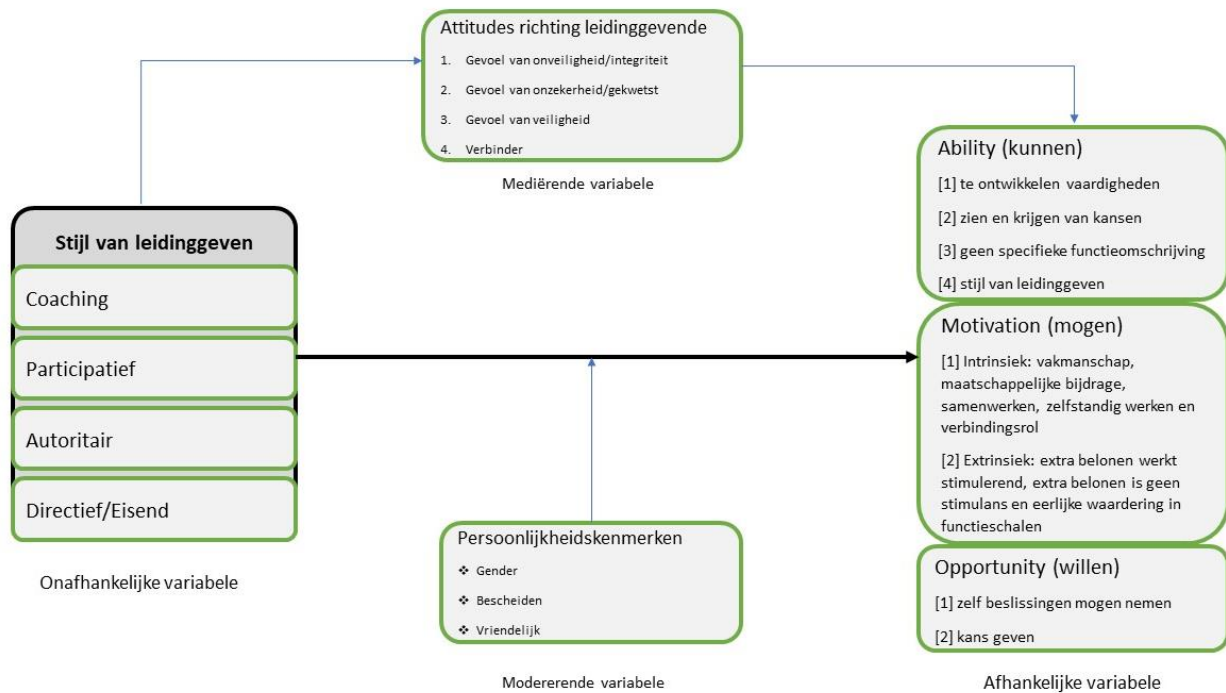
De leidinggevendenden zijn zich ervan bewust dat er veel onrust heerst binnen de teams. Het sentiment van de medewerkers wordt gedeeld.

*'het management en daar boven directieraad en de en de bestuurders zeg maar dat ze toch iets neer hebben gezet waarvan ik jammer vind dat dat verdwijnt.'*

Desalniettemin heeft de respondent zich hierbij neergelegd in het besluit en wilt vooruit kijken. Tegelijkertijd wordt er ook afgewacht hoe e.e.a. zich gaat ontwikkelen na de ontvlechting. Dit kan tevens een reden voor vertrek zijn.

## 4.6 Definitief Conceptueel model

Aan de hand van de bevindingen uit de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk gaat de invloed van Stijl van leidinggevende op Ability, Motivation en Opportunity (antecedenten van het AMO-model) niet enkel via mediërende factoren (attitudes richting leidinggevende) maar wordt mogelijk ook beïnvloedt door persoonlijkheidskenmerken als modererende factor.’ Het definitief conceptueel model ziet er als volgt uit:



Figuur 4 Definitief Conceptueel model

## 5 Conclusie, Aanbevelingen en Reflectie

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies, discussie, aanbevelingen en reflecties beschreven. Als eerste komen de conclusies uit het onderzoeksresultaten van hoofdstuk 4 samen. Hiermee wordt ook antwoord gegeven op de hoofdvraag uit *paragraaf 1.6.2*. Gevolgd door discussie en aanbevelingen voor de clusters van de BAR. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met zelfreflectie van de onderzoeker.

### 5.1 Conclusie analyse resultaat Functieprofiel

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de empirische hoofdvraag uit *paragraaf 1.6.2*:

*Wat is de situatie binnen clusters VBH en UVR met betrekking tot de invloed van stijl van leidinggeven op het AMO-model?*

Op basis van het empirisch deel van het onderzoek is gebleken dat de HR21 generieke functieomschrijving geen inzicht geeft in welke vaardigheden en gedrag nodig zijn voor de uitvoering van de functie. Hierdoor hebben de medewerkers geen specifieke taak- en/of resultaatomschrijving met benodigde vaardigheden die handvatten bieden binnen de dagelijkse werkzaamheden. Het beheersen van de budgetten is een wezenlijk onderdeel van het werk en de collega's onderling leren dit on-the-job en krijgen – indien nodig – ondersteuning van ondersteunende afdelingen zoals Financiën. Het doornemen van bestaande handleidingen wordt als onvoldoende en ongewenst ervaren. Het vergt veel tijd, ervaring en behendigheid. Daarnaast werkt iedere gemeente met een eigen P&C-cyclus en systemen. Daar de HR21 geen houvast geeft in wat men ervoor moet doen om de taak budgetbeheersing te beheersen, geeft dit voor sommige medewerkers een gevoel van ontevredenheid; het wordt gezien als taakverzwaring waar geen extra beloning tegenover staat. HR21 biedt echter ook een mate van vrijheid voor zowel de leidinggevende als de medewerkers. Men kan naar eigen inzicht, maar wel binnen de kaders, invulling geven op hun functie. Deze vrijheden komen ook terug tijdens de interviews. De leidinggevende als medewerkers zelf krijgen de kansen en ruimte om zich te ontwikkelen in hun loopbaan. Dit gedrag zet men door richting hun eigen medewerkers. De geboden kansen en ruimte (Opportunity) die medewerkers van hun leidinggevendens krijgen hebben direct invloed op de verkregen vaardigheden (Ability). Dit werkt vervolgens door naar de motivatie (Motivation) van de medewerkers. Het appelleert met name aan de intrinsieke motivatie van de respondenten, die merendeels gedreven zijn vanwege het vakgebied, het zelfstandig mogen werken, collegialiteit onderling, van betekenis willen zijn en het vervullen van de verbindingsrol voor de maatschappij. Het bieden van ruimte en kansen is tevens in lijn met de sturingsprincipes van BAR2020. Uit het onderzoek is gebleken dat de meest voorkomende stijl van leidinggeven is Coaching en Participatief uit dimensie Communion. Dit lijkt hiermee ook passend te zijn met de sturingsprincipes, oftewel leidinggevendens die openstaan voor ontwikkeling en faciliterend zijn in de behoefte van de medewerkers om zich te kunnen ontwikkelen.

### Keerzijde

De gehanteerde stijl van leidinggeven binnen de clusters heeft hierbij invloed op de antecedenten van het AMO-model. Waarbij de drie antecedenten van het AMO-model een onderlinge relatie hebben met elkaar. Degene in de leidinggevende positie kan immers ervoor zorgen dat de medewerkers gemotiveerd zijn en/of blijven, door het geven van hulpmiddelen en handelingsruimte. Het is als het ware een bindmiddel om de medewerkers te boeien en betrekken aan de gestelde taak, het team en de organisatie.

Echter, er is ook een keerzijde; men kan bijvoorbeeld doorschieten in het geven van vrijheden met als mogelijk gevolg dat er een gevoel van stuurloosheid en onzekerheid optreedt bij de medewerkers. Zeker als men zich er niet van bewust is dat die vrijheid dermate aanwezig is en er vanuit de leidinggevende nauwelijks tot geen directe sturing op zit. Hierin zit dan een gap in de communicatie en verwachtingen naar elkaar toe. Een dergelijke situatie kan zich ook voordoen bij een mismatch van vaardigheden, kennis en ervaring (Ability) bij aanstelling. Dit in combinatie met de hoge mate van handelingsruimte (Opportunity) en de wijze van aansturing door leidinggevende (Stijl van leidinggeven); coachend/participatief vs. autoritair of directief/eisend, ofwel vrijheid in plaats van sturend. Dit kan mogelijk invloed hebben op verschuiving van intrinsieke- naar extrinsieke motivatie. Waarbij extrinsieke beloning voor inzet in de vorm van bijvoorbeeld geld een trigger is om resultaten te behalen binnen de functie. Het geeft immers meer houvast aan het werk en gevoel van sturing kunnen geven op het eigen werk.

### Communicerende vaten

De stijlen binnen dimensie Communion en Agency hebben directe invloed op de antecedenten van het AMO-model. Het zijn communicerende vaten; waarbij de stijlen van Communion het Ability, Motivation en Opportunity bevorderen, hinderen de stijlen van Agency deze antecedenten van het AMO-model. De invloed van Stijl van leidinggevende gaat niet enkel via mediërende factoren (attitudes richting leidinggevende), maar wordt mogelijk ook beïnvloedt door persoonlijkheidskenmerken als modereerende factor.

### Omwenteling van de organisatie

Een veranderende situatie zoals ontvlechting van de organisatie brengt veel onrust en onzekerheid met zich mee. Ondanks dat de medewerkers begrip tonen over bijvoorbeeld het on-hold zetten van ontwikkeltrajecten (opleiding e.d.) vanwege deze ontvlechting, is men het tegelijkertijd oneens dat zaken vooruit worden geschoven/bevoren worden. De onderstroom gedachte die hier loopt is onuitgesproken verwijten richting de directe leidinggevende die slechts de boodschapper is van het nieuws. De medewerkers vinden het lastig om hun leidinggevende - die men (doorgaans) persoonlijk mogen - de schuld te geven van hetgeen wat hij/zij is opgelegd door de directie.

Het merendeel van de medewerkers heeft immers de behoefte aan meer houvast, sturing en communicatie. Het besluit om te blijven of te vertrekken in 2024 ligt hoofdzakelijk in:

- Het willen weten wie de directe leidinggevende wordt. Persoonlijkheidskenmerken zijn hier van belang.
- Het aankijken totdat e.e.a. geland is in de organisatie waar zij in terecht komen.

## 5.2 Discussie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de theoretische en beperkingen van het onderhavige onderzoek met aansluitend diverse aanbevelingen voor potentiële vervolgonderzoeken.

### 5.2.1 Theoretische implicaties

Zoals eerder aangegeven richt dit onderzoek zich op het bevorderen van de prestatie van de organisatie via de medewerkers (kredietbeheerders) middels het AMO-model. Een benadering die vooral gericht is op het individuele kenmerken (Vroom, 1964) en door Bailey (1993) geopperd dat drie onderdelen nodig zijn om inspanning te kunnen leveren, dat gekwantificeerd wordt in de drie antecedenten Ability, Motivation en Opportunity (Appelbaum et al., 2000). Het empirische onderzoek impliceert een theoretische limitatie over Ability (kunnen). Vanuit de wetenschappelijke literatuur is gebleken dat Ability staat voor de kennis, ervaring, bekwaamheid en het vermogen van de medewerker om te presteren. Het ontwikkelen van het *kunnen* is gerelateerd aan opleiding en de kansen die medewerkers hiervoor krijgen. Aan de hand van de interviews is gebleken dat het een uitdaging is om dit antecedent Ability (kunnen) afzonderlijk vast te stellen - en niet als een onderdeel van een analyse-eenheid - om te ontdekken of de medewerkers de capaciteit hebben om de functie uit te kunnen voeren. Ofwel welke (theoretische) individuele eigenschappen zoals vaardigheden, ervaring en/of competenties van de medewerkers is er voor nodig om de functie uit te kunnen voeren. In dit geval geeft tevens de algemene functieomschrijving van HR21 weinig tot geen houvast om dit vast te kunnen stellen. Wat ook opvalt vanuit de literatuur is dat de mate van invloed binnen de antecedenten (Ability, Motivation, Opportunity) vooralsnog redelijkerwijs op de achtergrond is gebleven. Het onderzoeken van in hoeverre de ene antecedent meer of minder invloed heeft op de ander is een aanbeveling voor een mogelijke vervolgonderzoek met name binnen een gemeentelijke organisatie. Verder geeft het circumplex model ogenschijnlijk in een oogopslag weer de variëteit van leiderschapsstijlen onderverdeeld in duidelijke dimensies die tegenover elkaar staan. Dit model zou afzonderlijk nader onderzocht kunnen worden welk type leiderschap in een gemeentelijke organisatie domineert in de huidige tijdsgeschiedenis.

### 5.2.2 Beperkingen van het onderzoek

Zoals eerder is opgenomen in *paragraaf 3.7* is het onderzoek enkel bruikbaar voor de BAR en met name de twee clusters van de buitenruimte. De variabelen daarentegen zijn toepasbaar in andere

contexten en organisaties, zowel commercieel als overheidsinstelling. De beperking van het onderzoek zit ook in de begrenzing van het aantal respondenten die gevraagd kunnen worden voor het onderzoek. Conform definitie van Doorewaard en collega's zijn voor dit onderzoek respondenten geselecteerd die naar verwachting 'rijke informatie' kunnen verstrekken. De voorgenomen aantal 25 respondenten zijn niet gehaald. Er zijn 12 respondenten die hebben gereageerd om deel te nemen aan dit onderzoek, waarvan één respondent als pilot is genomen. De input van deze respondent is uit het onderzoek gehaald. Het relatief lage aantal respondenten die deel wilden nemen aan dit onderzoek heeft onder andere te maken met de opkomende ontvlechting van de BAR; persoonlijke moraal ligt laag, men wil enkel focussen op het dagelijkse werkzaamheden, uit dienst zijn gegaan e.d.

Het zou de interne validiteit van het onderzoek ten goede komen als dit kwalitatieve onderzoek tevens afgenomen wordt bij de overige twaalf clusters. Op deze manier kunnen de beïnvloedende concepten beter in beeld worden gebracht voor de organisatie als een geheel. Daarnaast is het aan te bevelen om dit onderzoek wederom te houden in een periode waarin de organisatie niet onderhevig zijn aan een veranderende situatie zoals een reorganisatie. Dit betekent dat er een dergelijk onderzoek gehouden wordt per gemeenten vanwege de ontvlechting van de BAR.

### **5.3 Praktische Aanbevelingen**

De doorontwikkeling van BAR2020 is binnen de clusters van de buitenruimte gevormd en geland. De gehanteerde leiderschapsstijlen Coaching en Participatief passen bij de sturingsprincipes, waarbij medewerkers centraal staan. Vanuit het medewerkersperspectief is men grotendeels tevreden over deze stijlen op een aantal gevallen na. Met name op het gebied van 1) wennen aan werken voor een overheidsinstelling, 2) gap in verwachting tussen leidinggevende en medewerker en 3) sturing op budgetbeheersing.

Om dit mogelijk te ondervangen zijn hieronder een aantal aanbevelingen voor de organisatie:

- On-boarding voor inhuurpersoneel. Momenteel geldt on-boarding enkel voor medewerkers die direct in dienst van de gemeente zijn aangesteld. Het contract van inhuurpersoneel wordt vaker wel dan niet langer verlengt. Ongeacht de contractperiode zou het goed zijn om het inhuurpersoneel mee te laten lopen met de on-boarding die vanuit HR wordt georganiseerd. Op deze wijze wordt de inhuur direct wegwijs gemaakt in alle facetten van de organisatie.
- Meerdere 'buddies' aanwijzen voor nieuwe medewerkers. Mocht er één uitvallen dan is er nog een vervanger.
- Persoonsprofiel verplicht invullen op intranet. Dit bevordert inzicht in netwerk.
- Communicatieloop. Dit ten behoeve van het managen van verwachtingen. Alert zijn voor tussentijdse communicatie tussen leidinggevende en medewerkers. Tussentijds terugkoppeling geven is van belang om ervoor te zorgen dat de boodschap of het signaal aankomt en waar mogelijk vervolgacties aan gekoppeld zijn.

- Jaarlijks formeel vastlegging functioneren. Op basis van de input is gebleken dat bij een veranderende situatie zoals ontvlechting de medewerkers meer behoefte hebben aan een vorm van zekerheid in onzekere periode. Vastlegging over goed functioneren helpt hierbij. Momenteel wordt *het goede gesprek* vastgelegd bij significante veranderingen zoals het volgen van een studie op kosten van de organisatie.
- *Instructie-hulpdagen* organiseren voor Makkelijk Digitaal. Makkelijk Digitaal is de interne online pagina waar alle handleidingen te vinden zijn. Naar behoefte zou hier per onderwerp - in dit geval gerelateerd aan budgetbeheersing - sessies georganiseerd kunnen worden voor uitleg door kennishouders van een betreffende onderwerp. Dit zou mogelijk ook een onderdeel kunnen zijn van het on-boarding programma. Deze persoonlijke sessies bevorderen mogelijk de vaardigheden van de medewerkers ten aanzien van budgetbeheersing.

## 5.4 Reflectie

Er werd onderzocht of de stijl van leidinggeven gevolgen heeft voor de antecedenten van het AMO-model met als doel aanbevelingen te kunnen doen aan het management van cluster VBH en UVR voor het beter beheersen van de budgetten. De theorieën over stijl van leidinggeven en het AMO-model zijn welbekende theorieën. Vooral over stijl van leidinggeven vind je een enorme schat aan theorieën. In dat opzicht wordt er in dit onderzoek geen baanbrekende nieuwe inzichten gegeven, al was dit ook niet de opzet van het onderzoek. De meerwaarde van dit onderzoek is gericht op het management van de genoemde clusters om inzicht te geven in hoeverre het management vanuit leidinggevende positie invloed kan uitoefenen op de prestaties van hun medewerkers voor de realisatie van een concern doelstelling *Beter sturen* op financieel gebied.

Het was een zeer leerzame proces. Alle wijsheden en clichés die tijdens de studie mee zijn gegeven, waren uitgekomen. Het iteratieve proces is een van de grootste uitdagingen waar je als onderzoeker - naast fulltime baan en gezinsleven - mee te maken krijgt. Zo kwam ook de quote van Blom & Alvesson in me op: *“A clear definition is often lacking. If a definition is included, it is often rather vague and all embracing”* (Blom & Alvesson, 2015). Het gaat dan ook om de interpretatie die je als onderzoeker moet geven binnen de context van het onderzoek.

Een ander worsteling was het aanhouden van een objectieve houding ten opzichte van de respondenten tijdens de interviews. Vragen stellen terwijl het antwoord al bekend is. Het was voor mijn voormalige collega's ook even schakelen. Ik was de 'onbekende' student die haar onderzoek doet voor haar thesis en zij waren de 'onbekende' respondenten die graag de student wilden helpen met haar onderzoek.

De laatste worsteling was continue de gedachte die in mijn hoofd spookt: *‘is het goed genoeg?’*

Het antwoord hierop is eigenlijk dat het nooit goed genoeg is. Desondanks, terugkijkend naar waar ik aan het begin van de studie stond in mijn kennis en ervaring en waar ik nu ben aan het einde van de masterstudie, dan kan ik met stelligheid zeggen dat het eindresultaat goed genoeg is.

## Literatuurlijst

- Agars, M.D., Kaufman, J.C., Deane, A., & Smith, B. (2012). Fostering individual creativity through organizational context: A review of recent research and recommendations for organizational leaders. In M. Mumford's (Ed.) *Handbook of Organizational Creativity*, 271-291, London: Elsevier.
- Al-Ani, B., Horspool, A., & Bligh, M. C. (2011). Collaborating with 'virtual strangers': Towards developing a framework for leadership in distributed teams. *Leadership*, 7(3), 219–249. doi:10.1177/1742715011407382
- Amundsen, S., Martinsen L., (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 22. doi:10.1177/1548051814565819
- Anderson, M., Sun, P. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19, 76–96. doi: 10.1111/ijmr.12082
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, London: Cornell University Press.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004) Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *J Organiz Behav*, 25(8), 951–68. doi:10.1002/job.283
- Bailey, T. (1993). Organizational innovation in the apparel industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 32(1), 30-48. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1993.tb01017.x>
- Bainbridge, H. (2015). Devolving people management to the line. *Personnel Review*, 44(6), 847-865.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-36.

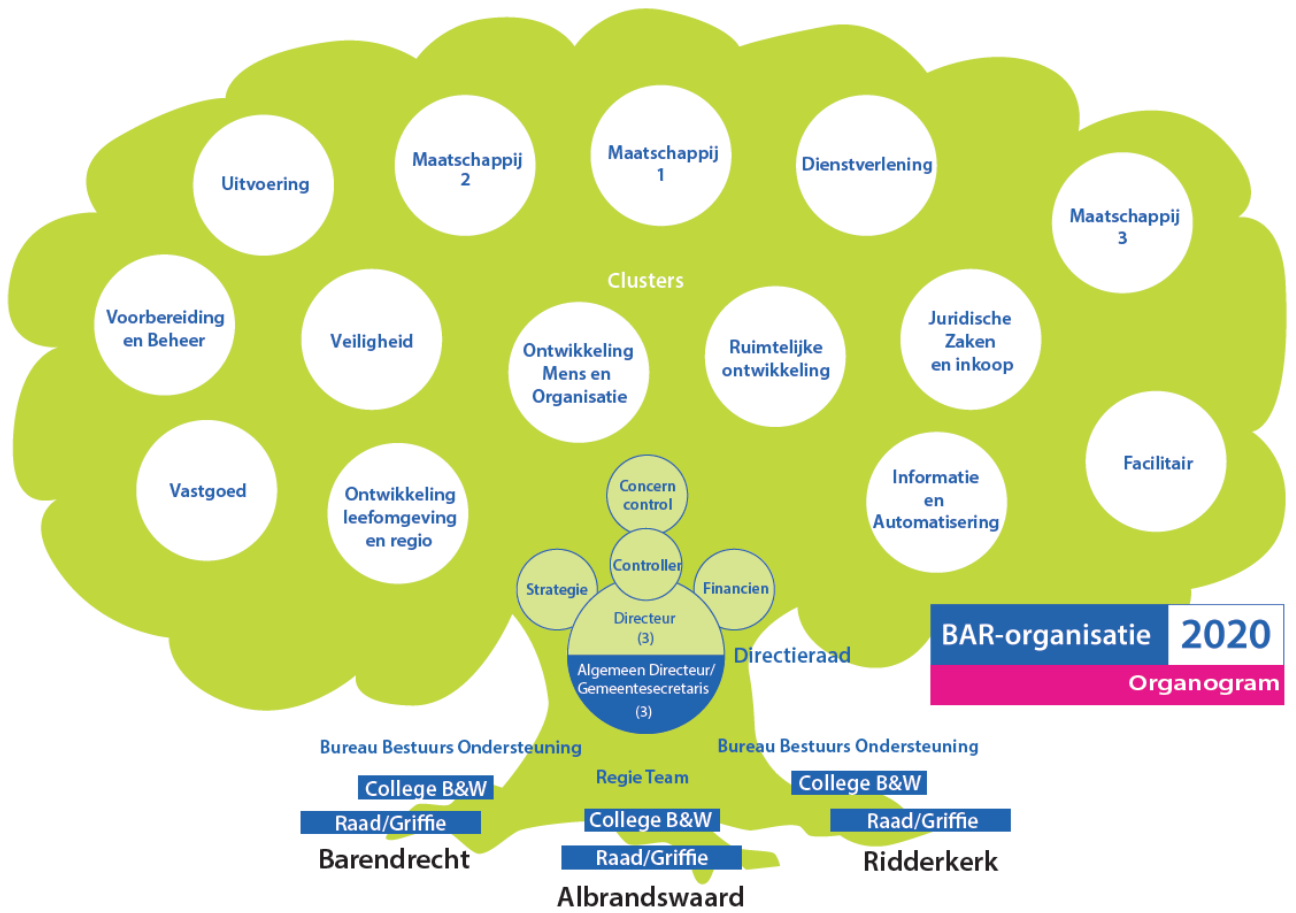
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Berson, Y., & Jung, D. I. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47
- Boeije, H. & Bleijenbergh, I. (2005). Analyseuren in kwalitatief onderzoek. *Denken en doen*.
- Boselie, P. (2007). Werknemersbeleving van best practices in HRM binnen het onderwijs. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie* 81 (6):282-292
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Boxall, P., & MacKy, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Cooper, C., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 475-493.  
doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.008
- De Meyer, A. (1991). Tech talk: How managers are stimulating global R&D communication. *MIT Sloan Management Review*, 32(3), 49.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Drenkard, K. (2012). The transformative power of personal and organizational leadership. *Nursing Administration Quarterly*, 36, 147-154.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Ehrnrooth, M., & Björkman, I. (2012). An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135.
- Gill, C. and Caza, A. (2018). An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses. *Journal of Management*, doi:10.1177/0149206314566461
- Grant, A.M., Gino, F., & Hofmann, D. (2011) Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550. doi:10.5465/amj.2011.61968043
- Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers, *Cogent Education*, 3:1, 1217819,  
doi: 10.1080/2331186X.2016.1217819.

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65–83.  
doi:10.1177/107179190501100406
- Hmieleski, K.M., Cole, M.S. and Baron, R.A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38, pp. 1476–1499. doi:10.1177/0149206311415419
- Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336. doi:10.1287/mnsc.28.3.315
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J.C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *The Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294
- Kaiser, P. R., Tullar, W. L., & McKowen, D. (2000). Student team projects by internet. *Business Communication Quarterly*, 63(4), 75–82.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255.  
doi:10.1037/0021-9010.88.2.246
- Kaufman, B.E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19-40.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12056>
- Kaya, N., Aydin, S., & Ongun, G. (2016). The Impacts of Servant Leadership and Organizational Politics on Burnout: A Research among Mid-Level Managers. *International Journal of Business Administration*, 7(2).  
doi:10.5430/ijba.v7n2p26
- Kehoe, R.R. and Wright, P.M. (2013), “The impact of high-performance human resource practices on employees’ attitudes and behaviors”, *Journal of Management*, Vol. 39 No. 2, pp. 366-391.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48-60.
- Lambert, L., Tepper, B., Carr, C., J., Holt, D. T., & Barelka, A.J. (2012). Forgotten But Not Gone: An Examination of Fit Between Leader Consideration and Initiating Structure Needed and Received. *The Journal of applied psychology*. 97. 913-30. doi:10.1037/a0028970
- Latham, G.P. & E. A. Locke. (1979). Goal Setting: A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*, 8, 68-80.
- Lievens, F., Geit, P. van & Coetsie, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 415-430.

- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A met-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (20016). Deconstructing AMO Framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087
- Morales-Sánchez, R. and Pasamar, S. (2020), "How to improve organisational citizenship behaviour by combining ability, motivation and opportunity: The moderator role of perceived organisational support", *Employee Relations*, Vol. 42 No. 2, pp. 398-416. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0169>
- Neider, L., & Schriesheim, C. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146- 1164.  
doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.008
- Ozcelik, G., & Uyargil, C. (2015). A Conceptual Framework for Line Managers' Hrm Implementation Effectiveness: Integrating Social Context and Amo Theories. *Journal of Business Economics & Finance*.
- Purcell, J. & S. Hutchinson. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*,17(1), 3–20.
- Redeker, M., de Vries, R., Rouckhout, D., Vermeren, P. & de Fruyt, F. (2014) Integrating leadership: The leadership circumplex, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 435-455. Doi:10.1080/1359432X.2012.738671
- Schneider, S.K. and George, W.M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 60-77.
- Schwartz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: the mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025–1041. doi:10.1111/padm.12266
- Sendjaya, S., & Sarros, J.C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-64. doi:10.1177/107179190200900205
- Shin, D., & Konrad, A.M. (2016). Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, Jaargang:43, Uitgave:4, Pagina(s):973-997. <https://doi-org.ru.idm.oclc.org/10.1177/0149206314544746>
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue #54, June 26, 2006.

- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71. doi:10.1080/00223980.1948.9917362
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. doi:10.2307/258687
- Ujma, M., Ingram, T. (2019). Perception of Ability-Motivation-Opportunity oriented HRM practices and organizational commitment: The role of task uncertainty. *Journal of entrepreneurship management and innovation, Jaargang:15, Uitgave:4, Pagina(s):139-161*.
- Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Verdorfer, A.P., Duyan, E.C., Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The cross-cultural invariance of the Servant Leadership Survey: A comparative study across eight countries. *Administrative Sciences*, 7(8), 1-11. doi:10.3390/admsci7020008
- Van Vuuren, T., Caniels, M.C., & Semeijn, J. (2011). *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. Gedrag & Organisatie*, 357-374.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations. An Introduction* (3e editie). Armonk N.Y.: M.E. Sharpe.
- Vermeeren, B. (2017). Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 83, 4: pp. 717-737. doi: 10.1177/0020852315591642
- Verschuren, p., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (5th editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517-529. doi:10.1037/a0018867
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62, 6-16.

# Bijlage 1: Organogram BAR-organisatie



## Bijlage 2: Operationaliseringschema

Kernbegrip (Onafhankelijk Variabele: <i>Stijl van leidinggeven</i> )	Octant (dimensie)	Definitie Dimensie <sup>1</sup> (Rederker et.al, 2012)	(gedrag) Aspecten (Rederker et.al, 2012)	Indicator/verwachting & Vragen <sup>2</sup>
Leiderschapsstijl	Inspirerend (Inspirational)	Personen met een inspirerende leiderschapsstijl neigen ertoe om hun medewerkers te stimuleren en te overtuigen door middel van het hebben van een duidelijke visie, inspireren voor optimale prestatie en hebben de neiging om resoluut te handelen zodra prestaties onder druk komen te staan en/of er organisatorische problemen ontstaan.	Leidinggevende geeft duidelijk zijn/haar rol aan in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers, treedt daadkrachtig op in crisissituaties, stelt duidelijke doelstellingen vast voor zijn/haar team	Dimensie Communion (verbondenheidsmotief/ gemeenschap)  Leidinggevende zal proberen het goede voorbeeld te geven
Leiderschapsstijl	Coachend (Coaching)	Personen met een coachende leiderschapsstijl hebben de neiging om hun eigenheid te laten zien en waardering uitspreken voor hun medewerkers. Laat hen ook laten weten hoe belangrijk ze zijn; ze hebben de neiging om de medewerkers te stimuleren via positieve communicatie en door te luisteren naar de mening van de medewerkers	Leidinggevende laat zien dat medewerkers belangrijk zijn voor hem/haar, geeft steun aan de medewerkers en vindt/ vraagt de mening van zijn/haar team	Dimensie Communion (verbondenheidsmotief/ gemeenschap)  Leidinggevende zal proberen om een passende ondersteuning aanreiken dat de medewerkers in staat stelt om zelfstandig te kunnen (blijven) werken. Samen reflecteren en vooruitkijken
Leiderschapsstijl	Participatief (Participative)	Personen met een participatieve leiderschapsstijl hebben de neiging om de medewerkers nauw te betrekken in alle processen; de neiging om te snel mee te gaan met de voorstellen van hun team en	Leidinggevende neemt bepaalde beslissingen samen met de medewerkers, is tolerant en laat de medewerkers hun werk doen op hun eigen manier	Dimensie Communion (verbondenheidsmotief/ gemeenschap)  Leidinggevende zal mogelijkheden zoeken en bieden in voorkeuren / behoeftes van de medewerkers

<sup>1</sup> De definitie dimensie en (gedrag) aspecten zijn gebaseerd op de CLS schaal, definitie en voorbeelden van Rederker en collega's (2012)

<sup>2</sup> Voorbeelden van vragen voor beide variabelen zijn terug te vinden in Bijlage 7 – Vragenlijst Interview

		toont veel begrip voor de gevoelens en emoties van de medewerkers		
Leiderschapsstijl	Toegeeflijk/buigzaam (Yielding)	Personen met een toegeeflijke leiderschapsstijl zijn over het algemeen erg flexibel in de omgang met hun medewerkers en aarzelen om leiding te geven; ze hebben de neiging om het belang van de medewerkers boven het belang van de organisatie te stellen en staan niet graag in het middelpunt van de belangstelling	Leidinggevende kan onopvallend zijn, wil graag iedereen naar z'n zin maken en stelt de belangen van de organisatie als ondergeschikt aan de belangen van zijn medewerkers	Dimensie Communion (verbondenheidsmotief/ gemeenschap)  Leidinggevende slaat door in het begrip tonen en maximaal ondersteunen van de voorkeuren / behoeftes van de medewerkers
Leiderschapsstijl	Teruggetrokken (Withdrawn)	Personen met een teruggetrokken leiderschapsstijl zijn dat meestal persoonlijk en professioneel afwezig, hebben de neiging om confrontaties en verantwoordelijkheden te vermijden, en te laat te handelen wanneer zich problemen voordoen	Leidinggevende stelt beslissingen uit, neemt geen verantwoordelijkheid en bepaalt niet het verwachte prestatieniveau van zijn team	Dimensie Communion (verbondenheidsmotief/ gemeenschap)  Leidinggevende zal de neiging hebben om niet te veel (vooruit) te plannen, aankijken hoe dingen lopen. Werkklimaat zal meer op een laissez-faire lijken waar de medewerkers volledig het initiatief neemt. Voor de medewerkers kan het verwarrend zijn om achter te komen hoe men zich hoort te gedragen, wat prestatiedoelen zijn en hoe ze dan hun vaardigheden kunnen ontwikkelen.
Leiderschapsstijl	Wantrouwig (Distrustful)	Personen met een wantrouwende leiderschapsstijl zijn dat meestal wantrouwend tegenover de motieven van zijn/haar medewerkers, zijn meestal snel en negatief in hun oordeel en neemt een afstandelijke houding aan ten aanzien van hun medewerkers	Leidinggevende oordeelt te snel, vindt snel iets verdachts, staat niet toe dat medewerkers hun werk zelf organiseren	Dimensie Agency (zelfmotief / control en dominantie)  Idem bij Directief

Leiderschapsstijl	Autoritair (Authoritarian)	Personen met een autoritaire leiderschapsstijl hebben de neiging om gehoorzaamheid af te dwingen, ongenueerd en kan slecht omgaan met kritiek / accepteert geen kritiek van hun medewerkers	Leidinggevende vermijdt vriendschappelijke relaties, stelt eenzijdig het verwachte prestatieniveau van de medewerkers vast en geeft op dwingende wijze bevelen	Dimensie Agency (zelfmotief / control en dominantie)  Leidinggevende past een 'persoonlijke aanval' op medewerkers tactiek toe, oefent macht uit om de medewerkers naar zijn/haar standaarden te kunnen voldoen
Leiderschapsstijl	Directief / eisend (Directive)	Personen met een directieve leiderschapsstijl hebben de neiging om prestaties op een competitieve wijze te bereiken en successen te boeken, actief controleren en corrigeren van hun medewerkers en gedraagt zich strikt en correct tegenover hun medewerkers	Leidinggevende houdt nauwlettend toezicht op het werk van de medewerkers, oordeelt streng over hun medewerkers en is competitief	Dimensie Agency (zelfmotief / control en dominantie)  Leidinggevende kan micro-managen gedrag vertonen, eist discipline en dreigt met sancties

Kernbegrip (Afhankelijke Variabele: AMO)	Dimensie	Topic	Indicator/verwachting & Vragen
AMO-model	Ability	<b>Kunnen</b>	Individueel tonen aan dat men het werk aan kunnen, maken weinig/geen fouten, zijn op tijd, gaat 'moeilijke' gesprekken niet uit de weg.
	Motivation	<b>Willen</b>	Individueel geven zelf aan in hoeverre men zelf bereid is om (beter) te kunnen presteren/ hun werk doen of ze staan open voor suggesties van leidinggevend.
	Opportunity	<b>Mogen</b>	Leidinggevende reikt mogelijkheden aan dat passend is bij de ontwikkeling en/of functie van de medewerker.

## Bijlage 3: Uitnodiging en Toestemming

### Bijlage 3a: Uitnodiging en toestemming Medewerker

**Betreft:** Participatie onderzoek masterthesis invloed leiderschapsstijl op AMO-model

Beste XX,

Voor de afronding van mijn master Bedrijfskunde ben ik momenteel bezig met mijn scriptieonderzoek. Mijn onderzoek betreft het achterhalen van hoe stijl van leidinggeven invloed kan hebben op de antecedenten van het AMO-model. Ofwel in hoeverre heeft leiderschapsstijl effect op het vermogen/capaciteit, motivatie in je dagelijkse werkzaamheden en in hoeverre krijg je de mogelijkheid om je werkzaamheden uit te kunnen voeren. Met jouw input kan ik een breed beeld krijgen over deze effecten binnen de clusters van de BAR-organisatie. Daarnaast ben ik ook benieuwd naar de ontwikkelingen rondom de ontvlechting van de BAR-organisatie.

Om deze reden zou ik graag jou persoonlijk willen interviewen. Dit kan op verschillende manieren en wat jou het beste uitkomt, bijvoorbeeld via MStears, Googlemeeting of op locatie (gemeentehuis of Londen). Het interview zal maximaal 60 minuten duren.

De informatie zullen volkomen vertrouwelijk worden behandeld en volledig geanonimiseerd worden verwerkt. De resultaten worden enkel gebruik voor studiedoeleinde.

Ik kijk uit naar je reactie en bij voorbaat dank voor je medewerking aan mijn thesisonderzoek.

Met vriendelijke groet,

Flourence Tetteroo-Supit

M: xx

@: xx

## Bijlage 3b: Uitnodiging en toestemming Leidinggevende

**Betreft:** Participatie onderzoek masterthesis invloed leiderschapsstijl op AMO-model

Beste XX,

Voor de afronding van mijn master Bedrijfskunde ben ik momenteel bezig met mijn scriptieonderzoek. Mijn onderzoek betreft het achterhalen van hoe stijl van leidinggeven invloed kan hebben op de antecedenten van het AMO-model. Ofwel in hoeverre heeft leiderschapsstijl effect op het vermogen/capaciteit, motivatie in je dagelijkse werkzaamheden en in hoeverre krijg je de mogelijkheid om je werkzaamheden uit te kunnen voeren. Met jouw input kan ik een breed beeld krijgen over deze effecten binnen de clusters van de BAR-organisatie. Daarnaast ben ik ook benieuwd naar de ontwikkelingen rondom de ontvlechting van de BAR-organisatie.

Om deze reden zou ik graag jou persoonlijk willen interviewen. Dit kan op verschillende manieren en wat jou het beste uitkomt, bijvoorbeeld via MStears, Googlemeeting of op locatie (gemeentehuis of Londen). Het interview zal maximaal 60 minuten duren.

De informatie zullen volkomen vertrouwelijk worden behandeld en volledig geanonimiseerd worden verwerkt. De resultaten worden enkel gebruik voor studiedoeleinde.

Ik kijk uit naar je reactie en bij voorbaat dank voor je medewerking aan mijn thesisonderzoek.

Met vriendelijke groet,

Flourence Tetteroo-Supit

M: xx

@: xx

## Bijlage 4: Introductie en Uitleg Interview

### Bijlage 4a: Introductie en Uitleg Interview Medewerker

Beste XX,

Nogmaals dank voor het meewerken aan mijn afstudeeronderzoek. Jouw input over hoe stijl van leidinggeven invloed kan hebben op vermogen/capaciteit, motivatie en participatiemogelijkheden in je huidige functie is van wezenlijk belang voor mijn onderzoek.

Je mening geven over je leidinggevende kan een gevoelig onderwerp zijn. Om deze reden wil ik nogmaals benadrukken dat het vertrouwelijk en transparant behandelen van de informatie voor mij als onderzoeker zeer belangrijk is. Je mag ten alle tijden je terugtrekken uit dit onderzoek; tijdens en ook na het interview.

#### **Hoe werkt het interview?**

Allereerst zal ik expliciet jouw toestemming vragen of het interview opgenomen kan worden. Bij het opnemen van het interview wordt gebruik gemaakt van de smartphone of opname mogelijkheden van MStears of Googlemeet of ieder andere online meeting tool. Geef je de voorkeur dat het interview niet opgenomen mag worden, dan zal ik enkel aantekeningen maken van het interview. Je mag te allen tijde pauzeren of met het interview stoppen. Het interview zal maximaal 60 minuten duren.

Tijdens het interview zal ik een aantal vragen - met eventueel voorbeelden - aan je willen voorleggen die betrekking hebben tot de twee variabelen van het onderzoek; 1) *stijl van leidinggeven* en 2) antecedenten van het *AMO-model*. In de 'volksmond' ook wel genoemd als het "kunnen, willen en mogen". Verderop zal ik kort nader uitleggen wat deze variabelen precies inhouden.

#### **Dataverwerking**

Het interview is volledig anoniem. Dit houdt in dat je naam nergens in het onderzoek genoemd zal zijn, de opname van het interview wordt niet door derden beluisterd en wordt direct na uitschrijven ervan verwijderd. Je krijgt het concept van de uitwerking digitaal. Bij deze ook de uitnodiging om e.e.a. aan te passen en/of weg te laten. Na jouw goedkeuring zal de uitwerking van het interview als zijnde definitief in de documentatie opgenomen worden.

### **Uitleg over variabelen**

In dit onderzoek ben ik op zoek naar 1) type leidinggeven c.q. *leiderschapsstijl*. Een leidinggevende kan bijvoorbeeld een duidelijk visie hebben, vindt meningen van zijn/haar team erg belangrijk dat dit gehoord wordt of een leidinggevende wilt van alle details op de hoogte worden gesteld en 2) het “kunnen, willen en mogen” c.q. *AMO-model*. Dit heeft betrekking op in hoeverre je jouw functie kan uitvoeren en wat je hiervoor nodig hebt dit te kunnen realiseren.

### **Waarom dit onderzoek?**

Vanuit diverse theorieën is presteren ofwel je werk kunnen uitvoeren afhankelijk van diverse factoren. Beloningen, cursussen e.d. alleen zijn niet voldoende. De manier hoe je als medewerker wordt aangestuurd door je leidinggevende speelt in zekere mate mee in het goed of ondermaats presteren binnen de organisatie. Dit onderwerp vind ik interessant om te onderzoeken in hoeverre leiderschapsstijl invloed heeft op de prestatie van de individu binnen cluster VBH en UVR.

Met het oog op de nabije organisatorische wijzigingen van BAR-organisatie geeft dit onderwerp wellicht stof tot nadenken bij de invulling van de prestaties van de teams.

### **Tot slot**

Voel vrij om mij op ieder gewenst moment tijdens of na het interview vragen te stellen.

Met vriendelijke groet,

Flourence Tetteroo

## Bijlage 4b: Introductie en Uitleg Interview Leidinggevende

Beste XX,

Nogmaals dank voor het meewerken aan mijn afstudeeronderzoek. Vanwege jouw unieke positie - enerzijds ben je zelf een leidinggevende die sturing geeft aan je team en anderzijds wordt je ook aangestuurd door je clustermanager - is jouw input waardevol voor mijn onderzoek.

Het geeft inzicht in hoe stijl van leidinggeven invloed kan hebben in je huidige functie op vermogen/capaciteit, motivatie en participatiemogelijkheden. Tevens draagt het ook bij in het beeld van hoe jij als leidinggevende sturing geeft aan jouw team.

Je mening geven over je leidinggevende kan een gevoelig onderwerp zijn. Om deze reden wil ik nogmaals benadrukken dat het vertrouwelijk en transparant behandelen van de informatie voor mij als onderzoeker zeer belangrijk is. Je mag ten alle tijden je terugtrekken uit dit onderzoek; tijdens en ook na het interview.

### **Hoe werkt het interview?**

Allereerst zal ik expliciet jouw toestemming vragen of het interview opgenomen kan worden. Bij het opnemen van het interview wordt gebruik gemaakt van de smartphone of opname mogelijkheden van MStears of Googlemeet of ieder andere online meeting tool. Geef je de voorkeur dat het interview niet opgenomen mag worden, dan zal ik enkel aantekeningen maken van het interview. Je mag te allen tijde pauzeren of met het interview stoppen. Het interview zal maximaal 60 minuten duren.

Tijdens het interview zal ik een aantal vragen - met eventueel voorbeelden - aan je willen voorleggen die betrekking hebben tot de twee variabelen van het onderzoek; 1) *stijl van leidinggeven* en 2) antecedenten van het *AMO-model*. In de 'volksmond' ook wel genoemd als het "kunnen, willen en mogen". Verderop zal ik kort nader uitleggen wat deze variabelen precies inhouden.

### **Dataverwerking**

Het interview is volledig anoniem. Dit houdt in dat je naam nergens in het onderzoek genoemd zal zijn, de opname van het interview wordt niet door derden beluisterd en wordt direct na uitschrijven ervan verwijderd. Je krijgt het concept van de uitwerking digitaal. Bij deze ook de uitnodiging om e.e.a. aan te passen en/of weg te laten. Na jouw goedkeuring zal de uitwerking van het interview als zijnde definitief in de documentatie opgenomen worden.

### **Uitleg over variabelen**

In dit onderzoek ben ik op zoek naar 1) type leidinggeven c.q. *leiderschapsstijl*. Een leidinggevende kan bijvoorbeeld een duidelijk visie hebben, vindt meningen van zijn/haar team erg belangrijk dat dit gehoord wordt of een leidinggevende wilt van alle details op de hoogte worden gesteld en 2) het “kunnen, willen en mogen” c.q. *AMO-model*. Dit heeft betrekking op in hoeverre je jouw functie kan uitvoeren en wat je hiervoor nodig hebt dit te kunnen realiseren.

### **Waarom dit onderzoek?**

Vanuit diverse theorieën is presteren ofwel je werk kunnen uitvoeren afhankelijk van diverse factoren. Beloningen, cursussen e.d. alleen zijn niet voldoende. De manier hoe je als medewerker wordt aangestuurd door je leidinggevende speelt in zekere mate mee in het goed of ondermaats presteren binnen de organisatie. Dit onderwerp vind ik interessant om te onderzoeken in hoeverre leiderschapsstijl invloed heeft op de prestatie van de individu binnen cluster VBH en UVR.

Met het oog op de nabije organisatorische wijzigingen van BAR-organisatie geeft dit onderwerp wellicht stof tot nadenken bij de invulling van de prestaties van de teams.

### **Tot slot**

Voel vrij om mij op ieder gewenst moment tijdens of na het interview vragen te stellen.

Met vriendelijke groet,

Flourence Tetteroo-Supit

## Bijlage 5: Voorbeeld HR21 functieomschrijving

<b>Functienaam</b>	:	
<b>Normfunctienaam</b>	:	<i>Medewerker toezicht I</i>
<b>Code</b>	:	<i>N04.02.02</i>
<b>Peildatum</b>	:	<i>1-4-2011</i>

### Functiereeks Realisatie:

*Het leveren van (specialistische) producten en diensten gericht op het ontwikkelen, verbeteren en in stand houden van de openbare ruimte door studie, ontwerp, voorbereiding, directievoering, uitvoering van en toezicht op technische werken.*

### Functiegroep Toezicht:

*Het aannemen van of toezicht houden op aanleg, onderhoud, verbetering of beheer van technische werken in de openbare ruimte. Werkzaamheden die zowel door eigen medewerkers of derden worden uitgevoerd waarbij er geen sprake is van hiërarchische relatie. Binnen de functiegroep ligt het accent op het begeleiden van, toezien op en controleren van technische of specialistische taken.*

### Overwegende functiekenmerken:

- verzorgt de voorbereiding van en voert de directie over de uitvoering van omvangrijke technische werken op een breed en complex terrein van de openbare ruimte
- houdt rekening met grote investeringen die gezichtsbepalend zijn voor een groot deel van de openbare ruimte
- werken zijn in belangrijke mate bepalend voor het imago van de organisatie
- draagt zorg voor procesbewaking en afstemming op een breed en complex terrein

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Voorbereiding

- draagt zorg voor het opstellen van het plan van aanpak gericht op realisatie van infrastructurele of technische werken
- draagt zorg voor de inrichting en aansturing van het projectteam
- draagt zorg voor het toetsen en bewaken van ontwerpen, begrotingen, opdrachtverstrekkingen, ramingen
- adviseert over technische aspecten en plannen

### Resultaatgebied 2: Directievoering

- voert de directie over werken door derden
- voert overleg met opdrachtgevers, opdrachtnemers en ketenpartners over de uitvoering van werken
- bewaakt de voortgang, kwantiteit en kwaliteit van werken
- signaleert en rapporteert afwijkingen en overtredingen en adviseert over te nemen maatregelen
- beheert en bewaakt budgetten, maakt voortgangs- en eindcalculaties en evalueert de uitvoering

### Resultaatgebied 3: Procesbewaking en afstemming

- draagt zorg voor afstemming en afhandeling van projecten en dossiers
- plant en bewaakt acties, doorlooptijd en afdoening van (deel-)cases door medewerkers en derden
- draagt zorg voor de afstemming en wisselwerking met in- en externe partijen
- verstrekt informatie over processen en acties

## Bijlage 6: Vragenlijst Interview Medewerker

Vanuit perspectief medewerker

### Algemene vragen

1. **Wat is je geslacht?**
2. Wat is je leeftijd?
3. Hoelang werk je al voor de organisatie?
4. Bij welk cluster en team ben je werkzaam?
5. Werk je fulltime of parttime?
6. Wie is je leidinggevende?
7. Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent?
8. Wat is nu je standplaats; B/A/R of gemeentewerf Londen?

### Gerelateerd aan AMO-A (kunnen):

9. Wat is je functie?
10. Is er voor jouw werkzaamheden een functieomschrijving? (Ja, welke vakinhoudelijke vaardigheden moet je minimaal hebben voor je functie?)
  - a. Nee, waarom niet? En hoe vul je je functie dan in? En hoe zorg je dat je aan je vakinhoudelijke vaardigheden komt? / wat heb je nodig?
11. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen? (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.).
12. Sluit je huidige functie aan op wat je eerder hebt gedaan? (bijv. stapje hoger in ontwikkeling).
13. Sluit je huidige functie aan op je opleiding?
14. In hoeverre kun je zeggen of je je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?
15. Voel je je vaardig genoeg om je functie uit te kunnen oefenen?
16. Zijn er zaken die jij nog kan/wilt/moet ontwikkelen om je huidige functie goed uit te kunnen voeren?
17. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie? Zo ja, wat heb je van je leidinggevende nodig?
18. Wat vind je van je huidige functie?
  - a. Leuk, want .... (interessant werk, leuke functie etc.).
  - b. Minder leuk, want .... (niet goed in, geen andere optie etc.).
19. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten?

20. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden?
- a. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben?
  - b. Bij onvoldoende vaardig; wat doe je dan? En wat heb je nodig?

**Gerelateerd aan AMO- O (mogen):**

21. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?
22. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?
23. Heb je nu ambities om je persoonlijk te ontwikkelen?
24. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen?
- a. Indien je kans krijg; Heb je de kans genomen? Zo ja, wat heb je toen gedaan en waarom?
  - b. Zo nee, waarom niet?
25. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?
26. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling?
- a. Gegeven het antwoord; Wat heb je van hem/haar nodig?

**Gerelateerd aan AMO-M (willen):**

27. Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevoerd?
- a. Zo ja, Wat zijn de criteria? Wat zijn de 'beloningen'? en ben je tevreden met het beloningssysteem?
  - b. Zo nee, waarom niet?
28. Kun je doorgroeien in je huidige functie? (schaal)
- a. Ja, wat heb je hiervoor nodig? Wil je doorgroeien?
  - b. Nee, wat betekent dit voor jouw toekomst?
29. Als we kijken naar je carrière tot nu toe; Wanneer was je (intrinsiek) het meest gemotiveerd?
- a. Wat was de rol van je leidinggevende hierin? Wat deed dat met jou?
  - b. Hoe is het nu in je huidige functie?/Hoe gemotiveerd ben je nu in je huidige functie?
  - c. Gegeven het antwoord; Wat zou je helpen dat je (nog) meer gemotiveerd bent in je functie?
30. Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie?
- a. Gegeven het antwoord; Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat?

**Vragen i.r.t. Leiderschap vanuit perspectief medewerkers**

31. Hoe vaak heb je contact met je leidinggevende?
32. Heb je bila of het goede gesprek?
33. Wat vind je van het contact dat je hebt met je leidinggevende (inhoud, sfeer, omgang)?
34. Hoe zou jij je leidinggevende omschrijven/typeren?

- a. Gegeven het antwoord; wat vind je *goed* aan je leidinggevende? Waarom?
  - b. Gegeven het antwoord; wat vind je *minder/niet goed* aan je leidinggevende? Waarom?
35. Wat betekent leidinggeven voor jou? Welke eigenschappen zou een leidinggevende volgens jou moeten hebben?
- a. Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld? Zo ja, waarom?
  - b. Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld? Zo ja, waarom niet?
36. Ben je in situatie gekomen dat je leiderschap/sturing nodig hebt gehad?
- a. Waarom en wanneer was dat?
  - b. Welk gedrag zag je bij je leidinggevende? En wat doet dat met je?
37. Ben je in situatie gekomen dat het niet zo prettig was met je huidige leidinggevende?
- a. Waarom was de ervaring niet prettig met je huidige leidinggevende en wanneer was dat?
  - b. Wat doet dat met je die onprettige ervaring met je huidige leidinggevende?
38. Hoe was je ervaring met andere/vorige leidinggevende(n)?
- a. Waarom was de ervaring niet prettig met andere/vorige leidinggevende(n)?
  - b. Wat doet dat met je die onprettige ervaring met je ander/ vorige leidinggevende(n)?
  - c. Waarom was de ervaring wél prettig met andere/vorige leidinggevende(n)?
39. Hoe vind je de sfeer op werk?
- a. Hoe vind je de sfeer binnen het team?
  - b. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer? Vb. handelen, situaties etc.
40. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandelt?
- a. Ja, behandelt gelijk alle teamleden, waaraan kun je dit zien?
  - b. Nee, behandelt teamleden verschillend, waarom denk je dat?
41. In hoeverre moet een leidinggeven een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? kun je voorbeelden geven?

**Gerelateerd aan ontvlechting BAR (toekomstperspectief):**

42. In 2024 wordt BAR deels ontmanteld. Wat is je voorkeur gemeente?
43. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende? / Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?
44. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?
45. Heb je acties ondernomen?
- a. Zo ja, wat heb je gedaan? En wie heb je hiervoor betrokken?
  - b. Zo niet, waarom niet?
46. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?

## Bijlage 7: Vragenlijst Interview Leidinggevende

Vanuit perspectief leidinggevende

### Algemene vragen

1. Wat is je geslacht?
2. Wat is je leeftijd?
3. Hoelang werk je al voor de organisatie?
4. Bij welk cluster en team ben je werkzaam?
5. Werk je fulltime of parttime?
6. Wie is je leidinggevende?
7. Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent?
8. Wat is nu je standplaats; B/A/R of gemeentewerf Londen?

### Gerelateerd aan AMO-A (kunnen):

9. Wat is je functie?
10. Is er voor jouw werkzaamheden een functieomschrijving? / Zijn er bepaalde eisen gesteld bij je aanstelling?
  - a. Ja, welke eisen? En in hoeverre heb je ervaring met die eisen?
  - b. Welke vaardigheden zijn op dit moment onderbelicht? En Wat heb je hiervoor nodig om te ontwikkelen?
  - c. Nee, waarom niet? En hoe vul je je functie dan in? En hoe zorg je dat je aan je vakinhoudelijke vaardigheden komt? / wat heb je nodig?
11. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen? (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.).
12. Sluit je huidige leidinggevende functie aan op wat je eerder hebt gedaan?
  - a. Ja, Hoe lang heb je al een leidinggevende functie?
  - b. Nee, Hoe lang heb je deze leidinggevende functie? Hoeveel medewerkers stuur je direct aan?
  - c. Heb je een leidinggevende boven je?
13. Sluit je huidige functie aan op je opleiding?
14. In hoeverre kun je zeggen of je je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?
15. Voel je je vaardig genoeg om je (leidinggevende) functie uit te kunnen oefenen?
16. Zijn er zaken die jij nog kan/wilt/moet ontwikkelen om je huidige functie goed uit te kunnen voeren?

17. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie? Zo ja, wat heb je van je leidinggevende nodig?
18. Wat vind je van je huidige functie?
  - a. Leuk, want .... (interessant werk, leuke functie etc.).
  - b. Minder leuk, want .... (niet goed in, geen andere optie etc.).
19. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten?
20. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden?
  - a. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben?
  - b. Bij onvoldoende vaardig; wat doe je dan? En wat heb je nodig?

**Gerelateerd aan AMO- O (mogen):**

21. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?
22. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?
23. Heb je nu ambities om je persoonlijk te ontwikkelen?
24. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen?
  - a. Indien je kans krijg; Heb je de kans genomen? Zo ja, wat heb je toen gedaan en waarom?
  - b. Zo nee, waarom niet?
25. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?
26. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling?
  - a. Gegeven het antwoord; Wat heb je van hem/haar nodig?

**Gerelateerd aan AMO-M (willen):**

27. Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevoerd?
  - a. Zo ja, Wat zijn de criteria? Wat zijn de 'beloningen'? en ben je tevreden met het beloningssysteem?
  - b. Zo nee, waarom niet?
28. Kun je doorgroeien in je huidige functie? (schaal)
  - a. Ja, wat heb je hiervoor nodig? Wil je doorgroeien?
  - b. Nee, wat betekent dit voor jouw toekomst?
29. Als we kijken naar je carrière tot nu toe; Wanneer was je (intrinsiek) het meest gemotiveerd?
  - a. Wat was de rol van je leidinggevende hierin? Wat deed dat met jou?
  - b. Hoe is het nu in je huidige functie?/Hoe gemotiveerd ben je nu in je huidige functie?
  - c. Gegeven het antwoord; Wat zou je helpen dat je (nog) meer gemotiveerd bent in je functie?
30. Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie?

- a. Gegeven het antwoord; Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat?

Vragen i.r.t. Leiderschap vanuit perspectief medewerkers

31. Hoe vaak heb je contact met je leidinggevende?
32. Heb je bila of het goede gesprek?
33. Wat vind je van het contact dat je hebt met je leidinggevende (inhoud, sfeer, omgang)?
34. Hoe zou jij je leidinggevende omschrijven/typeren?
- a. Gegeven het antwoord; wat vind je goed aan je leidinggevende? Waarom?
- b. Gegeven het antwoord; wat vind je minder/niet goed aan je leidinggevende? Waarom?
35. Wat betekent leidinggeven voor jou? Hoe zou je jouw stijl willen omschrijven?
36. Kun je uitleggen hoe jij over het algemeen leiding geeft aan je mensen?
- a. Maak je een verschil per individu binnen je team? Waarom wel/niet?
- b. Hoe zou je de sfeer binnen je team omschrijven?
37. Ben je in situatie geraakt waar je leiding moet geven?
- a. Wat heb je toen gedaan?
- b. Wat was het effect?

Vraag 38 t/43 is niet van toepassing indien er géén hiërarchisch lijn boven een leidinggevende staat

38. Hoe zou jij jouw leidinggevende boven je omschrijven/typeren?
- a. Hoe vaak heb je contact met hem/haar?
- b. Wat vind je van je contactmomenten met je leidinggevende? (inhoud, sfeer etc.)
- c. In hoeverre wordt je beoordeeld door je leidinggevende? Wat zijn de criteria en beloningen?
39. In hoeverre wijkt jouw beeld over eigen stijl van leidinggeven af met het beeld dat je vindt dat jouw leidinggevende moet zijn?
40. Ben je in de situatie gekomen dat je zelf ook leiderschap/sturing nodig hebt gehad? Waarom en wanneer was dat?
- a. Welk gedrag zag je bij je leidinggevende? En wat doet dat met je?
41. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandelt?
- a. Ja, behandelt gelijk alle teamleden, waaraan kun je dit zien?
- b. Nee, behandelt teamleden verschillend, waarom denk je dat?
42. In hoeverre moet een leidinggevende een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? kun je voorbeelden geven?
43. Ben je in situatie gekomen dat het niet zo prettig was met je huidige leidinggevende?
- a. Waarom was de ervaring niet prettig met je huidige leidinggevende en wanneer was dat?
- b. Wat doet dat met je die onprettige ervaring met je huidige leidinggevende?

Vraag 38 t/43 is niet van toepassing indien er géén hiërarchisch lijn boven een leidinggevende staat

44. Hoe was je ervaring met andere/vorige leidinggevende(n)?
  - a. Waarom was de ervaring niet prettig met andere/vorige leidinggevende(n)?
  - b. Wat doet dat met je die onprettige ervaring met je ander/ vorige leidinggevende(n)?
  - c. Waarom was de ervaring wél prettig met andere/vorige leidinggevende(n)?
45. Hoe vind je de sfeer op werk?
  - a. Hoe vind je de sfeer binnen jouw team (onder je medewerkers)?
  - b. Hoe zou je de sfeer binnen je MT omschrijven?
  - c. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer? Vb. handelen, situaties etc.

**Gerelateerd aan ontvlechting BAR (toekomstperspectief):**

46. In 2024 wordt BAR deels ontmanteld. Wat is je voorkeur gemeente?
47. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende? / Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?
48. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?
49. Heb je acties ondernomen?
  - a. Zo ja, wat heb je gedaan? En wie heb je hiervoor betrokken?
  - b. Zo niet, waarom niet?
50. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?

Bijlage 8: Data - Codering Medewerker

Uitspraak Respondent	Respondent	Open coderen (gaat over...)	Axiaal coderen	Bijzonderheden	Selectief coderen
<b>01. Wat is je functie?</b> Aangesteld als rioolbeheerder voor 3 gemeente. Per 1 Jan 2023 rol als integraal beheerder. Volgend jaar een nieuw functie. <b>Overgangperiode / tijdelijk aanstelling.</b>	R12,,	functie; 2 taken/rollen	functie		
<b>01. Wat is je functie?</b> Beheerder name voor de gemalen en persleidingen. Ja persleidingen tot duidelijk onder ja waterbeheer onder rioolbeheer, zeg maar en gemalen en persleidingen is een onderdeel daarvan, zeg maar, en daar ben ik dan voor.	R07,,	functie; 2 taken/rollen	functie		
<b>01. Wat is je functie?</b> Groenbeheerder voor gemeente Ridderkerk. Ik doe ook de bomen in Ridderkerk. Eerst was ik boombeheerder. Erwin Pronk voor Albrandswaard, Erwin Moerman die is net begonnen afgelopen december voor Barendrecht.	R11,,	functie; 1 taak/rol	functie		
<b>01. Wat is je functie?</b> Ik doe twee dingen. De hoofdtaak is het beheer van speelvoorzieningen daarin werk ik samen met collega's van ontwerp werk voorbereiding ook met de toezichthouder en daarnaast doe ik het beheer van buitenreclame erbij. Dat kan je zien Als de Abri's bushokjes, reclame, lichtmastreclame, aandeel borden. Daar ben ik een aanspreekpunt van de exploitanten richting de gemeente.	R03,,	functie; 2 taken/rollen	functie		
<b>01. Wat is je functie?</b> Junior projectleider buitenuitruimte Civiel. Per januari 2021. Dus 2,5 jaar.	R09,,	functie; 1 taak/rol	functie		
<b>01. Wat is je functie?</b> Openbare verlichting	R04,,	functie; 1 taak/rol	functie		
<b>01. Wat is je functie?</b> als beheerder openbare ruimte voor gemeente Ridderkerk.	R08,,	functie; 1 taak/rol	functie		
<b>01. Wat is je functie?</b> Toezichthouder openbare groen	R10,,	functie; 1 taak/rol	functie		
<b>02. Is er voor jouw werkzaamheden een functieomschrijving? (Ja, welke vakinhoudelijke vaardigheden moet je minimaal hebben voor je functie?)</b> Vooraf voor de eerste functie van beheerder speelvoorziening is daar wel een functie omschrijving van. En het tweede voor buitenreclame daar heb ik wel iets van gezien, maar dat is meer een officiële functie.	R03,,	functieomschrijving beheerder speelvoorziening, geen functieomschrijving voor buitenreclame, vaardigheden om te kunnen functioneren	vaardigheden obv een functieomschrijving tweede taak/rol geen functieomschrijving		
<b>02. Is er voor jouw werkzaamheden een functieomschrijving? (Ja, welke vakinhoudelijke vaardigheden moet je minimaal hebben voor je functie?)</b> Ja, HR21 algemeen functieomschrijving. Bij sollicitatie zijn er bepaalde vaardigheden gevraagd zoals groene kennis en ervaring, samenwerken, zelfstandig zijn, assertief zijn, kunnen plannen en organiseren. Nu is het wel een beetje losgelaten die specifieke vaardigheden op het groen door mensen te kort. We hebben sollicitant gehad die had weinig kennis van het groen, geen ervaring op niveau maar toch op gesprek en uiteindelijk toch iemand aangenomen met wel ervaring. En in principe is deze functie wel op HBO werk/denkenniveau, maar toch laten ze mensen op gesprek komen die MBO hebben. Ze vragen wel opleiding die vergelijkbaar is aan VHL Larensteinj want de studie bij hun staat hoog aangeschreven.	R11,,	functieomschrijving HR21 vaardigheden om te kunnen functioneren	vaardigheden obv HR21		
<b>02. Is er voor jouw werkzaamheden een functieomschrijving?</b> die is er heel summier. Wat een moeilijke vragen allemaal die ken ik eigenlijk niet eens die HR. Functie riool wel maar in integraal beheerder zit niet in, dit is een rol. We hebben een projectgroep gestart in om Asset Management te implementeren eerst binnen ons team, maar eigenlijk zou dat in de hele ruimtelijke keten moeten. Daar ben ik vol enthousiasme ingesprongen. Maar goed, Het gaat met horten en stoten. En, Dat was dus zoeken van en hoe gaan we dat dan doen? Want dan heb je eigenlijk integraal beheer dus nodig die dat Proces voor elkaar kunnen krijgen. En dus het is eigenlijk een beetje profondevindelijk van. En wat doet zo'n integraal beheerder dan. Die is ook een schakel tussen bijvoorbeeld beheer en gebiedsontwikkeling of ruimtelijke ordening, maar ook tussen beheer en uitvoering. En nou ja. We zijn nog bezig om dat goed te ontwikkelen. Alleen de kwam door ontlichting gewoon haaks op te staan. Arjan heeft wel iets op papier gezet qua taken, of dit past met praktijk. In ontwikkeling. Dus dat ja dat. Dat is een heel lastig proces op dit moment. Ja mijn leidinggevende heeft wel iets op papier gezet, maar wat we dan ook in gezamenlijkheid wel besproken hebben. Maar of het nou precies de dingen die ik doe passen op die functieomschrijving. Dat is denk ik nog niet helemaal zo omdat dat in ontwikkeling is. Arjan heeft een aanzet gemaakt en dat in samenspraak is dat verder uitgerold.	R12,,	functieomschrijving rioolbeheerder, geen functieomschrijving integraalbeheerder, lastige start voor integraalbeheerfunctie / functie in ontwikkeling	vaardigheden obv een functieomschrijving tweede taak/rol geen functieomschrijving vrijheid krijgen in functie	raakvlak met Oproportunity; vrijheid krijgen om 'nieuwe rol zelf in te vullen	
<b>02. Is er voor jouw werkzaamheden een functieomschrijving?</b> Ja, die is er wel geweest. Ja, ik heb het wel gezien die vaardigheden, die waren bij mij allemaal niet aanwezig, maar zonder was destijds geen probleem. Ze zagen iets in mijn cv dat toen wel mooi aansloot en besloten om mij ervoor te benaderen. Ik denk dat het toen was voor mijn Elektrotechnische ervaringen, die ik had en ook vanwege de werkvoorbereiding die ik heb gedaan en daar voorbereiding van. En, Dat was voor hun dan zeg ik nou, daar zien we toch nog wel? Nou ja, mooie match in en ik had een beetje een goede CV Wat een beetje aansloot op de ja ja misschien toch op de vaardigheden Qua niveau misschien Maar niet wat ik echt nodig had voor de functie. Maar die zou ik eens een keer moeten gaan kijken of dat nog klopt en of ik daar iets aan heb. Misschien wel achterhaald, Maar dat weet ik niet. Moet dan even onderzoeken.	R04,,	CV match niet met functieomschrijving, leidinggevende ziet een aansluiting ervaring met functie, geen ervaring in functie	vaardigheden match niet met gevraagde vaardigheden voor functie	niet vaardig en geen ervaring om functie te kunnen doen	
<b>02. Is er voor jouw werkzaamheden een functieomschrijving?</b> Ooit wel ja. Dat is HR21. Dat is voor iedereen HR 21. Iedereen heeft HR 21 als functie omschrijving. Inderdaad, ja	R10,,	functieomschrijving HR21	vaardigheden obv HR21		
<b>02. Is er voor jouw werkzaamheden een functieomschrijving?</b>	R08,,				
<b>02. Is er voor jouw werkzaamheden een functieomschrijving?</b> Ja. HR21. Dat er wel naar gekeken wordt van joh welke werkzaamheden moet je doen als junior projectleider. Wat is dat dan. Dan heb je hoe heet dat medior of hoe ze het dan noemen. Dan wordt er gekeken wat voor werkzaamheden dat dan zijn en de verschillen tussen junior en medior. Je doet allerlei werkzaamheden, maar wel echt naar gekeken van joh waar zit je dan in.	R09,,	functieomschrijving HR21	vaardigheden obv HR21		vanwege groeiontwikkeling in eigen functie HR21 aangehouden voor Inschaling en niveau in vaardigheden/ status prestatie in functie
<b>02. Is er voor jouw werkzaamheden een functieomschrijving?</b> Het is een HR 21 functie beheerder 4 ja, die is gewoon het hele beheer en alles wat er wat onder valt geschreven zeg maar in HR 21. Dat is een beheersstructuur en verder weet ik niet of het echt per se zo vastligt wat het inhoudt.	R07,,	functieomschrijving HR21	vaardigheden obv HR21		
<b>03. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen? (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.).</b> Gesolliciteerd	R11,,	hoe aan de functie gekomen; sollicitatie extern	sollicitatie extern		
<b>03. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen? (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.).</b> Ik heb het eerste jaar gewerkt via Randstad voordat ik bij gemeente Ridderkerk kwam.	R03,,	hoe aan de functie gekomen; inhuur via uitzendbureau naar in dienst gemeente	sollicitatie extern		
<b>03. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen? (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.).</b> Nee, toen hebben we gewoon, nee hoor, daar hebben we niet hoeven te solliciteren. Nou, er zijn heel veel zaken er bijgezet. Daar hebben we vaak wat over gezegd, maar daar is vanuit HR gezien niet echt veel mee gedaan. Kredietbeheer erbij. Het is 2018, denk ik, is dat zo naar binnen geschoven, gaan jullie dan maar doen. We hebben 3 x 3 krediet beheerders per gemeente, dus ik ben voor Ridderkerk.	R10,,	hoe aan de functie gekomen; geen sollicitatie	organisatieverschuiving		
<b>03. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen? (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.).</b> via Locust dan Yacht. Per 1 juni in vaste dienst.	R04,,	hoe aan de functie gekomen; inhuur via interimbureau naar in dienst gemeente	sollicitatie extern		
<b>03. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen? (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.).</b> Ik heb gereageerd op een vacature. Ik had al twee jaar geleden om me heen gekeken voor een beheerders functie. Ik wilde altijd al voor gemeente Ridderkerk werken. Hij staat op mijn top 5, eigenlijk stond Ridderkerk bovenaan op mijn lijst.	R08,,	hoe aan de functie gekomen; sollicitatie extern	sollicitatie extern		wilde altijd al voor gem.RK werken
<b>03. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen? (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.).</b> Ja ik heb toen gesolliciteerd op een senior projectleider functieomschrijving. René Blonde vroeg toen in zijn team voor een projectleider gewoon een volwaardig projectleider. Daar had niemand op gesolliciteerd. Nou, ik heb wel bij collega's rondgevraagd die ook wel in dat werk zaten zeg maar. Tenminste niet in dat werk zaten maar bij ons cluster zeg maar dus meer bij de toezichthouders geïnformeerd van h. wat doet je zoal en wat doet zo een projectleider eigenlijk enzo. En zou dat werk wel daar bij me passen. Ook bij de projectleiders die er al zaten gevraagd, maar meer gewoon van wat is het werk en ja, zou het bij me passen. Toen ik solliciteerde werd ik daarna eigenlijk opgebeld door René. Dus ik heb niet van tevoren voor mijn sollicitatie contact gezocht. ik was er helemaal niet mee bezig niet, maar ja, ik heb wel gesolliciteerd om tot een soort van signaalte af te geven. Ook nee, niet helemaal richting teamleider waar ik zat. Want die heb ik wel als laatste twee geïnformeerd van dat ik iets anders wou. Maar ja wel, gewoon een signaalte afgeven richting teamleider. Nou ja, werd verder niet verder over gebabbeld. Zij was verrast toen René belde. Hij heeft, zeg maar direct gehandeld. Ook prima dat hij er dan gelijk achteraan ging. Gaf mij niet de gelegenheid om dan Natasja in te lichten, vind ik ook prima. Alleen aan de ene kant voelt het dan natuurlijk een beetje dubbel. Maar haar reactie toen was ook zoets van, als hij het wordt dan ga je toch ook weg. Prima, dan kijk je het ook maar, zeg maar. Daar kwam er ook eigenlijk een beetje op neer. Dat was natuurlijk een beetje een verrassing voor haar. Het kwam een beetje rauw op haar dak misschien. Toen was volgens mij Ruud er al. Ja, het was eerder al dus ja, dat wordt dan toch even gebabbeld. Ik vind dat ook helemaal niet erg, want je geeft toch je ambitie aan, zeg maar dat je nou ja iets meer wilt of meer in je mars hebt of wat dan ook.	R09,,	hoe aan de functie gekomen; sollicitatie intern, intern gesolliciteerd op een hoge functie maar kans gekregen om in te groeien in de functie als junior, voormalig leidinggevende verrast van de switch/ambitie van medewerker	sollicitatie intern		raakvlak met Opportunity; kansen zien en krijgen en leiderschap; mismatch met voormalige leidinggevende
<b>03. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen? (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.).</b> Niet, mocht geen reorganisatie heten maar organisatie verschuiving. In 2020 hadden ze de nieuwe organisatie nieuwe dingen. Toen ben ik inderdaad, toen ben ik ook gestart als beheerder in 2020. Het was, ik ben 1 mei begonnen. Twee weken later, 3 weken later of zo moest iedereen thuis gaan werken, want toen was er ineens corona. Ik ben echt op 1 maart begonnen, dus ik heb een 2020 heb ik gesolliciteerd op deze functie. Daarvoor was ik. Zat ik op de kolken. Waren kolken reinigen, dus het reinigen van kolk straatkolk. Hoe heet dat Huisaansluitingen doorspuiten, dekken bij de normale dekken of andere dingen als ja werkzaamheden zeg maar. Als het moet dan ook stuk beheer maar ik deed erbij. Ik ben toen elektrotechnische opleiding had ik gevolgd en toen was ik gevraagd of ik beheerder wilde doen. toen heb ik daar solliciteert en toen werd ik dat ook.	R07,,	hoe aan de functie gekomen; geen sollicitatie, gevraagd voor de functie, opleiding gevolgd voor de functie	organisatieverschuiving		raakvlak met Ability; vaardigheid door opleiding en Opportunity; kansen krijgen om vaardig te zijn in functie
<b>03. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen? (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.).</b> Nou, ik heb altijd voor een ingenieursbureau gewerkt en daar had ik wel beheer vraagstukken, maar ook ontwerp stukken of ontwerp en beleidsstukken van riolering dus wel altijd in het vakgebied riolering of riolering en water, maar dan niet specifiek alleen beheer. En toen kwam een vacature bij de Bar organisatie. En dacht ik, ja, het is nu of nooit. Als ik nog eens wat anders wil doen, moet ik het nu doen. En toen was ik eigenlijk vrijwel direct aangenomen. Dus is er nog een grappige anekdote. Ik had Arjan een keer ontmoet via de school van mijn kinderen ging ik als hulp moeder mee naar de dag van de Week van het water op het bij het milieu educatiecentrum en toevallig was hij daar ook om een presentatie te geven of in ieder geval daar aanwezig te zijn. En toen raakten we met elkaar in gesprek van Goh, we zitten eigenlijk in hetzelfde vakgebied. En toen zei hij, heb je wel eens over nagedacht om bij gemeente te solliciteren. Ja wel, niet als ambtenaar wel niet heel duidelijk wat. Maar dat gesprek was wel heel leuk en toen was er ineens een vacature. En toen dacht ik ja, nou moet ik wel eens schrijven. Zo is dat eigenlijk ontstaan. Ja, bijzonder verhaal vind ik dat nog steeds.	R12,,	hoe aan de functie gekomen; praatje op schoolplein met leidinggevende; via persoonlijke netwerk	Sollicatie extern		

<p><b>04. Sluit je huidige functie aan op wat je eerder hebt gedaan? (bijv. stapje hoger in ontwikkeling).</b> Nou ik ben natuurlijk hier mee begonnen in de wijkploeg en toen dat had ik gehad. Ik wilde meer ontwikkelen, toen ben ik dit gaan doen en nu ben ik bijna op het punt van ik weet nu hoe dit gaat. Ik wil eigenlijk ook alweer verder. Maar ja nee, ik wacht gewoon de organisatie eens even af. Van alles moet eerst even geland zijn. Vindt deze functie wel heel leuk en aan heel veel aspecten leer je en doen dus. Maar op gegeven moment denk ik zelf wel aan. Ik wil ook weer verder in ontwikkeling</p>	R10,,	willen doorgroeien in werk, in functie groeien, kansen gekregen om huidige functie te doen	groeien in functie(s), kansen krijgen om door te groeien binnen de organisatie	raakvlak met Oproportunity; vanuit praktijk doorgroeien naar toezichthouder (meer denkwerk)
<p><b>04. Sluit je huidige functie aan op wat je eerder hebt gedaan? (bijv. stapje hoger in ontwikkeling).</b> op zich ervaring van CV en niveau dat sloot aan en niet per se op de ervaring van de functie zelf. Het gaat moeizaam. Ik heb totaal geen ervaring met beheer en totaal geen ervaring met openbare verlichting En, ik krijg wel iets van begeleiding van mijn collega Peter Geelen, Natuurlijk. En ja, je moet echt wel. Ik ben het niet gewend, zeg maar ik ben gewend om gestuurd te worden, maar nu ben ik zelf aan het roer en dat is, dat is voor mij toch wel eventjes anders. Ja, je bent gewend om Als je het project hebt, zeggen ze nou, hier heb je een project. Dat moet volgende maand af en succes en nu is het eigenlijk. Je moet zelf dingen onderzoeken van wat moeten we nu gaan doen of wat moet ik nu gaan regelen? Of ja, eigenlijk dat soort dingen. Ja, nou moet ik zelf dingen regelen. Meer uitzoeken. Nou ik, ik weet niet wat ik iets moet doen nu moet ik echt kijken van wat moet er nu gebeuren of waarvoor moet ik nu hulp inschakelen. Ja dat eigenlijk. Ik heb ook een tijd gehad dat ik me vervelde, maar eigenlijk Omdat ik niet wist waar ik moest zoeken. En dat heb ik nu wel uitgesproken. Zo van nou. Ik wil weten wat ik moet doen en wil wat te doen hebben. Ik ben niet heel goed in gewerkt natuurlijk. De ene was ziek en toen was het ander ziek. Dus ja, dat. Ja, als je eigenlijk de kaders niet meekrijgt en de kaders zelf moet bepalen. Dat is me vooraf ook niet echt duidelijk gemaakt. Van waar mag ik? Mag ik me buiten de kaders kleuren? Wat zijn de kaders? Wat ja, wat is mijn functie nu echt? Wat mag ik gaan doen. Ja en ook omdat ik zelf niet de know how heb van verlichting, ben je toch wel wat op de achtergrond. Ja dat je die kennis gewoon niet hebt. je weet niet waar je moet zoeken voor bepaalde ideeën of hoe?</p>	R04,,	weinig tot geen aansluiting op werkervaring, geen ervaring op huidige functie / onervaren, in het diepe gegooid, veel vrijheid om zelfstandig eigen werk te doen, wennen aan vrijheid / niet gewend, meer aansturing gewend, niet weten wat te doen daardoor duim draaien, niet goed ingewerkt, niet weten dat je zelfstandig eigen werk kan invullen	vaardigheden match totaal niet met gevraagde vaardigheden voor functie, vrijheid om zelfstandig werk te doen, rol van leidinggevende,	raakvlak met rol/type LG; verwachten dat leidinggevende meer sturing geeft
<p><b>04. Sluit je huidige functie aan op wat je eerder hebt gedaan? (bijv. stapje hoger in ontwikkeling).</b> Functie kwam toevallig ter sprake bij een kennis en toen ben ik even gaan nadenken en toen vond ik dat wel wat bij mij passen. Daarnaast ben ik toen gaan kijken in de functie omschrijving. Maar wat wordt er nou gevraagd qua kwaliteit qua eisen en dat kon ik eigenlijk wel affikken zonder dat ik specifiek diezelfde functie bekleedde in een ander bedrijf. Maar dat ging meer om vaardigheden die ik heb opgedaan in bij vorige werkgevers, die ik toch weer toe kon passen bij de bar organisatie. Er werd gevraagd of ervaring had met het lezen van werken met werktekeningen en ervaring met ontwerpssoftware. Bij vorige werkgever ben ik veel bezig geweest met ontwerpssoftware en 3 D en ja, weet ik gewoon hoe ik tekeningen moet lezen, hoe omgaan. Daarnaast ook aantal communicatieve vaardigheden die ik heb opgedaan, vooral ook in de tijd dat ik veel in de horeca werkte, waarbij ik ook een leidinggevende rol had, Omdat ik nu ook met diverse collega's samenwerk en ik toch dat proces. In goede banen moet leiden, is het belangrijk dat je gewoon met iedereen ja goede verstandhouding hebt. Goed kan communiceren, duidelijkheid kan scheppen. Om ja daar de regie in te houden. Dus ook vanuit die ervaring kon ik dat weer meenemen naar de huidige rol.</p>	R03,,	geen werkervaring in voorgaande functie wel ervaring in gevraagde vaardigheden dat toepasbaar is voor huidige functie	geen werkervaring, vaardigheden match met gevraagde vaardigheden voor functie, groeien in functie(s)	raakvlak met Oproportunity; kansen zien en krijgen en Motivatie; intrinsiek gemotiveerd om het beste uit zichzelf te halen
<p><b>04. Sluit je huidige functie aan op wat je eerder hebt gedaan? (bijv. stapje hoger in ontwikkeling).</b> Ja, qua werkervaringen heb ik altijd in het groen gewerkt. Binnen de gemeenten, bij commercieel bedrijf als bij de Provincie daar heb ik 6 jaar voor gewerkt.</p>	R11,,	door werkervaring vaardig in eigen functie	functie sluit volledig aan met werkervaring en vaardigheden	
<p><b>04. Sluit je huidige functie aan op wat je eerder hebt gedaan? (bijv. stapje hoger in ontwikkeling).</b> En toen is hij later daar nog op teruggekomen van joh ja, we willen dan toch starten in een soort van nou ja, eerst als medeloper of na 6 maanden soort van stage. Eerst de hele team kennen en werken aan de werkzaamheden die we doen als ondersteuner zeg maar en opstarten als junior projectleider. Maar ik weet eigenlijk niet of dat ik daar toen een functieomschrijving daarna nog van gehad zeg maar. Ik denk het wel. Dat moet ik ook echt zoeken. Die zijn natuurlijk ook opgedeld in verschillende schalen om het zo maar even te zeggen. En, die wordt bij HR21 regelmatig om je oren geslagen. <b>Vraag 5:51!</b> <i>Waarom had jij die overstap gemaakt?</i> Nou om mezelf meer uitdaging te geven en niet altijd hetzelfde blijven doen. Gewoon weer een nieuwe uitdaging, nieuwe kansen. Ja, nou ja, voor mezelf. Ik heb niet altijd uitdagingen meer. Ik had voor mezelf ook altijd gezegd, van joh, ik was altijd bezig met die jongens. Ja, dit is hartstikke leuk om van alles te leren en te doen. Maar ja, ik wil wel gewoon verder kijken en als er iets voorbij komt, ja, dan solliciteer ik. En ik was er ook helemaal nog niet mee bezig om weg te gaan. Of om iets anders te doen of te zoeken of wat dan ook. Ja kwam het tegen en ik dacht ja, als ik niet solliciteer of ik gooi geen balletje uit of geen lijntje, dan weten ze ook niet van mijn bestaan af laat ik het zo zeggen. En nou ja, ik ben voor de bar heb ik in het hovenierswerk gezeten. Dus ja qua groen en een bestrating en de dingen wat buiten gebeurt en speelt is me niet wereldvreemd, laat ik het zo zeggen.</p>	R09,,	kansen krijgen om volwaardig in te groeien in functie, switch gemaakt om meer uitzichzelf te halen	groeien in functie(s)	raakvlak met Oproportunity; kansen zien en krijgen en Motivatie; intrinsiek gemotiveerd om het beste uit zichzelf te halen
<p><b>04. Sluit je huidige functie aan op wat je eerder hebt gedaan? (bijv. stapje hoger in ontwikkeling).</b> Jazeker, de functie sluit volledig aan op mijn capaciteiten. Ik heb de functieomschrijving van de vacature niet meer. Maar ik heb wel een vrij diep en brede kennis. Je zou eigenlijk kunnen zeggen dat er verder niemand is die hetzelfde kan doen wat ik kan. Er is eigenlijk niemand. Ik kan ook alles wat er gevraagd wordt en meer. Ik kan zelf lichtontwerpen maken want mijn niveau hierin is vrij hoog. Je kunt niet dit ubesteden aan iemand die niet uit de schoolbanken komt. Je hebt ook praktijkervaring nodig. Sommige dingen kun je ook niet leren vanuit je opleiding. Onmogelijk. Dan moet ik het zelf doen. Ik weet hoe bij de aannemers werkt en hoe je je krediet moet bewaken. Ik kan hier alles wel in kwijt. Er is zoveel te doen. Ik heb ook echt zin in om naar een bepaald niveau te brengen, omdat ik ook dat heb ervaren dat je het op een bepaald niveau kan brengen.</p>	R08,,	functie sluit volledig aan op capaciteit en vaardigheden, eigen kennis en kunde is breder dan wat de functie behelst/overgekwalificeerd, gedreven om functie naar een hoger niveau te brengen	functie sluit volledig aan met werkervaring en vaardigheden	raakvlak met Motivatie; gedreven om kennis en kunde over te brengen / legacy achter laten
<p><b>04. Sluit je huidige functie aan op wat je eerder hebt gedaan? (bijv. stapje hoger in ontwikkeling).</b> Dat klopt zeker in het vakgebied. Ik denk dat het zeker ook een verdieping is in beheer. En het is de aard van de werkzaamheden is dat ik natuurlijk bij het ingenieursbureau adviezen maakt voor opdrachtgevers en nu zit ik letterlijk aan de andere kant van de tafel, dus nou ben ik veel meer aan het toetsen. Als het gaat om nieuwbouwplan uitbreidingsplannen, nieuwe plannen, dan ben ik een toetsendrol. En het is ook zo dat toen ik bij het Ingenieursbureau werkte. Ik parttime werkte ik veel meer achter de schermen, dus dan had ik een projectleider. En dan deed ik het doorwerk, zeg maar na het schrijven een berekenen. En nu sta ik veel meer op de voorgrond. Dat is een heel andere rol dan bij het ingenieursbureau</p>	R07,, R12,,	door werkervaring vaardig in eigen functie	functie sluit volledig aan met werkervaring en vaardigheden	
<p><b>05. Sluit je huidige functie aan op je opleiding?</b></p>	R04,,	opleiding sluit niet aan op functie; zie Opportunity vraag 3 ...ambities om persoonlijk te ontwikkelen	opleiding sluit niet aan op functie; zie Opportunity vraag 3 ...ambities om persoonlijk te ontwikkelen	
<p><b>05. Sluit je huidige functie aan op je opleiding?</b></p>	R08,,	door opleiding vaardig in eigen functie	opleiding sluit volledig aan op functie	
<p><b>05. Sluit je huidige functie aan op je opleiding?</b> ja, ben civiel technicus. Ik heb ooit HTS gedaan civiele techniek. De riolering is echt de civiel technisch werk, ja. Dus dat sluit wel aan, ja.</p>	R12,,	door opleiding vaardig in eigen functie	opleiding sluit volledig aan op functie	
<p><b>05. Sluit je huidige functie aan op je opleiding?</b> Ja. Nou dat was hartstikke fijn en die elektrotechnische opleiding, dat was ook gewoon via de bar, zeg maar. Werd betaald en dergeliks via de bar. Ik ben in 2017 ben ik bij riolering. Toen moest ik ook wel wachtdienst lopen voor de gemalen. Ja, daar had je een elektrotechnische achtergrond voor nodig om aan de gemalen wat te mogen doen. Dat is ja, ik wil best wachtdienst lopen. Maar ik ben geen telefoniste dat ik als er een storing is, ga bellen naar de aannemer van er is een storing wil je dat oplossen zeg maar. Zorg maar ook dat ik de opleiding krijg dan. En, dat heb ik toen gehad en ja, het was op een gegeven moment dat ik een MBO opleiding zal doen. Ja, dat wil ik wel gaan doen MBO opleiding. Dus toen heb ik MBO 4 elektrotechniek gedaan. Toen kwamen ze dus of je gemalen beheer wil doen. Dat sluit ook aan met de opleiding. Ja, toen heb ik ook nog een ander opleiding gedaan. Hoe heet het nou? Nou in ieder geval een opleiding voor die rol, zeg maar heb ik nog gedaan. Ja juist kom er even niet op. Pas precies bij wateropleidingen die hebben basisopleiding riolering of HBO niveau een opleiding voor als je gebalanceerder bent of wil worden of daar veel mee te maken hebt zeg maar.</p>	R07,,	door opleiding vaardig in eigen functie, kansen via de organisatie gekregen en genomen	verplichte volgen opleiding om functie te kunnen en mogen doen	raakvlak met Opportunity; kansen krijgen en nemen
<p><b>05. Sluit je huidige functie aan op je opleiding?</b> Niet heel erg. Ik heb zelf een grafische achtergrond als grafische ontwerper daarnaast ook horecaervaring. Ik heb op een ingenieursbureau gewerkt voordat ik bij de gemeente kwam als designer voor pijpleidingen. Commerciële ervaring heb ik wel, maar is voor mij niet iets waar ik onwijs veel energie uithaal, maar wel iets wat ik zou kunnen. Ik vind dat juist wel, zeg maar hier interessant bij de gemeente en dat Commerciële met de reclame. Het is een van de weinige zaken waarvan de gemeente geld krijgt en de rest ja, dat kost geld. Geld wordt uitgegeven, zeg maar. En met de reclame inkomsten komt er geld binnen. Ja, als een goed contract afgesloten kan worden met zo'n partij waarbij de gemeente meer opdrachten krijgt. Dat is voordelig voor gemeente.</p>	R03,,	geen opleiding gedaan dat past bij huidige functie (zij-instromer), ziet een (commerciële) taak binnen huidige functie als interessant en als iets goeds voor de gemeente, inzetten van vaardigheid dat ten goede komt van de gemeente	opleiding sluit niet aan op functie (zij-instromer)	
<p><b>05. Sluit je huidige functie aan op je opleiding?</b> Nou in Dronthe had ik management beleid en buitenuimte twee jaar gedaan. Toen ik bij René startte, was het dan wel zo van ja, je komt met half jaar meelopen, is dat half jaar goed en dat was eigenlijk met een maand of 4 werd er al bekeken dat het allemaal prima zat, dan komt je binnen ons team. Maar we willen dan wel dat je nog twee jaar een opleiding gaat volgen Civiele techniek. Om meer de verdieping erin te hebben, zeg maar in het werk. Dus die volg ik nu nog. Nog een jaar en dan heb ik die ook binnen, is de bedoeling. Volgens mij ben medior/senior ook pas na 10 jaar ofzo geen idee. Maar ja eerlijk gezegd ben ik ook helemaal niet mee bezig. Ik ga lekker mijn ding doen en heb het prima bij die opleiding. Dat was meer ook ja, voor mezelf ook wel prettig, want overdag in je werk pakt je wel de dingen mee en hoor je wel eens wat maar op die opleiding was echt zoiets van oh, gaat het daar over, weet je wel en dan ga je de verdiepende kant in. En dat was wel prettig dat je net iets meer handvatten wagen hebt.</p>	R09,,	verplicht volgen van opleiding voor functie, bezig met andere opleiding dat meer voor lange termijn doel is	verplicht volgen opleiding om functie te kunnen en mogen doen, persoonlijke ontwikkeling voor lange termijn doel	raakvlak met Opportunity; kansen krijgen en nemen

<b>05. Sluit je huidige functie aan op je opleiding?</b> Ja, heel erg goed. Ik heb achtergrond in Civiel en Groen. Maar ik heb meer affiniteit met het groen en ik zit ook goed op mijn plek nu.	R11,,	door opleiding vaardig in eigen functie	opleiding sluit volledig aan op functie		
<b>06. In hoeverre kun je zeggen of je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?</b> Ja, er zit voldoende ruimte in mijn capaciteiten. Het is af en toe wel pittig werk en studie. Je draait met al je projecten met je opleiding en opdrachten voor school. Het is lekker druk. Je hoeft je niet te vervelen. En qua capaciteit, ja, kan ik dan prima inzetten in mijn werk en benutten in alles wat ik doe. Het is niet teveel. Het is gewoon mooi in balans. Nu misschien iets naar boven de balans, maar dat is af en toe wel eens was fijn dat er wat druk op.	R09,,	benutten van eigen capaciteiten om functie te kunnen doen, vanwege studie en werk is nu pittig	volledig benutten van capaciteit (iets aan de hoge kant nu)	medewerker wordt inhoudelijk uitgedaagd	
<b>06. In hoeverre kun je zeggen of je je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?</b>	R04,,				
<b>06. In hoeverre kun je zeggen of je je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?</b> Ik zou kunnen stellen dat ik op dit moment vanuit mijn talent werk en vanuit mijn capaciteit mijn functie vervul. En daarnaast ben ik dat gewoon aan het ontwikkelen en verder verdiepen.	R03,,	benutten van eigen capaciteiten om functie te kunnen doen, werken vanuit talent, zelf (verder) willen ontwikkelen, interesse in persoonlijke groei, verdiepen in kennis en kunde	volledig benutten van capaciteit, werk vanuit talent vrijheid krijgen in functie		
<b>06. In hoeverre kun je zeggen of je je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?</b> Ja, daar kan je wel stellen inderdaad, ja.	R10,,	benutten van eigen capaciteiten om functie te kunnen doen	volledig benutten van capaciteit	vanuit gedachte: praktijk ervaring doorgroeien naar meer denkwerk i.c.m. volgen van opleiding om huidige functie (toezichthouder) te kunnen doen	
<b>06. In hoeverre kun je zeggen of je je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?</b> Ja, ik denk het wel. Hiervoor heb ik andere rollen gedaan als groenbeheerder. Ik ben nu soort baasje over het groen voor Ridderkerk. Ik heb veel vrijheid in mijn werk. Het werk is veelzijdig soms sta ik buiten om dingen in de wijk waar te nemen of aan te sturen.	R11,,	benutten van eigen capaciteiten om functie te kunnen doen, vrijheid krijgen in functie	volledig benutten van capaciteit, vrijheid krijgen in functie		
<b>06. In hoeverre kun je zeggen of je je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?</b>	R08,,				
<b>06. In hoeverre kun je zeggen of je je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?</b> Ja denk ik wel.	R07,,				
<b>06. In hoeverre kun je zeggen of je je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?</b> Ja, daar zit een persoonlijke kant aan. Ik denk dat dat wel zo is. Maar ik ben wel steeds op zoek of ik iets meer zou kunnen waar ik vroeger altijd heel erg bescheiden achter de schermen werkte. Ik sta nu denk ik meer op de voorgrond. Ja, dat moet niet negatief opgevat worden. Gezegd van nou, nu ben ik haantje de voorste, maar neem ik op sommige punten misschien wel de leiding En ik denk dat ik dat nog wel wat beter zou kunnen leren zeg maar. Ik denk dat ik dat wel beter kan doen. Maar dat kan natuurlijk ook zijn vanuit de gedachte dat het altijd beter kan. Maar misschien dat ik ook meer zou kunnen. Phoe, je hebt wel gevaarlijke lastige vragen. Ja, de vragen zet je aan het denken. Zo van, wordt je capaciteit beter benut. Kan ik nou meer of wil ik nou meer? Dat is het, hè? Snap je wat ik bedoel? Ja ja ja, dat gaan we wel een beetje hand in hand	R12,,	benutten van eigen capaciteiten om functie te kunnen doen, dubben over 'kan ik meer of wil ik meer'	volledig benutten van capaciteit, dubben over eigen capaciteit	bescheiden persoon die zelf het lat hoog legt raakvlak met intrinsiek Motivatie	
<b>07. Voel je je vaardig genoeg om je functie uit te kunnen oefenen?</b>	R04,,	niet vaardig voor de functie, zie vraag 4 sluit huidige functie op wat je eerder hebt gedaan?	onervaren	raakvlake rol/type LG; ziet kansen / out of the box denken bij aannemen mdw	
<b>07. Voel je je vaardig genoeg om je functie uit te kunnen oefenen?</b>	R10,,				
<b>07. Voel je je vaardig genoeg om je functie uit te kunnen oefenen?</b> Ja dat denk ik wel. Ik ben kritisch. En probeer dan ook wel de grote lijnen in de gaten te houden. Ik signaleer ook dingen dat ik denk van hé, volgens mij wordt hier iets vergeten en dan zal ik niet nalaten om dat te zeggen van, heb je hier aan gedacht, heb je daaraan gedacht? Je zou dat misschien kunnen bestempelen als van nou die bemoeit zich overall mee, maar probeer je wel in grote lijnen wat duiden van, ja. Als je op deze plek iets doet, dat betekent dat daar wat de gevolgen zijn om een brede blik over het werkveld te hebben. Heelklopterview. Valkuis is te veel detail in de gaten houden. Dat strookt niet met elkaar, al met al is dat soms wel veel van en die brede blik, maar ook dat ook nog. Dat maakt het soms wel een beetje complex.	R12,,	vaardig genoeg om werk zelfstandig te werken, bredere blik in het vakgebied, het goed willen doen	vaardig, vakmanschap, perfectionist	bescheiden persoon die zelf het lat hoog legt raakvlak met intrinsiek Motivatie	
<b>07. Voel je je vaardig genoeg om je functie uit te kunnen oefenen?</b> Ja, want aan het begin dan ik ben met nul begonnen, dus je moet alles leren en meemaken. En ik merk gewoon dat ik qua kennis en ervaring steeds meer op niveau kom. En dat mensen mij om me heen ook mij weten te vinden en mij aanschieten als zij gebruik willen maken, zeg maar van die expertise over spelen. En, dat is wel fijn.	R03,,	in het begin van nul beginnen, steeds meer op niveau door in praktijk leren en doen, nu door andere als expert gezien in de	van nul beginnen qua kennis en kunde naar expert vaardigheden		
<b>07. Voel je je vaardig genoeg om je functie uit te kunnen oefenen?</b> Jazeker. Als ik iets niet weet, dan spar ik met Willem Goudswaard beleidsmedewerker of met andere collega. Ik heb zelf ook vrij groot netwerk en ik weet de weg te vinden bij externen. Ik ben nu meer generalist geworden dan specialist. Ik ben breed bezig met mijn vakgebied. De functie zelf is ook breed en daar pas ik goed bij. Je moet ook goed kunnen samenwerken met andere mensen. Het is geven en nemen. Ik sta ook bekend als die moeilijke groenbeheerder. Ik zeg niet altijd ja op.	R11,,	voldoende vaardig om zelfstandig te werken, hulp zoeken als het nodig is	zelfstandig, vaardig		
<b>07. Voel je je vaardig genoeg om je functie uit te kunnen oefenen?</b>	R09,,				
<b>07. Voel je je vaardig genoeg om je functie uit te kunnen oefenen?</b> Ik zit diep in mijn kennis en ervaringen. Ik heb ook opleidingen voor gevolgd.	R08,,	overgekwalficeerd	overgekwalficeerd		
<b>07. Voel je je vaardig genoeg om je functie uit te kunnen oefenen?</b>	R07,,				
<b>08. Zijn er zaken die jij nog kan/wilt/moet ontwikkelen om je huidige functie goed uit te kunnen voeren?</b>	R04,,			antwoord zit in diverse vragen verstopt zoals aangenomen terwijl onervaren in vakgebied	
<b>08. Zijn er zaken die jij nog kan/wilt/moet ontwikkelen om je huidige functie goed uit te kunnen voeren?</b>	R07,,				
<b>08. Zijn er zaken die jij nog kan/wilt/moet ontwikkelen om je huidige functie goed uit te kunnen voeren?</b> Er zit wel meer in qua capaciteit. Ik wil altijd zelf ontwikkelen dat doe ik door studiedagen te doen, naar beurzen gaan of cursussen volgen. Het bijhouden van je kennis is belangrijk omdat je nu met zoveel dingen te maken hebt zoals klimaatadaptie en klimaatveranderingen. Verder is het wel zo dat bij de gemeente de inschaling van de lonen vrij laag is voor groenbeheerder. Dus ik kijk af en toe om mij heen.	R11,,	meer kunnen, volgen van cursussen om kennis bij te houden, lage salarischaal, vactures elders kijken	persoonlijke ontwikkeling altijd nodig		
<b>08. Zijn er zaken die jij nog kan/wilt/moet ontwikkelen om je huidige functie goed uit te kunnen voeren?</b> In het ontwikkelen zou ik wel willen dat ik beter los kan laten van oh, ik heb het gesignaleerd en klaar. Nu moet iemand anders ermee verder zo. Ook op gebied van kennis en kunde in het structuur aanbrengen en delegeren dat ik daar nog wel een stap zou kunnen maken.	R12,,	leren om los te laten	persoonlijke ontwikkeling behoefte	bescheiden persoon die zelf het lat hoog legt raakvlak met intrinsiek Motivatie	
<b>08. Zijn er zaken die jij nog kan/wilt/moet ontwikkelen om je huidige functie goed uit te kunnen voeren?</b> Nee eigenlijk niet, want dat heb ik denk ik nu wel een beetje bereikt eigenlijk al die ontwikkelingen dus vandaar dat ik ook al zit te denken (zit aan de max) ontvlchting	R10,,	zit aan de max qua ontwikkeling in huidige functie, denken over persoonlijke groei, overweging elders werken voor persoonlijke groei, onzekerheid ontvlchting	persoonlijke ontwikkeling onnodig (zit aan de max) ontvlchting		
<b>08. Zijn er zaken die jij nog kan/wilt/moet ontwikkelen om je huidige functie goed uit te kunnen voeren?</b> Niet echt.	R03,,	ziet niet specifieke persoonlijke ontwikkeling die aangepakt hoeft te	persoonlijke ontwikkeling onnodig (geen behoefte)		
<b>08. Zijn er zaken die jij nog kan/wilt/moet ontwikkelen om je huidige functie goed uit te kunnen voeren?</b> Vraag 44:37: 'En was dit een onderdeel geweest van je aanstelling dat je die opleiding moet volgen?' Ja, dat was wel benoemd van je komt, dan ben je in ons team, maar ik vind het wel dat je nog twee jaar de HBO opleiding gaat doen. En prima.	R09,,	verplicht volgen van opleiding voor functie, ingroeien in functie	persoonlijke ontwikkeling verplicht gesteld, groeien in functie	raakvlak met Opportunity	
<b>08. Zijn er zaken die jij nog kan/wilt/moet ontwikkelen om je huidige functie goed uit te kunnen voeren?</b> Arjan en ik hebben goede gesprekken over hoe ik in mijn functie kan groeien, dat ik systemen beter moet leren kennen. Dat is meer persoonlijke ontwikkeling in de functie.	R08,,	inhoudelijk groeien in functie	persoonlijke ontwikkeling behoefte, groeien in functie		
<b>09. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie? Zo ja, wat heb je van je leidinggevende nodig?</b>	R07,,				
<b>09. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie? Zo ja, wat heb je van je leidinggevende nodig?</b> Arjan is een fijne vent. Hij is een slimme man, heeft veel kennis. Kan goed uitleggen wat er nodig is, geeft ook de vrijheid en vertrouwen wat nodig is om te presteren. En hij toets ook wat je doet en vaak is het dan ook goed. En verwijst je ook door van "bij die moet je zijn of dat systeem gebruiken. Ik ben nu vooral bezig om alles mijn eigen te maken. Zolang ik de weg ken waar ik moet zijn dan komt het wel goed. Mijn ambitie ligt meer in de functie zelf. Het naar hoger niveau te tillen. Investeren in de samenwerking met anderen. Ik heb geen ambitie in andere functies, dus niet klimmen naar een teamleider of zo naar beleidsmedewerker. Ik vind het wel leuk om achter de schermen te helpen. In het verleden heb ik dit ook veel gedaan. Belangrijke personen helpen om hun ambities waar te maken. Ik vind het niet erg om voor de Bühne te staan en mijn verhaal te doen maar ik hoef de functie zelf niet. Respect krijgen van de vloer vind ik belangrijker.	R08,,	leidinggevende heeft veel kennis, # uitlegvermogen, # geeft vertrouwen, # geeft vrijheid, # verwijst door, ambitie medewerker zit in de functie zelf, medewerker wilt kennis en kunde overbrengen	rol leidinggevende in functioneren; ruimte geven, coach, luisterend oor, overgekwalficeerd		
<b>09. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie? Zo ja, wat heb je van je leidinggevende nodig?</b> Hoort bij de vraag 34:26:1 "Ja, je zei eerder nou, Hans hij mag eigenlijk iets meer sturen of meer zeggen, nou, daar kan je me verbeteren of niet? Vind je dat een gemis dat hij dat niet zo is?" Ja, ja, daar heb ik wel nooit echt uitgesproken. Maar dat heb ik wel eens in mijn achterhoofd denk ik. Ja, het is allemaal leuk dat ik het goed doe en prima. Maar ja, ik zou ook wel eens willen weten van je, waar kan ik een keer verbeteren in geschrift of in woord of in communicatie weet ik het wat. Ja, zou ook leuk zijn om te horen waar kan ik beter in zijn. 36:24 R: Het goede gesprek hoe je het allemaal wil noemen. Dan hoor ik al jaren Bas hartstikke goed en nou, dat gaat gauw over op het werk en baal je een beetje. want geen feedback op echt feitelijk op je werk dat je doet is dan niet echt inhoudelijk. Dat mis ik wel. Maar goed, dat moet je ook weer net liggen om zulke gesprekken te hebben. Hans doet het op zijn manier. 37:01 R: Maar goed, zo komt het ook weer in het verslag van job Bas doet het goed en ik communiceer en nou weet ik veel wat er allemaal in staat. Dus ja, ja goed ook goed. 38:07 R: Maar inderdaad de diepte in. Ja, echt van joh wat hij ziet wat ik doe, zou ik maar zeggen. Ja dat mis ik wel. Misschien ook omdat ik het niet letterlijk aan hem vraag dat het zou ook kunnen.	R10,,	behoefte aan aandacht op sturing, coaching, feedback op persoonlijke groei	feedback nodig van leidinggevende op functioneren	raakvlak met rol/type LG	

<p><b>09. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie? Zo ja, wat heb je van je leidinggevende nodig?</b> Ik spreek Arjan niet vaak. We hebben wel bilas dat is eens in zoveel weken. Bij vorige werkgever was dat eens per jaar een gesprek, dat was spannend want je weet niet waar ga je dan over hebben, gaat het goed of niet. Nu heb ik geregeld een bilas met Arjan. We hebben afgesproken dat hij en ik altijd bereikbaar zijn en niet wachten totdat iets ernstig gebeurt. Verder staat Arjan altijd positief tegenover volgen van opleiding, staat open om aan horen bij conflicten zonder direct vingers te wijzen. Hij gaat niet zeggen wat ik moet doen. Ik ben een zelfsturend medewerker.</p>	R11,	<p>zelfstandig om functie in te vullen, leidinggevende die ruimte geeft aan medewerker om zelfstandig functie in te vullen, # die bereikbaar en benaderbaar is, # die open staat voor persoonlijke groei, # die coach, # die luistert en niet direct vingers wijst</p>	<p>rol leidinggevende in functioneren; ruimte geven, benaderbaar, coach, luisterend over, staat open voor persoonlijke groei</p>	<p>raakvlak met rol/type LG</p>
<p><b>09. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie? Zo ja, wat heb je van je leidinggevende nodig?</b> Ja ik wil wel een traject, ook gedaan met een coach, om te zorgen om dat een beetje beter onder ontwikkeling te krijgen. Dat mijn werk voorraad niet uit tevel uit de hand loopt. Dat is eigenlijk een beetje mijn zwakte het loslaten. Leidinggevende heeft natuurlijk wel op ingezet, ook om te zorgen dat het beter gaat en dat niet altijd lukt. En soms geef ik dat dan ook aan. Het is teveel. Maar dan krijg ik altijd de wedervraag en wat heb je dan nodig om dat op te lossen. Ik weet niet zo goed wat ik daar dan van een leidinggevende nodig heb, want je krijgt altijd dezelfde vraag terug. Dat vind ik altijd een moeilijke vraag. Want als ik wist wat van hem nodig had, dan kon ik vragen. Ik heb van jou dit en dit en dit nodig, Maar dat op de een of andere manier komt dat niet zo lekker eruit. Maar als ik dat ook wist wat ik nodig had, dan had ik het ook zelf geregeld, snap je? Hij is niet iemand die de leiding neemt, denk ik in dit soort dingen. Hij is wel iemand die dat heel goed wil organiseren voor de medewerkers van om het ons makkelijk te maken. Ik denk dat dat toch een stukje echt het leiding nemen is om samen te kijken. Wat is die voorraad? Wat kan er af? En, dat doet hij ook wel. En dan zegt hij heel theoretisch van, dan laat je dat en dat en dat vallen. Maar dat is voor mij geen oplossing omdat ik. Ik ben loyaal aan mijn opdrachtgever, dus dat zijn 3 gemeenten. En ook loyaal aan de mensen waarmee ik werk die op mij rekenen kan ik niet zomaar zeggen van plof, dit was het, ik doe hier niks meer aan en het lijkt een beetje die kant op te gaan. Maar dat is niet mijn methode. Dus ja, ik word daar ook niet in geholpen van we gaan het zo doen, want dat het zo voor mij slecht voelt, snap je wat ik bedoel? En in die zin gaat, die ontlevting ook als een rode draad, denk ik door dit interview heen van in het hier en nu is dat waar ik nu continu tegenaan loop. Dat is een een nieuwe functie, Maar ik heb nog niet alles uit mijn oude functie overgedragen, dus eigenlijk heb ik stiekem soms nog twee functies tegelijk. En dan is het ook nog zo dat er in de ontlevting dingen moet loslaten, maar die ik eigenlijk gewoon op een fatsoenlijke wijze wil overdragen. En ik weet niet hoe ik dat moet doen, aan wie dus een bepaalde onzekere factor. Maar ook van dat ik het netjies achter wil laten. En waar Arjan dan zegt van laat het los, je doet het gewoon niet meer. Ja dan verwacht ik nog iets van ik heb het geregeld, of ik heb het hier gemeld van dat je het niet meer doet. Maar dat wordt niet gedaan dan is het voor mij in het lichtgedie. En dat ja, dat geeft wel een bepaalde onbevredigd gevoel, denk ik. Ja, zo van ik meld in het MT. Danélle doet per 1 augustus dat en dat niet meer. maar kom daar nog op terug, want dan heb ik nog een gesprek met die en die. Dan moet ik zelf vragen van ja, je zou erop terugkomen, wat heb je wat, wat gaat er nou gebeuren? En ja, dat dan daar stopt het dan. En, ja, dat maakt voor mij dat ik het ook niet los kan laten. Het is stukje leiding, stukje communicatie en ook afmaken het proces. En stuk duidelijkheid in de communicatie.</p>	R12,	<p>leidinggevende faciliteert dat er coachingstraject komt voor persoonlijke ontwikkeling, leidinggevende wilt goed voor zijn medewerkers zorgen, verschil inzichten over loslaten vs. loyaliteit en verantwoordelijkheidsgevoel, behoefte aan duidelijkheid in communicatie vanuit leidinggevende, ontlevting bemoeilijkt 'los laten'</p>	<p>rol leidinggevende in functioneren; faciliterend, coachend, dualiteit eigen discipline werkhouding vs. loslaten</p>	<p>bescheiden persoon die zelf het lat hoog legt raakvlak met intrinsiek Motivatie Vraag: welk type LG zou bij benadering het beste passen?</p>
<p><b>09. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie? Zo ja, wat heb je van je leidinggevende nodig?</b> Je hebt je bilas daar wordt gevraagd hoe het gaat en waar je tegenaan loopt. Wat zou ik nog meer nodig kunnen hebben. Dezeftoe voert verder gaan. Ik zou het niet weten. Nee, Als ik iets nodig heb of tekort heb, of ja, dan praat je daar over en geeft dat eigenlijk wel meer voldoende handvaten om verder te kunnen of om iets te krijgen, zeg maar.</p>	R09,	<p>leidinggevende is benaderbaar en geeft handvaten, medewerker voelt zich veilig</p>	<p>rol leidinggevende in functioneren; benaderbaar en coach en creert veilige omgeving</p>	<p>raakvlak met rol/type LG</p>
<p><b>09. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie? Zo ja, wat heb je van je leidinggevende nodig?</b> Nou ja, dat is gewoon met betrekking tot de opleiding. Als ik een opleiding vind die ik wil gaan doen dat dat geregeld kan worden. Als hij binnen zijn netwerk nog contact heeft of dergelijke. Maar goed dat daar ben ik zelf ook wel goed in. Kijk, ik ga gewoon het gesprek aan met collega's, met collega's van projecten om gewoon informatie in te winnen. maar het is fijn als iemand daar ook iets in kan aanbieden, zodat het mooi meegenomen is. iemand die eventjes jou de boost kan geven in je werk. Omdat je denkt, hé, ik loop even vast. Nou, dan kan Arjan bijvoorbeeld zeggen, oké, nou dan weet ik die en die of moet je met die en die praten. Hij probeert dat wel, mensen te verbinden ook.</p>	R03,	<p>leidinggevende dat ervoor zorgt dat gevraagde e/o benodigde opleidingen gevolgd kunnen worden, # die zijn netwerk inzet voor persoonlijke groei van medewerker, # die verbindt tussen mensen, # die verwijst, zelf kunnen netwerken</p>	<p>rol leidinggevende in functioneren; faciliterend, verbindend zelf kunnen netwerken</p>	<p>raakvlak met rol/type LG</p>
<p><b>09. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie? Zo ja, wat heb je van je leidinggevende nodig?</b> Nou, in het begin had ik wel iets meer sturing verwacht, omdat ze ook wisten dat ik totaal niet ooit beheerder ben geweest en ook nooit in het verlichtingstak heb gezeten. Had ik wel wat meer sturing verwacht in de zin van waar ik iets kan vinden of hoe ik iets moet opzetten eigenlijk. Ja, dat een beetje dat startproces. Van ja, ik ben geen beheerder, maar help me hierin meer, zeg maar. ik weet dus niets van onboarding vanwege inhuur. Weinig bilas, omdat Arjan natuurlijk ook uit de running was op een gegeven moment. Ja en Peter die mij in moest werken was er een week en daarna ging hij de ziekte in, dus eigenlijk was ik aan het zwemmen, zeg maar. en daarna was het over en was er niemand geen opvang. Totaal niet. en ook niet tijdens de afwezigheid van Arjan zijn vervanger daar kwam ook niks van terecht, maar ik heb ook niet het idee gehad dat ze wisten dat ik helemaal niks natuurlijk kon in beheerdersfunctie in het begin. En die bilas die zou worden verzorgd door iemand anders. Die gingen ook niet door. Dus dat wordt allemaal uitdaging en nu, ja, nu gaat het dan beter. <i>Vraag 27-32: 'En daarna, hoe zie je dat dan? Je bent nu langzamerhand ingelid? In jouw functie, wat zou je dan van hem nodig hebben? Hoe je je skills verder kan ontwikkelen'</i> Een beetje 1 op 1 begeleiding moet hij dat zo doen denk ik ja. Misschien wel zoets ja. Dat hij in ieder geval je tools geven van hoe je het aan kan pakken. Hij probeert je wel te begeleiden in. Als je een vraag stelt, zeg maar, maar dat is een iets waar je achteraf natuurlijk doet. <i>Vraag 29-10: 'Dus zou je vooraf al dingen willen weten hoe je iets aan kan pakken?'</i> Ja. Dus mediatie krijgen.</p>	R04,	<p>in het begin veel inhoudelijk sturing nodig en verwacht van leidinggevende vanwege onervarenheid in vakgebied, tijdelijke uitval leidinggevende en collega tijdens inwerkperiode, nu 1 op 1 begeleiding zorgt voor ontwikkelen van de vaardigheden / bekendheid op inhoud</p>	<p>rol leidinggevende: 1 op 1 begeleiding nodig</p>	<p>respondent werd nauwelijks tot niet ingewerkt/begeleid door collega en LG vanwege tijdelijke uitval. Functie matcht niet met vaardigheden, ervaring, studie/niveau van respondent. Dit heeft geleid over twijfels of ze de functie en organisatie wel leuk vindt of niet. respondent ook niet gewend om vrijheid te krijgen om zelfstandig te zijn. zelfstandig in deze kan ook gezien worden als zelf initiatieven en eigen beslissingen nemen.</p>
<p><b>10. Wat vind je van je huidige functie? Leuk, want .... (interessant werk, leuke functie etc.).</b> Het is divers. Ja, ik heb het naar mijn zin. Ik vind vooral met de speelvoorwaarden dat is erg rewarding want uiteindelijk zet je daar iets tabsbaar naar kinderen plezier van hebben waar ze mee spelen. En ja, daar word je natuurlijk gewoon blij van. Dus dat ja, daar haal ik veel energie uit. Beheer van buitenreclame is interessant. Omdat het gewoon totaal iets anders is voor mij. Veel meer bezig met contracten met regeltes en wat is de afgesproken. Ook met onderhandelingen, dus dat is ook wel uitdagend. Daar is wat meer raakvlak tussen het commerciële aanwazi.</p>	R03,	<p>vindt functie leuk, diversiteit aan functie is leuk, zinvol werk doen waar de gemeenschap plezier aan beleeft geeft energie en is ook een intrinsieke motivatie</p>	<p>perceptie over eigen functie, zinvol werk doen voor de gemeenschap als intrinsieke motivatie</p>	<p>raakvlak met motivatie</p>
<p><b>10. Wat vind je van je huidige functie? Leuk, want .... (interessant werk, leuke functie etc.).</b> Divers, veel vrijheid om je dag en het werk in te delen. Bijvoorbeeld ik ging om 7.30 uur zwemmen en s'avonds ga ik dat compenseren. Dat is fijn dat ik zelfstandig werk mag invullen en zelf bepalen waar ik werk thuis of om kantoor. <b>Minder leuk, want .... (niet goed in, geen andere optie etc.).</b> Soms door de waan van de dag neemt bepaalde dingetjes veel tijd in beslag. Dan moet je voor lange termijn zaken waar je aandacht bij moet houden dan vooruit schuiven daardoor. Dat blijft dan liggen.</p>	R11,	<p>vindt functie leuk, ruimte voor eigen invulling werkdag, nadelen vrijheid krijgen van eigen invulling werkdag</p>	<p>perceptie over vrijheid krijgen in eigen functie</p>	
<p><b>10. Wat vind je van je huidige functie?</b> Ik vind het zeker leuk en nou ja, wat ik al aangaf in mijn in ambitie houd ik ervan om nieuwe uitdagingen aan te gaan en eigenlijk kan dat keer op keer met een nieuw project en moet je jezelf helemaal bewijzen. Sommige projecten moet je jezelf helemaal inlezen en verdiepen van joh wat speelt er in die omgeving? Wat gebeurt er? Wat kan er niet, wat kan er wel? Wat kan een uitdaging worden of om problemen gaan zorgen? Ja en tijdens het werk heb je natuurlijk ook onze gezellige inwoners die overal wat van vinden. Dus ja leuk en vooral de uitdaging die je iedere dag weer tegenkomt. Gewoon dat kan heel divers zijn. Je kan van alles tegenkomen.</p>	R09,	<p>functie is uitdagend en divers</p>	<p>perceptie over eigen functie</p>	<p>raakvlak met motivatie; diversiteit in het werk i.c.m. opportunity (vrijheid in werk)</p>
<p><b>10. Wat vind je van je huidige functie? Leuk, want</b> Bij gemeente Rotterdam heb ik veel meegemaakt en gezien, ook vanuit de aanmerksant en ook vanuit mijn commerciële ervaringen die ik ook had. Ik heb nooit gezien "wat gebeurt nu voordat er een advies komt of opdracht wordt gegeven?" ik wilde ook een functie waar je echt wat te zeggen hebt, meer verantwoordelijkheid hebben.</p>	R08,	<p>zocht en vind nu een functie met meer verantwoordelijkheid en invloed/zeggenschap</p>	<p>perceptie over eigen functie</p>	
<p><b>10. Wat vind je van je huidige functie? Leuk, want</b> het is wennen, maar dan wel positief. Ja, zeker. Weinig sturing ervaar ik het wel als toch prettig. <b>Minder leuk, want .... (niet goed in, geen andere optie etc.).</b> Ik zou 1 mei in dienst komen maar het werd 1 juni ook vanwege de ontlevting natuurlijk en ik had wel mijn twijfels om in dienst te komen omdat ik gewoon had van nou, ik ben aan het zwemmen en ik weet nog steeds niet waar ik aan toe ben. Maar nou goede gesprekken met mijn locus people en met Arjan samen. Ja wel aangegeven van wat ik wil en er van vond. En nu lijkt het best wel goed. Wat meer begeleiding en ook goede gesprekken gehad, zeg maar. Ik word wat meer losgelaten, ook door Peter en ik weet nu van Arjan dat ik meer mezelf mijn eigen dingetjes moet doen, dus zelf naar voren komen in plaats van dat ik op de achtergrond blijf om te wachten totdat iemand zegt wat ik moet doen. Precies de verwachting uitspreken. Ja, je leert Arjan kennen hoe hij leiding geeft, laat ik het zo zeggen.</p>	R04,	<p>twijfels over huidige functie, in het diepe gegooid, onervaren in functie en vakgebied, ruimte zien en mogen pakken om zelfstandig werk te doen, achteraf waarderen de zelfstandigheid en ruimte</p>	<p>geen match met vaardigheid en functie, waardering vrijheid zelfstandig invulling eigen werk</p>	
<p><b>10. Wat vind je van je huidige functie? Leuk, want</b> het is heel divers, het kan zomaar over een uurtje heel anders zijn. Dat er bijvoorbeeld iets gebeurt waar je naartoe moet, of een boze bewoner of je krijgt weer een opdracht vanuit John van joh. Je moet nu dit gaan doen. Of ja, Het is zo divers, het kan alle kanten op, soms is het heel rustig en soms komen er opeens heel veel meldingen het gaat linksom, het gaat rechts om het gaat naar beneden, het gaat omhoog, dat vind ik wel leuk.</p>	R10,	<p>vindt functie leuk, diversiteit in het werk</p>	<p>perceptie over eigen functie</p>	<p>raakvlak met motivatie; diversiteit in het werk i.c.m. opportunity (vrijheid in werk)</p>
<p><b>10. Wat vind je van je huidige functie? Leuk, want</b> ik vind het een heel mooi vakgebied en zeker ook die nieuwe rol lijkt mij heel erg leuk. Omdat je gewoon in alles in de buitenruimte ook de schakels aan elkaar probeert te knopen. En ook een soort ambassadeur van het beheer, hé? Van het op Gebiedsontwikkeling van jullie willen daar iets, maar je kunt niet iets maken wat wij moeten beheeren, dus dat je aan de voorkant goed bent aangehaakt. En daarmee dan ook een schakel tussen de andere beheerders van het op tijdens een initiatief. Zorg dat je aangehaakt bent. Dat vind ik heel leuk. Maar op de vraag van vind je het leuk? Dan vind ik het vakgebied en ook die nieuwe ontwikkeling vind ik heel leuk. Maar in combinatie met ontlevting en een bepaalde hoveelheid werk. <b>Minder leuk, want .... (niet goed in, geen andere optie etc.).</b> Alleen de werkdruk maakt soms dat ik het minder leuk vind, omdat het ja het ontstaat toch een soort gevoel van. Ik ben niet in control. En die onrust ja, daar heb ik soms wel last van. En, ik heb het graag druk hoor, laat ik dat voorop stellen. Het lijkt me verschrikkelijk om duim te draaien, maar dat gebeurt hier niet. Maar die balans is soms zoek, dat vind ik niet leuk</p>	R12,	<p>vindt functie leuk, liefde voor het vakgebied, hoge werkdruk, gevoel van niet in control zijn, zoeken balans in werkdruk</p>	<p>perceptie over eigen functie, vakmanschap, balans werk en privé</p>	
<p><b>10. Wat vind je van je huidige functie? Leuk, want</b> Ja, ik vind het echt leuk om te doen. zorgen dat alles goed op orde is en dat het goed blijft werken. Dat het ook in de toekomst goed blijft werken. Ja je bent meer voorbereid op de toekomst, want ja, natuurlijk ook zo af en toe moet dingen gerenoveerd en gedaan worden. Ja en dan proberen om toch te zorgen dat de duurzamer wordt en minder stroomgebruik enzo. Ja en dan dat Asset Management daar vallen nu weer onder ook spullen kopen die langer meegaan. Daar gaan ze bij de gemeente ook gelukkig weer steeds meer naartoe. Niet het economisch meest voordelige alleen, maar ook ja qua levensduur niet een pomp die 10 jaar meegaat, want die is €100 goedkoper. Maar ik koop er een die iets duurdur is die gewoon 15 of 20 jaar meegaat. Dat ja, dat vind ik wel leuk om te doen dat soort dingen. Uitdagend. ik vind dit leuk wat ik nu doe en ja, verandert dat. Ja, dan gaan we kijken van wat willen we dan gaan doen? In principe wil ik bij Barendrecht blijven. Ja, je weet nooit hoe het allemaal gaat lopen met dat ze uit elkaar gaan.</p>	R07,	<p>bijdrage leveren aan de maatschappij, loyaal aan werkgever, liefde voor het vak,</p>	<p>perceptie over eigen functie, vakmanschap, bijdrage leveren aan de maatschappij</p>	<p>raakvlak met motivatie; liefde voor het vak en bijdrage leveren aan maatschappij</p>

11. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten?	R03,			
11. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten?	R04,			
11. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten? Ja dat moet ik wel. Dat denk ik wel. Voor qua rioleringsprojecten laat ik heel veel aan mijn collega over. Maar wij blijven wel altijd ook sparren van Danielle ik wil nog even je mening weten of andersom. Dan sparren we veel. Het is een hele directe samenwerking. Vraag 25:45 l: 'Tijdens de vakantie kan je dat wel overlaten aan collega jouw werk?' Nou dit jaar was het wel beproefing hoor. Ik heb mijn telefoon uitgezet. En, ik heb hem 4 weken uitgelaten, daar schade en schande dan word je wijzer van zeggen ze dan, hè. Ik ga het maar gewoon doen. Nou ja, dan heb ik wel gewoon het vertrouwen van dat het goed komt. Ik heb een goede collega in mijn afwezigheid assistent waarvan ik weet dat als er een vraag komt dat hij daar ook iets mee gaat doen, dus dat vertrouwen heb ik wel ja. Vraag 26:32 l: 'En in hoeverre kan je het werk overlaten aan je directe collega binnen jouw team?' Ja, ja dit in dit geval was het een andere collega dan waar ik direct mee werk. Maar ja, je zou in een team van riolerings zal ik maar zeggen, weet je wel van nou, die gaat het wel of niet doen, dus dat vertrouwen heb ik wel. Ja	R12,,	vindt loslaten lastig, zichzelf dwingen om los te laten / overdragen aan collega's	persoonlijke sentiment t.a.v. overdragen werk aan anderen, loslaten eigen functie	
11. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten? Ja en nee. Ene kant wel en aan de ander kant niet. Het werk is divers en veelomvattend, anders wordt je geleefd dus je moet wel overlaten aan collega's dat is belangrijk. Het liefst wil ik zelf alles doen. Maar ik ben blij met de steun van mijn collega's, ook tijdens de vakantie die mij kunnen opvangen. Maar ik geef niet graag beslissingen uit handen. Ik ben toch soort van baasje van het groen in Ridderkerk. Waarnemen door andere is prima maar niet beslissingen nemen. Ooit heeft collega een keer gezegd wat ik allemaal kon doen dat komt dan over als bemoeien. "Ik denk erover na maar ik bepaal zelf wel wat ik ga doen.	R11,,	alles zelf willen doen, niet willen overdragen, controle over eigen werk	persoonlijke sentiment t.a.v. overdragen werk aan anderen, loslaten eigen functie	
11. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten?	R08,			
11. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten?	R09,			
11. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten? Jawel dat kan ik dat. Natuurlijk in de vakantie gebeurt dat. Alleen ik heb natuurlijk de meeste gebied kennis en dat ontbreekt natuurlijk bij de andere collega's dan. In dat opzicht, dan kunnen ook wel eens daardoor wat dingen vergeten worden. Maar ja, Dat is ook een leerproces. Maar ja, voor die vakantie vervanging heb je nou eenmaal gewoon dat je niet alles weet en dan, ja. Want we kunnen elkaar allemaal vervangen. Dat zo is het ook wel een beetje ingezet, hoor. De bestekken zijn allemaal hetzelfde. Je kan alles opzoeken in de verschillende systemen, dus ja. Met je ervaring die je hebt, kan je het allemaal wel een beetje koppelen wat men bedoelt of wat men wil, enzovoort dus.	R10,,	kan het werk overlaten, vertouwd collega's, zelfvertrouwen in eigen kennis en kunde	persoonlijke sentiment t.a.v. overdragen werk aan anderen, loslaten eigen functie	
11. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten? Eigenlijk niet echt, maar specifieke delen wel en andere delen weet het niet zo. Nou ja, ligt meer aan personen, zeg maar. Vraag 37:16 l: 'Ja, Dat is echt de werkwijze? Is het echt persoonsafhankelijk vanwege die werkwijze?' Ja, het is niet zo erg, maar als je later wat op moeten zoeken wat te gedaan hebben en het klopt allemaal niet en het is niet opgeslagen. Ja, probeer dan nog maar eens uit te zoeken wat er gedaan is en waarom en door wie. Ja, dat is dramatisch. Ja en dat, dat komt weer wat ik net zei. Ja, ik vind dat Arjan in dit geval eigenlijk daar van wat moet gaan zeggen van dat gaat niet. heeft eigenlijk wel een voorbeeldfunctie inderdaad van dat hij ook moet. Maar ja, voor zover ik weet voelt hij wel dingen aan, netjes opslaan en doen en bijhouden. En dus wat dat betreft heeft hij dat wel.	R07,,	het werk niet los kunnen laten, perfectionistisch, verwachting 'hardere' aanpak van leidinggevende	persoonlijke sentiment t.a.v. overdragen werk aan anderen, rol van leidinggevende qua aansturing	raakvlak met leiderschap
12. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden? Ja, en dat vind ik eigenlijk het leukste wat er is kredietbeheerder. Je houdt in de gaten wat je uitgeeft en wat je nog uit kan geven. En daardoor leer je ook wel een beetje meer. De structuur van wat binnen een gemeente gebeurt. Dat is misschien wel het interessantste van allemaal van hoe krijgen ze het, hoe het gaat, hoe krijg je dat voor mekaar? Ja, dus de hele PC cyclus dat leer je nu. Ja leuk om daar grip op te houden en grip op te hebben.	R04,,	leukste deel van de functie, in control zijn	vaardigheden op financiële taken	
12. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden?	R03,,			
12. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden?	R08,,			
12. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden? Ja, dat is een heel groot onderdeel. Zelfs ook soms een beetje te groot, want ik ben kredietbeheerder riolerings voor 3 gemeentes. En in mijn nieuwe rol ben ik dat voor Ridderkerk, dat integraal beheer doe ik dan voor Ridderkerk. En ben ik ook sub budgethouder voor alle beheer disciplines als het om dagelijks onderhoud gaat en om planmatig onderhoud dus niet op de investeringen, maar op de exploitatie. Ja ook daar wil ik heel graag secuur zijn. Dus ik heb niet alle budgetten scherp in mijn hoofd, maar met het controleren van facturen kijk ik altijd. Zit er wel een prestatie levering bij en ik ga ook nabbelen als die niet bij is. Ik ga niet een rekening afkeuren, want dan denk ik dat duurt allemaal te lang, dus ik neem daar wel veel verantwoordelijkheid op me. Ja, ik zorg dan dat het wel goed komt, zeg maar. Ik geef het niet terug, maar dan neem ik het eigenlijk over van waar een krediet beheerder had moeten doen. Want hij had een prestatie levering moeten toevoegen. Ga ik zorgen dat ik die prestatie levering krijg en dat ik hem eraan hang, zeg maar. Dat is mijn ideaalplaatje, maar dus ja, de input voor de P en C cyclus. Denk dat ik daar heel precies in ben. Het schakelen met de financieel adviseur.	R12,,	financiële werkzaamheden neemt een (te) groot deel van het werk in beslag, secure willen werken, verantwoordelijkheidsgevoel	financieel als belangrijk onderdeel van de functie	raakvlak met intrinsieke Motivatie; legt de lat voor zichzelf hoog
12. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden? Ja, het is politiek zit erbij betrokken. Het is cijfers heel simpel gezegd. Budgetten. Het zijn natuurlijk allemaal potjes die je het begin van het jaar krijgt. En, daar moet je met de financiële man uit zien te komen eigenlijk, hé? Want je komt nog wat geld tekort of iets in die geest, dat moet je in overleg gaan vragen, Joh, ik kom en ik zie dat ik geld kort kom. Ik wil er geld bij of enzovoort, dus het is best een job daarbij zou ik maar zeggen, ja ja.	R10,,	financiële werkzaamheden belangrijk, taak erbij, budget op orde	financieel als belangrijk onderdeel van de functie	
12. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden? Ja.	R09,,			
12. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden? Ik ben kredietbeheerder. Ik probeer goede begroting op te maken en Key2finance bijhouden. Komt soms tijd te kort om dit goed te doen. Deze taak is meer erbij. Het is wel belangrijk onderdeel van het werk aan de hand van de budgetten kun je ook projecten doen.	R11,,	financiële werkzaamheden belangrijk, taak erbij, budget op orde	financieel als belangrijk onderdeel van de functie	op financiën gebied: wordt gezien als een belangrijke taak/onderdeel van de functie maar toch (te) weinig routine om volledig zonder ondersteuning te kunnen doen. Vaardigheden hierin is niet vanzelfsprekend
12. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden? Ik ben kredietbeheer voor gemalen.	R07,,	financiële werkzaamheden belangrijk	financieel als belangrijk onderdeel van de functie	
13. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben? Denk het wel. Tot nog toe lukt dat goed. In ieder geval dus inderdaad met uitgaven en wat er is. Bij mijn opleiding. Ik heb dat eerst avond gedaan, dus ik heb wel iets ervan gehad. Maar niet zo heel veel, wel iets van budgetten en dingen enzo wel gehad vroeger. En voor de rest zijn er ook wel als het nodig is hulp van Financiën, zeg maar. Die vraag ik of we ondersteuning krijgen met dingen. Ja, we hebben een inhuur daaraan liever niet. Verder Hans van Oversteeg, die was natuurlijk eerder, maar dan zou ik het ook liever niet aan overlaten, maar aan van ja die rol wel, zeg maar.	R07,,	voldoende vaardig om zelfstandig te werken, hulp zoeken als het nodig is	financieel als belangrijk onderdeel van de functie	
13. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben?	R03,,			
13. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben? Bij onvoldoende vaardig; wat doe je dan? En wat heb je nodig?	R08,,			
13. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben? Bij onvoldoende vaardig; wat doe je dan? En wat heb je nodig? Wel fijn, ik heb toentertijd met Willem Kooijman, die heeft me ook wel ondersteuning geboden en Francisca, die heeft me ook wel ondersteuning geboden. Dus dat vond ik wel heel erg leuk. Heel veel geleerd. Ja zeker. Jammer dat het maar één keer per jaar dat soort dingen natuurlijk ter voorschijn komt, dus dan moet je toch wel weer graven naar wat je vorig jaar hebt gedaan. Ook bezig met aanbesteding, ook weer iets anders. Ja, dat vind ik ook wel leuk om te doen. Ja, denk ik nou, dat hoort erbij, ook wel ondersteuning gehad. Vraag 41:36 l: 'En, had jij ondersteuning van je leidinggevende?' Ja, maar ook vooral heel veel met andere collega's bezig.	R04,,	veel kunnen leren van collega's die ondersteuning geeft	ondersteuning financiële taken is wenselijk/noodzakelijk	
13. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben? Ja, als ik kijk vanuit riolerings, hebben we ook een beleidsplan gemaakt waarin die budgetten zijn vastgesteld. Om voor Ridderkerk is dat plan onlangs herzien. Dat hebben we in mei vast laten stellen. Dus ik weet ook wel welke budgetten er zijn en hoe, zeg maar hoe dat is opgebouwd in het beheersen van ik heb een budget en uitvragen van verplichtingen. Dan zou ik misschien, dan moet ik voor mezelf nog steeds eens een goed systeem voor bedenken van hoe doe je dat nou handig. Omdat als sub budgethouder ligt de verantwoordelijkheid van het planmatig onderhoud en dagelijks onderhoud financieel ook weer bij mijn collega. En ben ik daar sup budgethouder van en daar zou ik nog wel wat stappen in willen zetten. Nog wel wat in willen groeien. Omdat nog wat beter te beheersen, kom er altijd wel uit, maar het kost me wel onevenredig veel tijd om die overzicht elke keer te actualiseren. Nou, het lukt wel. Ik denk ook dat het zeg maar hoog over dat het makkelijker kan. We hebben verschillende systemen, pepperflow, key to financiën. Daar zit niet altijd een koppeling tussen. Dan krijgen uitvragen van Wim Kooijman, maar ook van Ruud en ook van de Teamleider. En dat hele scala, dat maakt het soms wat onrustig. Denk als je daar een bepaalde centraal iets is te bedenken, zou het ook de kredietbeheerders en sub budgethouders makkelijker maken. Maar ik weet niet hoe je dat moet doen, want ik ben natuurlijk geen medewerker financiën. Maar ik zie wel dingen die lastig zijn. Alleen ik weet niet hoe ik bij machtig of bij macht ben om daar verandering in te brengen. Dus ja, ook daar kijk ik wel met een brede blik. Hé ik krijg vragen vanuit heel veel verschillende kanten, die gaan allemaal over hetzelfde. En dat maakt het soms wat onoverzichtelijk. Bij onvoldoende vaardig; wat doe je dan? En wat heb je nodig? In de ondersteuning heb ik natuurlijk een vraagbaak, onze financieel adviseur kan ik altijd bellen en dan kom ik ook altijd wel uit. Dat kan ook niet alles daar neerleggen. Ja, Het is toch wel zelf puzzelen hoor. Ja, dat vind ik ook leuk. Ik wil het zelf in de vingers hebben. Vraag 32:42 l: 'En in hoeverre krijg je ondersteuning van jouw leidinggevende of verwacht je ondersteuning van je leidinggevende?' Ik verwacht daar niet veel ondersteuning van op financieel gebied. Als ik een vraag zou stellen, dan krijg ik antwoord, maar ik denk dat ik daar ook denk ik preciezer in ben dan mijn leidinggevende. Die zegt nou, het loopt zo'n vaart niet. Weet je dat zijn eigenlijk uitspraken waar ik niet zo goed tegen kan. Helder is het ook wel. Zonder helemaal iets negatiefs te willen zeggen, hé, dat vind ik het moeilijke aan dit interview, want je weet ook om wie het gaat. Ik kan me voorstellen dat dat zo is als ik het zo vertel, dan klinkt het in mijn eigen oren zo negatief. Snap je?	R12,,	vaardig om werk zelfstandig uit te voeren, ambitie om nog beter/vaardiger te zijn in het beheersen van de (financiële)taken, ziet geen rol van leidinggevende, want zelf securider dan leidinggevende	vaardigheden op financiële taken	raakvlak met intrinsieke Motivatie; legt de lat voor zichzelf hoog

<p><b>13. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben?</b> Ja, Dat is ook een leerproces geweest, want het is in onze schoot geworpen en niet wetende hoe het programma werkt enzovoort. Dus daar zijn we ook gewoon ingerold en elk jaar een stukje beter in geworden. Je moet zelf een beetje een systeem bouwen waarin je het allemaal bijhoudt. Ja, maar goed, het geeft wel een stuk verantwoordelijkheid erbij wat dan niet in die HR 21 profielen staat. Het is ook niet beloond, zal ik maar zeggen. En ook dus niet echt erkend vanuit de HR Organisatie. Daar is Hans al heel lang mee bezig, maar Dat wordt hem niet echt, nee. In mijn geval een Excel document waarin ik mijn budgetten bijhoud. Wat de uitgaven zijn. Alle facturen die boeken op mijn Excel documentje in. Zodat ik achteraf achter de schermen kan bijhouden. Natuurlijk altijd in het programma zelf ook. Maar zo vaak ik al waar dat geld aan had uitgeven, dat aan het eind van het jaar, dan komen ze ook altijd wel naar mij. Hoeveel hebben we aan groenafval uitgegeven? Haal ik uit mijn systeem dus ja, maar goed, dat krediet beheren dat is gewoon een proces geweest in het begin. Ieder jaar verander ik daar wel iets aan programma om dat nog beter te maken. Een software boekhoudkundig programma waarin je gewoon heel simpel de boekhouding kan bijhouden. Nu moest ik het zelf doen. Zou een programma voor komen voor iedereen. Dat is ooit wel eens ter sprake geweest en Wim Kooijman is daarmee bezig geweest, Maar dat is toen weer verdwenen. Maar die programma 's bestaan er gewoon. Er is een boekhoudprogramma waarin je gewoon al je producten in kan zetten en wat je uitgaven zijn. Simpel kan het niet. Bij onvoldoende vaardig, wat doe je dan? En wat heb je nodig? Ja, we hadden wel hulp nodig, want als het niks werd uitgelegd, dan had je wel hulp nodig. Van Hans. Maar Hans wist ook niet alles, dus we hebben een beetje met elkaar uitgevogeld en gedaan. Ja, want hiervoor met een andere financieel adviseur. Die heeft ons ook wel geholpen. Inderdaad, ja. Iedereen heeft een beetje geholpen met alle stukjes op een plaats krijgen. Ja natuurlijk, we doen dat wel een beetje met elkaar en Hans van Welzen zit er natuurlijk ook wel bovenop.</p>	R10,,	leerproces, taak erbij maar niet gewaardeerd in loon, ondersteuning nodig, leidinggevende denkt en helpt mee	ondersteuning financiële taken is wenselijk/noodzakelijk, rol/type leidinggevende	raakvlak met rol/type LG; faciliteert, coach raakvlak met Motivatie; functie/extra taken waarderen naar behoren in schaal	
<p><b>13. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben?</b> Nou ja, je hebt of contact met je opdrachtgever intern of financieel adviseur. Maar veelal is het wel zelfstandig. En daar ben ik voldoende vaardig in en ken ik de weg om dat zelfstandig te doen.</p>	R09,,	zelfstandig om werk uit te voeren	vaardigheden op financiële taken		
<p><b>13. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben?</b> Voldoende vaardig. Ik benader soms Francisca voor financieel advies om de budgetten tegen het licht aan te houden. Het wiel is vaak uitgevonden en ze kan binnen drie seconden uitgelegd. Beter dan dat ik het kan.</p>	R11,,	zelfstandig om werk uit te voeren, ondersteuning krijgen, geen routine werk	ondersteuning financiële taken is wenselijk/noodzakelijk		

Uitspraak Respondent	Respondent	Open coderen (gaat over...)	Axiaal coderen	Bijzonderheden	Selectief coderen
<b>1. Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevoerd?</b> Ik heb het goede gesprek nooit gehad. Binnen de gemeente kan toch geen extra beloningen dan je salaris krijgen, toch? Ik heb me daar nog niet echt in verdiept. Ja en als je dan je best zou doen voor gratificatie, dan vraag ik me ook af van ja, waar doe je dat dan voor de juiste redenen? Is dat dan de juiste motivatie?	R03,,	geen beoordelingsgesprek gehad, niet op de hoogte van mogelijke extra beloningen, twijfels over extra beloningen de manier is om mensen te motiveren in het werk	vastleggen functioneren, incentives niet per als stimulans/motivat		
<b>1. Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevoerd?</b> Nee, ik heb geen officiële beoordelingsgesprekken gehad gedurende 5 jaar. Er is geen functionering vastlegging in de afgelopen jaren. Misschien wel handig om toch te doen. Misschien kunnen ze later zeggen "die David die kan er niks van ofzets". Er is wel gratificatie die je kunt krijgen. Ik heb dat ooit gekregen omdat ik inval voor collega die langdurig ziek was. Zo'n gratificatie is wel een trigger, want ik zit in mijn functie groenbeheerder aan het einde van mijn schaal. Dit kan extra stimulerend werken. Wat ik wel fijn vind is dat er nu ook in cao het ouderschapsverlof voor 100% betaald kan opnemen. Dit heeft wel prioriteit dan twee treden in de schaal extra krijgen. Die heb ik nu ook zeker volop gebruikt van gemaakt. Hierdoor ook 4 weken op vakantie kunnen, herfstvakantie, kerstvakantie dus alle vakanties van de basisschool.	R11,,	geen beoordelingsgesprek, functioneren willen vastleggen, geen gratificatie of bonus, incentives als trigger zien, bonus als stimulans zien, einde van loonschaal, secundaire arbeidswv belangrijker dan bonussen, meer tijd voor privé situatie	vastleggen functioneren, incentives als stimulans/motivat, balans in werk/privé		
<b>1. Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevoerd? Zo ja, Wat zijn de criteria? Wat zijn de 'beloningen' en ben je tevreden met het beloningssysteem? Zo nee, waarom niet?</b> Q: Zijn andere vormen van beloningen waar je gevoelig voor bent? Bijvoorbeeld geld? Waardering hoeft niet per se in applaus van zijn of in geld. Geld helpt maar niet motivatie om beter te doen. Ik krijg salaris en daar kan ik mijn vaste lasten mee betalen en dat is prima. Vanuit mijn ervaring als manager destijds merk ik ook dat geld niet alles is. Een etentje met persoonlijke bedankje en presentje dat motiveert enorm. Ik ben zelf ook gevoelig hiervoor. Persoonlijke gebaar is heel belangrijk.	R08,,	waardering niet per se uitdrukken in geld of applaus, bonus niet per se als motivatie om beter te doen, loon krijgen voor goed je werk doen is voldoende, persoonlijk attentie belangrijker	werkplezier, incentives niet per se als stimulans/motivat		
<b>1. Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevoerd? Zo ja, Wat zijn de criteria? Wat zijn de 'beloningen' en ben je tevreden met het beloningssysteem? Zo nee, waarom niet?</b> Functie gesprekken? Nee, niet dat ik weet. We hebben dit jaar wel dat gesprekken over gehad.	R10,,	geen beoordelingsgesprek			
<b>1. Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevoerd? Zo ja, Wat zijn de criteria? Wat zijn de 'beloningen' en ben je tevreden met het beloningssysteem? Zo nee, waarom niet?</b> Goed tenminste, voor zover ik weet, gaat het goed. Anders had ik het al wel gehoord. Maar nee joh, het gaat volgens mij wel allemaal prima. Vraag 52:30 l: 'Mooi. En werkt René ook met beloningssystemen zoals gratificatie en dergelijke? Is dat binnen jouw team ter sprake gekomen?' Kan er wel eens over hebben gehad. Maar nee, in principe niet. Ben ik daar ook niet echt mee bezig, laat ik het zo zeggen. Vraag 53:00 l: 'En zou dat een prikkel voor jou zijn om beter te doen?' Ja, natuurlijk. Het is leuk om belond te worden. Maar ik heb zoets van ik doe eigenlijk gewoon mijn werk, ik doe mijn ding en daar hoeft ik niet per extra voor beloond te worden ook al zou ik een maandje goed gedraaid hebben en dingen gedaan heb, daar hoeft geen beloning tegenover te staan. Ik bedoel voor mij is het onderdeel van mijn werk. Het is leuk en ik heb het wel eens gehad of wel eens een aantal keren en dat is dan leuk. Je hebt er misschien twee dagen wat aan, wel handig daarna dan houdt het ook weer op. Ik ga daar niet extra heel erg overdreven mijn best voor doen, zeg maar.	R09,,	geen beoordelingsgesprek, ziet bonus niet als motivatie, ziet 'werk goed doen' als vanzelfsprekendheid	incentives niet per als stimulans/motivat, werk goed willen doen is stimulans/motivat		Incentives in vorm van bonus/gratificaties niet gezien als een hoofdmotivat/stimulans om je best te doen of meer dan je best te doen. Het leveren van 'goed werk' wordt gezien als een vanzelfsprekendheid en daarmee ook motivatie.
<b>1. Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevoerd? Zo ja, Wat zijn de criteria? Wat zijn de 'beloningen' en ben je tevreden met het beloningssysteem? Zo nee, waarom niet?</b> Ik heb in die 6 jaar dat ik hier wer één goed gesprek gehad. Dan zou ik zelf ook alerter op moeten zijn. Ja. Het ging in het dossier. Ik vind daar wel iets van. Zeker omdat we in ontvlechting zitten. Je komt straks op een andere plek. Je weet niet wie je leidinggevende is. Iedereen kan nog zo goed zeggen van Daniel, die doet haar best en ze doet haar werk goed of niet goed hè? Los van wat er van gevonden wordt. Dat is nergens terug te vinden. Ik vind dat je dat als medewerker maakt je dat kwetsbaar. Wel als daar afspraken over zijn. Het hoeft niet allemaal zo star, maar als je gewoon standaard elk jaar een gesprek heb met een leidinggevende wat in een dossier gaat, waar een aantal vragen aan de orde komen, niet vrijblijvend. Dan is dat in het belang van de medewerker, denk ik. Ik ben zelf niet zo assertief om te zeggen van, dat moet nu gebeuren. Het maakt het makkelijker als dat gewoon vanuit de lijn bepaald wordt. En ja dan kom je er niet onderuit. Snap je wat ik bedoel? Als het zo vrijblijvend is voor medewerker of teamleider vraagt er niet om. Dan denk ik nou, het gaat allemaal wel goed, ga je gewoon door en kabbel het zo verder in de waan van de dag. En dan ja komen geen afspraken op papier. Ja, ik denk dat het eigenlijk niet zo goed is. Vraag 1:01:10 l: 'Stel het gaat wel standaard een keer per jaar gesprekken komen met bepaalde vragen erin bepaalde structuur in. In hoeverre vind jij dat daar een beloning tegenover staat? Of moet staan?' Dat is ook een beetje vertroebeld totdat ik bij het commercieel bedrijf heb gewerkt, hè? Dan zat natuurlijk inderdaad een stuk beoordeling aan en daar waren wel standaard tabellen van Oh. Als je goed beoordeeld op een in het midden ofzo dan hoort daar die periodiek bij. Maar hier bij de gemeente is het hoer of ook een periodiek bij of niet. Als je aan het einde van je schaal zit, dan komt er niets bij. Het maakt helemaal niet uit of je nou wel of niet je best doet. Misschien ben ik dan ook wel conservatief, denk ik ja. Ik zie het niet om mij heen hoor dat de mensen duimen zitten te draaien, maar daar zitten wel verschillen in werkdruk en misschien zitten die verschillen daarin. In mijn team heeft iedereen het razend druk, maar het maakt eigenlijk allemaal niet zo uit of je een stapje harder doet, of niet. Dat valt me wel op. Vraag 1:02:36 l: 'En zou het voor jou een trigger zijn om wel je beter te best te doen als er wel extra bij komt, net eens wat je gewend bent bij de commercieel bedrijf?' Nee, volgens mij niet, want ik heb zelf een persoonlijke drijfveer om goed mijn best te doen. Maar dat zou misschien dan ook meer gewaardeerd mogen worden. Maar ik ben niet de persoon om te zeggen van nou, ik wil meer verdienen. Dus tegenstrijdig, hè? Ja, dat is de aard van een bestje, denk ik. Kijk om voorbeeld te geven. Nu heb ik die rol van integraal beheerder word ik ook voor gewaardeerd dit jaar. Volgend jaar is het een nieuwe functie. Daar zit ook een deel sub budgethouder als een rol in bij die functie, maar wordt die gewoon gewaardeerd als hetzelfde als de functie die ik nu heb als rioolbeheerder. In mijn ogen klopt dat niet. Nou, in dit bijna 30 jaar dat ik aan het werk ben, ga ik voor het eerst wil ik daar het gesprek over gaan van ja, dat klopt niet. Als dat een zwaardere functie is, moet hij ook beter gewaardeerd worden. Dus dat vind ik heel moeilijk om dat gesprek aan te gaan. Maar ik ga het wel doen.	R12,,	1x in dienstjaren beoordelingsgesprek gehad, functioneren willen vastleggen, frequenter beoordelingsgesprek willen, ziet invoeren van incentives als trigger als iets positief, ziet bonus niet als motivatie, persoonlijke drijfveer is om goed te best te doen, meer balans in waardering van diverse rollen binnen de functie/werkzaamheden	vastleggen functioneren, incentives als stimulans/motivat		
<b>1. Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevoerd? Zo ja, Wat zijn de criteria? Wat zijn de 'beloningen' en ben je tevreden met het beloningssysteem? Zo nee, waarom niet?</b> Ja. Als er beloningen zijn, want je wordt beloofd voor iets wat je wat je goed hebt gedaan of iets wat je behaald hebt. Ja, dat dat is wel natuurlijk. een soort doel om dan te kunnen behalen. Vraag 43:38 l: 'Ja, Oké. Zou je dat voor jouw motivatie zijn? Om bijvoorbeeld extra je best te doen.' Dat ja, dat denk ik wel.	R04,,	incentives wordt als een stimulans gezien, incentives motiveert om extra je best te doen	incentives als stimulans/motivat		
<b>1. Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevoerd? Zo ja, Wat zijn de criteria? Wat zijn de 'beloningen' en ben je tevreden met het beloningssysteem? Zo nee, waarom niet?</b> Ik heb 1 keer gratificatie gehad en dat is heel lang geleden. Dat was jaren voor de bar al dus en daarna heb ik er nooit gehad. Voor zover ik weet bestaan ze nog wel. Maar ik nee, ik heb ze niet meer gehad. Het is altijd leuk. Natuurlijk is dat altijd leuk dat je weet dat je gewaardeerd wordt. Ja, geeft dat motivatie in je werk? Nee, ja, denk ik niet. Bedoel je doet als het goed is, doe je toch wel je best om het zo goed mogelijk te doen. Het is het fijn als je een leuke waardering krijgt daarvoor. Het is niet volgens mij niet dat je dan ineens zegt van, dan ga ik ineens wel mijn best doen. Dan zit er volgens mij sowieso wel iets niet helemaal goed. Nou, ja, dat is niet hoofd motivatie. Nee, natuurlijk is de motivatie dat je geld krijgt, ja zeker.	R07,,	kreeg ooit bonus/gratificatie, ziet bonus niet per se als motivatie, ziet 'werk goed doen' als vanzelfsprekendheid, beloning in vorm van loon als motivatie	incentives niet per als stimulans/motivat, werk goed willen doen is stimulans/motivat		
<b>2. Kun je doorgroei in je huidige functie? (schaal) Ja, wat heb je hiervoor nodig? Wil je doorgroei? Nee, wat betekent dit voor jouw toekomst?</b> Dus ja, dat scheelt ook weer iets natuurlijk. En ja, verder weet ik het op dit moment niet van kan ik nog doorgroei of Nee, ja, weet ik niet. Misschien wel. Met deze functie verdien ik een stuk meer natuurlijk als wat ik ervoor deed. Dus ja, dat is altijd prettig natuurlijk. Maar dat ligt er ook een beetje aan hoe het met de organisatie gaat en wat er voor functies komen. Ja moeilijk te zeggen op dit moment. Dus onzeker periode wat dat betreft in de bar organisatie. Ja, ik zit nu bij gemalen. Maar het kan best zijn dat ik volgend jaar naar riool ga of riool gaan doen en gemalen erbij krijgt of iets anders omdat er te weinig mensen zijn. Ook dat is natuurlijk nog onzeker.	R07,,	groei mogelijkheden in loon, onzekerheid t.a.v. ontvlechting	doorgroeimogelijkheden, onzekerheid t.a.v. ontvlechting		
<b>2. Kun je doorgroei in je huidige functie? (schaal) Nee, denk ik niet dat ik heel erg kan groeien in mijn huidige functie. Dat is ook de reden waarom ik me wat meer wil ontwikkelen. Het is, laat ik zo zeggen je, je voelt je niet gedwongen om. Nou ja, bijna tot aan je pensioen bij de gemeente te blijven. Denk, dat is het ook wel een dingetje van mijn generatie dat niet zo heel veel meer voorkomt dat je 20 jaar ergens blijft hangen dat dat zie je niet meer. Zelf sta ik er ook voor open om bijvoorbeeld naar het buitenland te gaan en daar te werken, dus dat is voor mij niet uitgesloten.</b>	R03,,	geen doorgroeimogelijkheden in functie en loon, reden voor persoonlijke groei te doen om verder in functie elders door te groeien, wil niet vastzitten in een functie tot aan pensioen, open staan voor andere ervaringen als een kenmerk van eigen generatie	doorgroeimogelijkheden, generatiekloof		
<b>2. Kun je doorgroei in je huidige functie? (schaal) Ja, wat heb je hiervoor nodig? Wil je doorgroei? Nee, wat betekent dit voor jouw toekomst?</b>	R08,,				
<b>2. Kun je doorgroei in je huidige functie? (schaal) Ja, wat heb je hiervoor nodig? Wil je doorgroei? Nee, wat betekent dit voor jouw toekomst?</b>	R12,,				
<b>2. Kun je doorgroei in je huidige functie? (schaal) Nee. Allebei (in geld en als inhoudelijk) denk ik. Je kan niet verder dan dit als toezichthouder. Ja, wij 3 zijn eigenlijk de meest met functie inhoud. En ja, het is een oude schaal als toezichthouder functie met kredietbeheer. Maar ja, dat stukje krediet werd wordt niet erkend, maar even zo te noemen. Nee, daar zitten wij tot aan de top, zal ik maar zeggen, ja. Het zou nog kunnen dat je directie beheer erbij kan hebben. Maar dat doen we al. Dat doen we er eigenlijk ook al zijdelings bij, want we doen het zelf ook wel Bouwvergaderingen voorzitten als Hans op vakantie is. Maar dat wordt niet ook niet gewaardeerd. In de loonschaal gewaardeerd, zal ik maar zeggen.</b>	R10,,	geen doorgroeimogelijkheden in functie en loon, ontevredenheid over inschalingloon vanwege financiële taken	geen doorgroeimogelijkheden, ontevredenheid inschalingloon		
<b>2. Kun je doorgroei in je huidige functie? (schaal) Ja, wat heb je hiervoor nodig? Wil je doorgroei? Nee, wat betekent dit voor jouw toekomst?</b> Ja, ik denk dat je als beheerder wel iets van kan groeien. Maar dan in de zin van verbeteren denk ik meer ja vakinhoudelijk gebied, maar ook dat je kan zien dat je iets anders kan verbeteren, zoals plannings of dat soort dingen. Ja.	R04,,	doorgroei inhoudelijk	vaardigheden persoonlijke groei	antwoord past meer bij Ability vraag 8; zijn er zaken die je wilt ontwikkelen om je huidige functie uit te kunnen voeren	
<b>2. Kun je doorgroei in je huidige functie? (schaal) Nee in schaal. Functionele schaal kan 2 tredes bij volgens bar plaza. Wel inflatie bijgekomen, maar dat blijft zo voor groenbeheerder. Blijft komende 20 jaar wel zo in de schaal. Functioneel kan altijd wel bij maar zal niet extra gewaardeerd worden tenzij je andere functie gaat.</b>	R11,,	geen doorgroeimogelijkheden in functie wel in loon, taken erbij maar geen extra waardering	doorgroeimogelijkheden		
<b>2. Kun je doorgroei in je huidige functie? (schaal) Nee, wat betekent dit voor jouw toekomst? Nee, voor zover ik nu kan zeggen niet. Ik wil gewoon lekker hier doorgroei en die mogelijkheid wordt ook geboden. Je bent in vaste dienst dat sowieso en ik wil opleiding afronden. Gewoon lekker nog wat jaren ervaring opdoen. En dan zie ik eigenlijk wel weer verder. Ik heb voor mezelf niet het idee van joh, ik moet hier weg of ik wil per se die kant op. Ik zit voorloop prima. Heb denk ik ook wel mijn omgeving te maken waarin ik zit. Maar zegt niet nooit, nooit. Want je weet het niet. Ik was er toen ook niet mee bezig, maar toch overgestapt.</b>	R09,,	geen doorgroeimogelijkheden in loon, reden voor persoonlijke groei te doen om verder in functie elders door te groeien, carrière switch hangt af werkomgeving	vaardigheden persoonlijke groei	opleiding als katalysator voor bouwen aan vaardigheden om door te groeien in de toekomst. Doordat kansen wordt geboden om persoonlijk te ontwikkelen (volgen van opleiding), blijft medewerker. Opleiding wordt gezien als een incentive dat motiveert om kennis en kunde te versterken (vaardigheden opbouwen).	
<b>3. Als we kijken naar je carrière tot nu toe; Wanneer was je (intrinsiek) het meest gemotiveerd?</b>	R09,,				



5. Gegeven het antwoord; Wat zou je helpen dat je (nog) meer gemotiveerd bent in je functie?	R07,				
5. Gegeven het antwoord; Wat zou je helpen dat je (nog) meer gemotiveerd bent in je functie?	R12,				
6. Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie?	R03,				
6. Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie? Ja hoor, ik ben zeer tevreden. Er gaat veel veranderingen komen in het komende jaar. Ik sta positief in, je moet zelf de slingers ophangen. Afstand thuis en werk is dichtbij ik kan met de fiets gaan. Eigenlijk heel relaxed. Als er wat is dan kan ik in mum van tijd de kinderen van school ophalen.	R11,	positief t.a.v. veranderingen, balans in werk/privé	positieve houding, balans in werk/privé		
6. Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie? Je krijgt veel ruimte. Kan bepalen hoe jij je winkeltje draait, draaiende houdt. En plezierig met elkaar.	R10,				
6. Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie? Nou, ik schreeuw niet van de daken. Ja, ik vind het werk op zich echt wel leuk. Maar ik moet heel erg aan wennen. Misschien aan het ambtelijke. Dat allemaal zo langzaam gaat zo. Ja, misschien is dat het dat het daardoor komt. Vraag 35:16: 'Maar het vakgebied zelf. Wat vind je daarvan van je functie?' Ja, ik vind het wel leuk en leerzaam. Ja, dat wel. Het is wat anders dan wat ik gedaan heb. Als iemand zegt van ja, wil je kabels en leidingen doen? Dan zeg ik ja, is goed. Ik zit heel kort in dit in dit vakgebied en ik denk dat het daar wel dat je daar gewoon in moet ontwikkelen. Het is heel wat anders dan wat ik gedaan heb natuurlijk. Dus ja, ja, openbare verlichting is wel wat even wat anders. Dus ja, je moet echt nog ingroeven, ja. vakinhoudelijk wel, maar niet het technische denk ik. Ik denk dat dat ook beter over kan laten aan iemand die wel heel lang ervaring daarin heeft. Ontwerpen en plannen maken. En ja, Dat is toch iets een hele andere kant van het vak. En dan beheer is dan alleen maar zorgen dat het ja het licht blijft branden. En dat de aannemer aangestuurd wordt om dingen te gaan regelen.	R04,	niet echt enthousiast over functie, erg wennen aan ambtelijke organisatie, erg wennen aan vakgebied / nog lerende	mismatch huidige niveau en status vaardigheden met functie, wennen aan gemeentelijke organisatie		
6. Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie?	R07,				
6. Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie?	R08,				
6. Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie? Ja, ben tevreden. Ik vind het soms wel heel moeilijk als het de spanning te hoog oploopt. Maar het is nooit dat ik geen zin heb. Nee, ik kan wel tegenop zien van oh, ik zie hobbels en kullen op mijn weg. Maar het is niet van, ik heb geen zin. Nee. Zou misschien soms wat luchtiger moeten vatten. Om eens fluitend naar je werk te gaan. Dat is niet altijd zo. Ja.	R12,	tevreden over functie, balans vinden in werkdruk en los kunnen laten	tevreden over functie, loslaten		
6. Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie? Enorm tevreden met functie.	R09,				
7. Gegeven het antwoord; Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat?	R03,				
7. Gegeven het antwoord; Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat?	R04,				
7. Gegeven het antwoord; Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat?	R10,				
7. Gegeven het antwoord; Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat? Eigenlijk niets. Ik zit goed nu.	R11,	zit prima op zijn plek	zit prima op zijn plek	impliceert dat functie goed aansluit op vaardigheden (studie)	
7. Gegeven het antwoord; Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat?	R07,				
7. Gegeven het antwoord; Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat? Ja dat dat is meer, denk ik een persoonlijke eigenschap dat ik er niet zo zwaar aan til van nou het vertrouwen hebben dat het wel goed komt. Ik ben wat bezorgd van aard, dan heb ik weer een project overleg denk ik nou, volgens mij hebben we het hier maanden geleden over gehad. Maar ik zie het nog niet en ja, soms moet ik het ook maar gewoon laten gaan en loslaten, daar ben ik niet zo goed in. Ik wil denk ik toch een bepaalde controle. Een soort bezorgdheid van oh, zou het nou wel goed komen? En, dat moet je soms aan gewoon een andere over laten. Van ja, zo zijn de rolverdelingen, ik geef het aan en de ander maakt het af. Vertrouwen hebben dat het afgemaakt wordt, ja. Dat in het loslaten vind ik het moeilijke. Denk ik. Vraag 1:16:28: 'Ja en de rol hierin om dat te kunnen loslaten, heeft je leidinggevende daar een rol hierin?' Ja, misschien zou hij wel wat scherper kunnen zeggen van daar ga je niet over, daar ben je niet verantwoordelijk voor. Ik denk dat hij dat ook wel doet van laat het los. Maar dat vind ik zelf gewoon heel moeilijk. Vanuit een bepaalde gedrevenheid, of het streven naar de goede dingen doen. Ja ik ben niet zo van de compromis, maar van de beste oplossing. Ja. Dat is lastig.	R12,	werk los kunnen laten, bezorgd van aard, leidinggevende stimuleert om werk ook los te laten	verantwoordelijkheidsgevoel vs. cederen	impliceert dat anderen niet vaardig genoeg is om het werk te doen / verwachting dat anderen ook dezelfde perfectionistische werkhouding hebben als zichzelf	
7. Gegeven het antwoord; Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat?	R08,				
7. Gegeven het antwoord; Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat?	R09,				

Uitspraak Respondent	Respondent	Open coderen (gaat over...)	Axiaal coderen	Bijzonderheden	Selectief coderen
<p><b>1. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?</b></p> <p><b>1. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?</b> Alle ruimte ja hoor. Je kan thuiswerken, je kan op locatie werken, je kan op de Londen werken. Dat maakt allemaal niet uit. Dat is heel prettig, het kan ook wel eens te ver gaan, hoor, want je hebt misschien geen deadline ofzo of geen kader. Je moet gewoon je jouw winkeltje op orde houden en zolang dat goed gaat, hoor je niks. Ja dat is het eigenlijk. Leidinggeven, hij stuurt op niets. Hij geeft je gewoon eigenlijk alle ruimte om gewoon. Je eigen winkeltje op orde te brengen. Je werkt uit te laten voeren Soms geeft hij wel eens een dingetje van joh kijk daar na of hè? Daar gaat het goed of niet. Weet ik iets niet dan wijs hij de weg waar ik wezen moet. Maar verder Wat dat betreft ben je best vrij in je werk. en we werken met een duidelijk bestek en frequente geboden. Dus per week staat er dit op de planning en dat op de planning dus jij moet dat gewoon met die aanemer zien te rooien. Ja, daar ben je gewoon helemaal vrij in.</p>	R03,	alle ruimte krijgen voor invulling werkinhouding, leidinggevende stuurt op resultaat, vrijheid werken op locatie of thuis of elders	sturen op resultaat, rol/type leidinggevende, balans privé/werk	raakvlak met rol/type LG	
<p><b>1. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?</b> Ik krijg bijna volledige de ruimte. Ik hoor pas als echt iets mis gaat maar komt zelden voor. De boel moet draaien en hoe ik het doe dat mag ik zelf invullen en dat moet iedereen zelf ook doen. Hij kan niet iedereen controleren. De boel flashen kan altijd. Uiteindelijk hebt je je verantwoordelijkheid en moet je die ook nemen.</p>	R11,,	ruimte krijgen bij invulling eigen werk, verantwoordelijkheid nemen in je werk	vrijheid, verantwoordelijkheid		
<p><b>1. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?</b> Ja wel alle ruimte denk ik. Ik denk ook dat duidelijk van ons verwacht wordt om dat zelfstandig te doen. Toch wel de zelfstandige, hoe heet dat de zelfstandige Professionele ambtenaar. Toen ik hier net kwam werken, dacht ik, wat is dit nou weer voor term? Ja nee, we krijgen alle ruimte van leidinggevende om werk zelf te doen. Ook dat heeft ook een keer zijde. Ik denk ook altijd dat je als leidinggevende heb je een visie. Waar wil ik met mijn team naartoe? Wat is de stip op de horizon en hoe ga ik dat organiseren? En dat mis ik soms een beetje, Maar dat dat er van zijn, omdat die ontvlechting gaande is, zet alles een beetje op losse schroeven. Maar dat heb ik sowieso bij deze baan bij de overheid altijd een beetje gemist van waar gaan nu heen? Als je een commercieel bedrijf werkt, dan heb je een duidelijk doel van. Aan het eind van het jaar wil ik dat de medewerkers dan daar staan en dat er zoveel projecten hebben gedraaid. Dat is natuurlijk ook een andere drijfveer en ik snap ook dat het heel anders werkt dan bij een overheid. Maar ik denk ja. We moeten daar ook een gezamenlijk doel hebben van nou, daar gaan we naartoe. Hoe richten we onze projecten in? Ja, dat komt nu heel erg vanuit onszelf. Maar daar zou ook in een laag tussen of of teamleiders niveau vandaan moeten komen. En denk dat een teamleider moet niet alleen samen met de medewerkers bezig kan houden met het welbevinden en het oplossen van knelpunten, maar ook duidelijk van binnen dat vakgebied, waar gaan we naartoe? Dat mis ik een beetje. Dus ja. Wij zijn zelfstandig zelfs zo zelfstandig dat we zelf die koers moeten bepalen. Ja, daar zijn wel kaders, maar gaat over heel veel schrijven, hè. Bijvoorbeeld energietransitie als voorbeeld. Het zit bij een heel ander cluster bij een ander team. Maar dat heeft direct invloed op onze projecten en ik denk dat die samenwerking en hoe landen die beleidsmatige wensen of doelen nou in de beheer projecten, dat dat veel beter kan. Dat je daar veel dichter bij elkaar moet zitten. En bij het opstarten van een project, zeg maar helemaal aan de voorfase al aan bod moeten komen en zoals we hier altijd vanuit beheer werkten. Wat mij daar altijd in aan is opgevallen. Ik kreeg een opdracht aan projecten buitenruimte voor het vervangen van zoveel kilometer riolering in die wijk. Ik zou die opdrachtverstrekkend graag anders willen zien. Ik zou hem willen zien. We hebben een opgave voor het vervangen van zoveel kilometer in die wijk. Wat gaan we nog meer doen en hoe zorgen we dat we die doelen die daarboven hangen van energietransitie, klimaatadaptatie, duurzaamheid, ook landen binnen dat project. Dat is dan zeg maar op de techniek en de inrichting en dan is het helemaal goed willen doen. Maar dan maak ik een hele grote stap. Wat heb je nodig? betekent dat je dus veel meer mensen nodig hebt, al bij het opstarten van zo'n project definitie en ik denk dat we dat beter kunnen.</p>	R12,,	ruimte krijgen bij invulling eigen werk, verantwoordelijkheid nemen in je werk, met collega's en leidinggevende samen koers bepalen/invullen, wennen met de vrijheid in werk in het begin, keuzes die vrijheid, te weinig directe kaders vanuit de lijn, leidinggevende gaat niet allen over welzijn van zijn medewerkers maar ook bezig houden met vertaling visie organisatie naar eigen team en visie voor het team hebben, meer met andere afdelingen in de keten willen werken	vrijheid, omgaan met vrijheid/keuzes van de vrijheid, rol leidinggevende	keerzijde van vrijheid, leidinggevende zou meer struing moeten hebben op het team; niet alleen aandacht voor P (PIOFACH-taken = personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting taken van leidinggevende) maar ook vormen van visie. Refereert naar rol/type leidinggevende. actie! uitoezeken wat houdt PIOFACH taken bij de BAR??!	
<p><b>1. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?</b> Ja, hij laat natuurlijk mensen gewoon los. Ja, dat ben ik niet gewend zelf. Ik heb er zelf heel erg aan moeten wennen. Ja bij mij is altijd alles aangestuurd geweest, dus dat ja. Dat is toch wel wennen, ben ik ook wel blij om hoor, maar ja, ik heb wel eens momenten gehad van wil en vind ik dit echt wel leuk, want ik heb soms echt wel in het plafond lopen starren van wat moet ik nu gaan doen? Omdat ik natuurlijk gewend ben om aangestuurd te worden. Ja, ik wist op dat moment niet dat ik zelf dingen mocht oppakken. Zelf dingen mochten organiseren dat soort dingen. Dus ja, je hebt toch ook een collega die een beetje aanstuurt en die je denkt van nou dan heb je bepaalde dingen wat je niet mag doen, Maar dat blijkt dus heel anders te zijn. Nee, zeker niet dat je die vrijheid krijgt en ook kon nemen.</p>	R04,,	alle ruimte om werk zelf in te vullen, niet gewend krijgen van ruimte, gewend om aangestuurd te worden, niet op de hoogte dat je ruimte krijgt en ook kan nemen	gewenning vrijheid vs. aansturing, keuzes van ruimte krijgen	impliceert onvoldoende communicatie / inwerkperiode	
<p><b>1. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?</b></p> <p><b>1. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?</b> Ja en nu is het flexibel. Als we dit doen en dat werkt niet, dan doe je iets anders. Gewoon kijken wat het wel werkt. Ja, dat heb nu stukken beter gaat dat klinkt dan wel heel erg dramatisch, maar ik kan nu lekker mijn doen en ik krijg ook dingetjes mee waar je qua werk ook lekker in kan verdiepen. Maar ja, gewoon, je ziet dat je je eigen dingen kunt doen zonder dat je het gevoel hebt dat je echt op je tenen moet lopen. Of jezelf toch op die een of andere manier moeten bewijzen of zo. Dat heb ik nu gewoon helemaal niet. Het loopt zoals het loopt. En, je mag ook gewoon op je bek gaan, daar is ook niks mis mee.</p>	R08,, R09,,	flexibel, fouten maken mag, medewerker kan zichzelf zijn	vrijheid, zelfstandig, veilig gevoel	geen niveau verschil meer tussen medewerker en leidinggevende	
<p><b>1. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?</b> Nou ja, daar heb je ook gewoon alle ruimte om het op je eigen manier te doen, zeg maar. Tuurlijk je hebt dingen waar je je eigen aan hoort te houden vanuit de organisatie natuurlijk. Maar ja, in principe krijgen alle ruimte van hem om het te doen zelf. We moeten het zelf doen, zei hij. Ik denk dat dat het beste is, zeg maar. Ik vind dat wel prettig. Als je het zelf ook doet dan is dat natuurlijk goed. Ben je onafhankelijk.</p>	R07,,	alle ruimte voor zelfstandig werken	vrijheid, zelfstandig		
<p><b>2. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?</b></p> <p><b>2. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?</b> Geldt voor iedereen ja hoor. Wij zijn heel vrij gelaten wat dat betreft hoor.</p>	R03,, R10,,	leidinggevende geeft ruimte om zelfstandig te werken, leidinggevende behandelt iedereen gelijk	vrijheid, gelijke behandeling	raakvlak met rol/type LG	
<p><b>2. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?</b> Jazeker wel. Just je moet het zelf doen. Ik dat hij benaderbaar is om eens over de werkhoud te sparren. Maar hij zal het niet voor je gaan oplossen. Nee, ik denk dat hij het wel bij de medewerkers laat dat vak inhoudelijke deel. Dat doet hij goed, denk ik. Delegeren doet hij goed. Ja, dat denk ik wel.</p>	R12,,	alle ruimte om werk zelf in te vullen, vooral zelf doen/ zelf oplossen, leidinggevende benaderbaar, # kan goed delegeren, kan sparen met leidinggevende,	vrijheid, zelfstandig,	raakvlak met rol/type leidinggevende om die vrijheid en zelfstandigheid te kunnen geven	
<p><b>2. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?</b> Jazeker. Ik denk wel dat collega's de ruimte krijgen. Ik weet dat bij Erwin Moerman die is niet in dienst, die kan ook zelfstandig werken.</p>	R11,,	leidinggevende geeft ruimte om zelfstandig te werken, leidinggevende behandelt iedereen gelijk	vrijheid, gelijke behandeling	raakvlak met rol/type LG	rol van leidinggevende dat medewerker vrijheid krijgt om zelfstandig te werken
<p><b>2. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?</b></p> <p><b>2. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?</b></p> <p><b>2. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?</b> Het gaat prima. Ook gewoon de flexibiliteit die er is om thuis te werken. Nou ja, ligt er straks een brug open en ben ik nodig dan kom ik naar het werk. Als het niet nodig werk ik lekker thuis net als nu ook met de bouwvakantie. Dus dat is ook wel prima. Maar ook gewoon de flexibiliteit die er is om mee te denken of men op te pakken als je er niet bent. Het is gewoon misschien ook wel, omdat het nu een groter team is wat dan volwaardig is, laat ik het zo zeggen. Dus je denk met zijn allen mee met elkaar. Dat is ook wel erg prettig.</p>	R04,, R07,, R09,,	flexibel, vrijheid om zelfstandig te werken, gelijkgestemden in het team	vrijheid, gelijkgestemden		
<p><b>2. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?</b></p> <p><b>2. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?</b> We hebben ook over ambities gesproken. In 2024 zou projectleider openbare verlichting ingericht moeten worden. Dit kan ook gewoon. Ik heb uit ervaring ook gezien dat het kan. Budgetbeheer. Je moet ook eerste de historie begrijpen om verder te kunnen bouwen in de toekomst. ik blijf gewoon beheerder. Vind ik ook leuk. Ik kan me voorstellen dat beheersfunctie + nevenfunctie projectmanagement in 2024 goed mogelijk is.</p>	R08,, R08,,	persoonlijke groei naar bredere invulling van eigen functie, nu prima in eigen functie	persoonlijke groei voor lange termijn doel		
<p><b>3. Heb je nu ambities om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> 8:30 t/m 10:50 R: Ik kan natuurlijk onderhouden heel erg vanuit de praktijk en ik zie heel vaak tekeningen voorbi komen waar men allemaal de mooiste dingen tekent. En dan is dat in de praktijk qua onderhoud gewoon echt niet te doen bij wijze van. En wil niet zeggen dat ik op de tekenafdeling zit of de ontwerptafel. Maar ik wil daar misschien wel iets mee en zijn zoveel ontwerpers binnen de binnen de Bar Organisatie en de één die doet wel communiceren en de ander niet. Dan 9 van de 10 keer is het al aangelegd en dan komen wij nog eens langs van joh hè, wat vinden jullie dit goed? Zo ja, daarin moet er iets meer gestroomlijnd worden, denk ik met elkaar. Ik weet het niet precies wat ik daarin wil. Maar ik zie gewoon heel veel. Problemen ontstaan als niet iemand vanuit de praktijk meekijkt met zo'n tekening. En, dat gaat soms zo razendsnel dat dat men iets stekend en bouwt enzovoort, Dat is gewoon niet bij te benen en dan is het al aangelegd en dan komen wij als onderhoudsploeg lang. Denk, ja, jongens, hoe heb je dit nou kunnen verzinnet? Dit gaat niet, dit werkt niet. Ja daar moet iets eens iemand voor zijn, denk ik een tussenfase van jongens nu stop, er moet eens eventjes kijken vanuit de praktijk, hoe wil je dit beheeren? Hoe wat wordt het beheertype van dit plantje of dit grasveldje of enzovoort. Dat is wel mogelijk om binnen functie als tussenpersoon op te pakken. Alleen officieel is daar de groenbeheerder natuurlijk voor. Alleen die heeft op dit moment niet echt de capaciteit om dat allemaal zo daadwerkelijk op papier te zetten. Ja. 37:01 R: Ik ben altijd wel van het van het ontwikkelen. Ik wil wel verder en ik ga dit niet nog 20 jaar doen. 37:20 R: Ik zal best wel weer eens weer op een gegeven moment wat verder willen in de ontwikkeling en wat anders gaan doen. 14:40 t/m 15:20 R: Ja, dat is lastig, bepalen ik wil gewoon nu even de organisatie veranderingen afwachten. En ja al ligt dan een cursus te volgen, enzovoort, ja, dus. Lastig eventjes nu in deze veranderende organisatie. Ja, ik wil het even afwachten voordat ik iets ga roepen en je belandt heel ergens anders, dan iets roepen terwijl je later spijt van kan krijgen. Ik weet het niet, maar wacht het even af.</p>	R10,,	persoonlijke groei naar een andere functie, ervaring in functie is vanuit de praktijk, onzekerheid over ontvlechting	vaardigheden, persoonlijke groei voor lange termijn doel	raakvlak met Ability	
<p><b>3. Heb je nu ambities om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> En ik had Natuurlijk ooit een ambitie om projectleider te worden toen in projectmatige werken van aanneemers. En dit is eigenlijk een beetje een soort projectleider achtige functie natuurlijk. Vraag 12:37 I: "Ambitie heb je wel om een projectleider te zijn?" Ja voor mezelf een cursus aan het volgen, dus dan toch wel een beetje die kant op zou willen en toch wel deze functie dan ook wel misschien meer interessanter voor me wordt. Meer de stap naar voren durft te wagen. Vraag 29:29 I: "Oké en heb jij zelf bepaalde ambitie in je ontwikkeling op dit moment? Want ik zag dat jij een certificatie hebt gehaald. Gefeliciteerd." Dankjewel. Voorbereider daar was ik natuurlijk ooit toen ik werkte voorbereider, ik wilde toentertijd bij Joulz mijn skills verder ontwikkelen, dat heb ik toch maar gewoon afgemaakt, ondanks dat ik hier als beheerder zit. En ja, ik wilde toch iets van het projectmanagement gaan doen. Daar weer ietsje verder te kunnen ontwikkelen. Om ja, misschien is het wel handig om bij de projecten projectleider te worden. Of ja, of mijn beheerder als beheerderschap beter te worden. Ik had toentertijd een ambitie naar projectleider, maar ja, of dat dan nog is wat ik nu doe steeds wil, dat weet ik ook niet. Ik ben altijd maar een fladderaar geweest, zeg maar komt een beetje omdat ik bij Stedin wilde ik graag projectleider worden. Maar ik kon niet verder komen met dat werk voorbereiding. Omdat ik mijn HBO niet had en ik denk dat dat wel in je achterhoofd ligt van je hebt geen HBO, dus je kan niks. En dat werd gezegd tegen jou, zeg maar, dat gevoel is gebleven zeg maar.</p>	R04,,	persoonlijke groei naar een andere functie, verplichte opleiding volgen voor een functie bij vorige werkgever, ontmoeting door leidinggevende om verder te groeien, onzeker over eigen potentieel	groei geremd door leidinggevende, rol leidinggevende in persoonlijke groei, negatief zelfbeeld potentie	raakvlak met rol/type LG, lijkt sprake te zijn van gunfactor, in dit geval niet gunnen impliciteert minderwaardigheidscomplex vanwege ontmoeting bij vorige werkgever, raakvlak met vaardigheden; onzeker over capaciteit, zelfstandigheid	
<p><b>3. Heb je nu ambities om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> Ja, wat ik zelf heb is dat ik op de lange termijn kijk wat ik nu doe daar is nog genoeg te doen. Maar ik wil wel op de lange termijn wat meer uitdaging, want ook dit zal op den duur toch wel veel hetzelfde blijven. Dus daarom ben ik wel aan het oriënteren om misschien ja door te ontwikkelen richting projectleider of zo of in die hoek. Omdat ik dat nu eigenlijk op kleine schaal doe om dan toch wat meer op grotere schaal die uitdaging te zoeken. Dus dat is een idee waar ik nu mee bezig ben om dat een beetje uit te zoeken. Vooral richting opleidingen. Ik vind het belangrijk om je te blijven ontwikkelen. Ik heb eerste jaar dat ik bij de Bar Organisatie werkte, heb ik er bewust voor gekozen om me gewoon te focussen op het werk en de ontwikkeling. Daarnaast voor mezelf de persoonlijke ontwikkeling heb ik even op een laag pitje gezet. Ik is was bezig toen met een cursus Spaans. Dat was voor mij voldoende. Met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling en ik heb mij toen voorgenomen van oké, het volgende jaar wil ik wel echt weer verder ontwikkelen in een bepaalde richting. Dus ben ik ook gaan kijken van ja wat spreekt me dan aan, wat voor functies?, Wat voor rollen binnen de gemeente?</p>	R03,,	tevreden met functie, op korte termijn geen ambitie voor iets anders, wel oriënteren voor toekomstperspectieven, vind persoonlijke groei belangrijk	vaardigheden, persoonlijke groei voor lange termijn doel	raakvlak met motivatie; intrinsiek motivatie om continue te werken aan persoonlijke groei	raakvlak met Ability; nu werken aan persoonlijke groei voor de toekomst
<p><b>3. Heb je nu ambities om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> Lastig. Deze functie past bij zeer goed. Inhoudelijk bij groen betrekken zijn. Geen ambitie om projectleider te zijn. Misschien ook combi functie. Ik word niet gelukkig om hele dag binnen te zijn dus bureaufunctie. Half buiten en de rest buiten. Wel zo prettig.</p>	R11,,	tevreden met functie, op korte termijn geen ambitie voor iets anders	persoonlijke groei mogelijkheden, op kort termijn geen ambitie qua ontwikkeling	functie sluit goed aan met opleiding en werkervaring. Erg content op dit moment.	

<p><b>3. Heb je nu ambities om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> <i>Vraag 38:56 I: 'Wat zou je nog willen leren?' Ja, ik weet niet precies wat ik daarvoor nodig heb. Dat zit dus denk ik toch wel in bepaald organisatievermogen zonder dat je projectleider bent, bijvoorbeeld. Ik weet niet precies wat dat dan is. Maar ik denk dat daar wel wilt te behalen is, want als ik het zo vertel, dan denk ik, weet ik precies wat ik wil, alleen nog niet hoe ik het moet organiseren. Nou ja, dan is het ook van je bijt bij je rol vanuit een rol van rioolbeheerder zou ik dat zeggen van, ik heb die opgave van zoveel kilometer verlagen. Maar ik daar boeven. En, dat gaat wel meer naar dat integrale beheer natuurlijk toe. Maar integraal beheer is dus niet alleen beheer. Dat is ook nog daarbuiten. Ja misschien wel voor een deel met het beleid van riolering, het plan wat we hebben vastgesteld. Ben ik ook meer beleidsmedewerker dan beheerder. Denk wel dat dat zo is. Ja. Dan zou ik meer dan generalist moeten worden dan een specialist eigenlijk, hé? <i>Vraag 41:31 I: '... wat heb je dan nodig om die groei te kunnen maken?' 41:20 I: 'Is dat een opleiding of iets anders? En wat heb je ook nodig van je leidinggevende hierin?' Ja. Ik denk dat het sowieso belangrijk is met een leidinggevende te communiceren van ik denk dat het beter kan. Maar die komt altijd de vraag, wat heb je daar dan voor nodig? Daarin heb ik niet zo goed een antwoord op. Ik denk dat ik dan ook een antwoord van een leidinggevende heb. Van oh ja, als ik je dit hoor vertellen dat betekent dat je dat en dat nodig hebt Of dat zou een methode kunnen zijn om dat verder te ontwikkelen. Maar ja, misschien dat ik ook van in het verleden van wat ik net zei, hé, waar wil je als teamleider naar toe groeien? Wat is dan de stip op de horizon om daar over na te denken? Wat betekent voor het team zelf? Dat je dan ook signaleert van oh, daar zitten ontwikkelingsmogelijkheden of daar kan het misschien iets beter en om daar een stuk leiding in te nemen. Maar als die stip op de horizon niet ligt, kun je de analyse ook niet maken, denk ik dan. Ik denk dat dat wel is. Ik ben ook misschien soms vrij conservatief in. Kijk de ontstaan nu straks ook vacatures, hé. Omdat, nou ja, kijk naar de rol beheer. Ik zit met een aantal collega Rioolbeheerders en wij werken allemaal voor 3 gemeenten daar is het nog geen splitsing gemaakt in. We hebben wegbeheerders die voor een gemeente werken. Daar zal die verandering van de ontvlechting niet zo groot zijn. Als het gaat om riolering, hebben we juist allemaal onze specifieke expertise. De ene is goed in het beoordelen van riool inspecties. De ander is juist goed in het oplossen van de branches buiten en de ander is wat meer beleidsmatig georiënteerd. Laat ik het integraal beheer even los? Dan kijk ik vanuit de rol rioolbeheer of de functie rioolbeheerder. In die ontvlechting maakt van oh, daar komen we straks een verschuiving van rioolbeheer, dus is kiest voor een bepaalde gemeente, dus er ontstaat een gat op een bepaald vakgebied of een bepaalde expertise. Dan zal je ook gericht moeten zoeken van hoe voel ik dat gat op wat er nu gaat ontstaan oplossen. Waarschijnlijk dat iedereen kiest voor Ridderkerk. Daar is die ruimte ook voor en dat Barendrecht en Albrandswaard straks geen beheerder heeft. Weet ik niet zeker, maar ja, hoe ga je zo'n gat nou dicht? Dan wat ik wilde zeggen, dan ben ik heel conservatief van je moet daar ook wel een specialist naastzetten met kennis van zaken. Je kan niet zomaar iemand plaatsen hé? Je moet een stukje opleiding hebben. Het liefst nog ervaring is niet noodzakelijk, maar wel opleiding om dat vakgebied te kunnen beoefenen. Daar wordt heel makkelijk naar gekken van oh, die kan wel ook riool weer gaan doen. Dat vind ik een beetje. Ja, dat past niet in die stip op de horizon, zeg maar, eigenlijk heb je een visie nodig vanuit je leidinggevende en dan door vertalen in je vakgebied en daarnaast verder nog door vertalen in je persoonlijke ontwikkeling hierin. Ja. Ja dat denk ik, ja. Het moet van twee kanten komen. Het is niet eerlijk om te zeggen van ik heb een leidinggevende en die zegt wat ik moet doen. Zo bedoel ik het niet, maar het samenspel van hoe ga je nou gezamenlijk op zoek? Want je zijn allemaal zelfstandig. Maar ja nogmaals die ontvlechting die staat daar haaks op. Dat zet alles op scherp, eigenlijk ook in dea.</i></i></p>	R12,	dubben over eigen ontwikkeling, conservatief opvatting; leidinggevende heeft visie en geeft richting over ontwikkeling dat past bij medewerker dat ook past bij visie en stip op de horizon, medewerkers aantrekken die vaardig en werkervaring heeft voor de functie, ontvlechting zet ontwikkeling op on-hold	dubben over eigen ontwikkeling, rol leidinggevende		raakvlak met rol/type LG vanuit de 'conservatief' (eigen mening) dat kaders en sturing vanuit de lijn gebeurt en niet volledig vanuit medewerkers. Impliceert onzekerheden door ontvlechting
<p><b>3. Heb je nu ambities om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> Ja, ik zou best nog wel een opleiding willen doen. Maar dat dat vanwege de ontvlechting mocht dat weer niet. Maar ja, dat hoop ik dan volgend jaar te gaan doen. Dat is een Asset Management, hebben ze van CROW een opleiding tenminste wordt het eerste gedeelte en voor de rest wordt dat door een ander bedrijf gedaan want dat is dan weer post bachelors, gelooft ik ofzo. Ja natuurlijk doorgroeien. Maar ik zou even niet weten precies met hoe of wat precies op dit moment het. Nee, ik denk dan zou ik misschien beleid of zo moeten doen. Maar op dit moment niet mijn ambitie. Het is nu eerst of poosje dit blijft doen. Of ja, misschien er wat anders komt dat ik zeg van, oh, dat vind ik leuk, dat wil ik gaan doen. Maar niet speciaal dat ik zeg van, ik heb nu al een doel van ik wil daar naartoe werken of zo. Zet vroeger altijd ik wil burgemeester worden. Ja, ik ben al eind op weg ben ondertussen al beheerder, dus ja, ik heb nog 15 jaar ongeveer wat werk, dus wie weet haal ik het nog.</p>	R07,	opleiding willen doen maar ontvlechting on-hold, leergierig	leergierig	medewerker staat altijd open om meer te leren.	
<p><b>3. Heb je nu ambities om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> Het wil niet zeggen dat dat ik geen teamleider ooit wil worden of wil zijn of wat dan ook zeg maar. Nee, ik ambieer op dat moment niet anders had ik ook wel gespecialiseerd met BARR2020 op teamleider richting. Ik heb ook daar gesprekken over gehad met John. Ik zeg van joh, moet ik het doen? Of, is dat wat vroeg voor mij? En toen gaf hij aan dat hij denkt dat nog een beetje te vroeg is voor me. Dat was dan 3 jaar geleden. Nou ja, prima, ik doe het niet. Maar dat was ook meer in de periode dat volgens mij toen Arnold niet weg ging of die was al weg. Je wist toen ook niet wie teamleider zou worden. Het moest wel iemand intern zijn. Dus je weet ook niet echt met wie je gaat samenwerken en wie dan krijgt. Natascha liep toen al mee in het team als klantmanager en dat geeft verder ook niet. Maar ervaring als teamleider had ze natuurlijk niet. Of hoe dingen gaan.</p>	R09,	nu tevreden met eigen functie, persoonlijke groei naar een andere functie	persoonlijke groei voor lange termijn doel	wil op termijn een bepaald niveau halen en ambieer wel naar een leidinggevende functie in de toekomst	
<p><b>4. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen</b> Indien je kans krijgt; Heb je de kans genomen? Zo ja, wat heb je toen gedaan en waarom? Nou ja, bij de bar bij het cluster uitvoering heb ik ook wel mooie kansen gehad qua bespreken en om mee te klijmen met aanbestedingen en al was het allemaal maar natuurlijk heel kleinschalig om dat zo maar te zeggen. En nu is het allemaal niet wat groter. Maar al met al denk ik met het pakketje aan kennis en dingen wat ik had qua ervaring dat ik dat nooit kon uitbouwen waar ik toen zit.</p>	R09,	binnen de organisatie altijd kansen gekregen en aangekomen, vaardigheden opgebouwd vanwege de kansen binnen de organisatie	persoonlijke groei voor lange termijn doel	raakvlakken met Ability; vanwege de kansen ook vaardigheden kunnen opbouwen	
<p><b>4. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> Ik heb nog niet erover gehad of zo. Omdat ik ook ingelends was natuurlijk, ik ben wel met workshops aangesloten, maar daar had ik niet echt heel veel aan. Ik ben met zelf een cursus begonnen voor projectmanagement. Dan leer je toch een beetje over dat lean werken, maar ja, dat probeer ik een beetje workshops aan te sluiten, maar dat is niet hetgeen wat ik dan zoek. En ik heb werk voor de werkvoorbereider afgemaakt. Toen dacht ik van nou, laat ik gewoon gelijk doorpakken. <i>Vraag 31:32 I: 'Ze fofontwikkeling. Heb je het idee dat er je die mogelijkheid gaat krijgen nu je in vaste dienst bent?' Dat denk ik wel. Ja. Ik ga eerst het ene afmaken en dan het dan andere. <i>Vraag 38:20 I: 'Zat ik niet te denken. We hebben net over gehad van hoe je wilt ontwikkelen. Dat doe je nu al zelf. Je wilt eerst dit afmaken en dan eigenlijk bij Arjan aangeven vak inhoudelijk zou ik daar ook nog wel cursus willen volgen.' <i>Vraag 38:35 I: 'Maar hoe zit je dat voor je? Want ontvlechting komt eraan.' Ja, ik denk dat het vanaf januari pas een beetje op gang komt. En je weet ook niet welke termijn je krijgt. Misschien dat het pas in januari, pas dan dat het kan of zo. Als je nou ja soort van geluk hebben dat er iemand op die functie komt natuurlijk als teamleider. Ja, je weet niet of we dezelfde blijven houden.</i></i></i></p>	R04,	ruimte voor zelfontwikkeling, neemt zelf initiatief buiten de werkgroep om cursus te volgen, onzekerheid over ontvlechting	aandacht aan persoonlijke groei	impliciet weinig vertrouwen dat via werkgroep ruimte/kans krijgt om te ontwikkelen anders dan wat bruikbaar is voor huidige functie. wellicht vanwege ervaring bij anders dan wat bruikbaar is voor huidige functie. Dus in eigen tijd en geld zelf werken aan persoonlijke ontwikkeling. geeft ook antwoord op vraag 6 rol LG in ontwikkeling vaardigheid	
<p><b>4. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> Ik weet dat studie volgen belangrijk en wordt makkelijk over gedaan. Dus die mogelijkheden is er als ik dit wil. Als ik wil om snuffel stage om bij ander te kijken. Die mogelijkheden zijn er. <b>Indien je kans krijgt; Heb je de kans genomen? Zo ja, wat heb je toen gedaan en waarom?</b> Ga ik zeker doen als ik dat zou willen.</p>	R11,	kennis bijhouden is belangrijk, geen ambitie om opleiding te doen, mogelijkheden om opleiding te doen	persoonlijke groei mogelijkheden		
<p><b>4. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen</b> Indien je kans krijgt; Heb je de kans genomen? Zo ja, wat heb je toen gedaan en waarom? Ja, het zeker heb ik ook de kans krijg. Kijk zeker in het integraal beheer. Dat is dan iets anders. Dat Arjan dan duidelijk zegt. Jij kan dat en ik denk dat je ook de aangezwen persoon daarvoor bent. Daarom heeft hij mij ook voor gevraagd, dus dat hij wel de potentie in mij ziet. En het is goed voor mijn ontwikkeling. Maar het is ook goed voor de organisatie, want ik denk dat het een toegevoegde waarde is. Dat vertrouwen dat straalt hij dan ook wel uit. Maar dan ben ik zelf niet altijd heel erg zeker van mijn zaak. En ja, dat was ook wel de reden dat ik mij dan ook naar die coach stuurde van om daar nog wat verder te ontwikkelen. Maar ik ben 53. Je kan niet zomaar naar een coach gaan en dan pak je een dosis zelfvertrouwen van de plank en dan is het opgelost, zo werkt het niet. Dus het is wel het vertrouwen van ik zie potentie en ik wil je helpen door inschakelen van een coach. Op de inhoud ben ik misschien zelf nog niet zo ver op zoek gegaan om nu welts cursus of opleiding hoort daar dan bij? Misschien zou ik daar zelf nog wat voortuiter in moeten nemen. Maar als ik met een vraag zou komen van, ik wil graag dit leren, dan weet ik zeker dat hij zegt, dat is goed, dat moet je doen. Hij is erg voor kennisontwikkeling. Daar krijgen we denk ik ook alle ruimte voor. Misschien dat ik niet al die ruimte pak, maar die is er wel. Ja. Nou, ja, ik ben heel erg inwendig zo te zeggen, oh, die werkvoorraad is al zo hoog. Moet ik dan daar ook nog een opleiding bij doen, terwijl je misschien voor een deel ook opleiding in werktijd zou kunnen doen. Maar ik denk dan, ja, dat moet je per definitie in je eigen tijd doen. Snap je? Ik pak die ruimte niet door de hoge werkvoorraad en ook dat je buiten werktijd opleiding moet volgen, en ik moet mezelf ook, denk ik een onderzoeksvraag stellen van welke opleiding past daar dan bij? Daar ben ik nog niet zo goed over uit. Ik laat me een beetje overspoelen door de werk voorraad van dat moet eerst af. Meer in loyaliteit naar de vragensteller of naar de besturen.</p>	R12,	mogelijkheden om opleiding te doen, leidinggevende ziet potentie in medewerker om nieuwe functie/rol te doen, # heeft betrouwen in medewerker, # faciliteert de potentie door externe coaching op te zetten, # voorstander van persoonlijke ontwikkeling, medewerker maakt onvolden gebruik van mogelijkheden om te werken aan eigen ontwikkeling, medewerker laat zich leiden door de waa v/d dag / werkvoorraad, moeilijk om werk los te laten, loyaliteit richting werk en collega's	persoonlijke groei mogelijkheden, leidinggevende faciliteert en stimuleert persoonlijke groei medewerker, strijd tussen werk vs. persoonlijke groei	dualiteit tussen belang om te werken aan persoonlijke groei (het willen) en prioriteit geven aan je werk(voorraad) ondanks positieve houding van LG over persoonlijke groei. Raakvlak met rol/type LG	
<p><b>4. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen</b> Ja, zeker. Een week geleden hierover gehad met leidinggevende over mijn ambities om verder te ontwikkelen. Dat was een erg fijn gesprek met mijn leidinggevende. Die is sowieso heel erg een voorstander van het verder ontwikkelen van het personeel. Hij kon dat alleen maar aanmoedigen. <b>Indien je kans krijgt; Heb je de kans genomen? Zo ja, wat heb je toen gedaan en waarom?</b> Daarvoor werd het ook al aangemoedigd door mijn leidinggevende en toen heb ik ok tegen Arjan gezegd ik heb nu gewoon besloten om eventjes wat rust in te nemen en zodoende ben ik er nu op teruggekomen.</p>	R03,	mogelijkheden om opleiding te doen, leidinggevende voorstander van persoonlijke groei	persoonlijke groei mogelijkheden, leidinggevende voorstander persoonlijke groei	raakvlak met rol/type LG	
<p><b>4. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> <b>Indien je kans krijgt; Heb je de kans genomen? Zo ja, wat heb je toen gedaan en waarom?</b></p>	R08,				
<p><b>4. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> <b>Indien je kans krijgt; Heb je de kans genomen? Zo ja, wat heb je toen gedaan en waarom?</b></p>	R10,				
<p><b>4. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> <i>vraag 22:28 I: 'Ja want als de ontvlechting er niet was geweest. Denk je ook dat je dat mag doen deze opleiding die post bachelor niveau?' Denk ik wel. Maar ik had het eerst voor die eerste module gekozen. Omdat je dan eigenlijk een beetje beter beeld krijgt van ja, wat die rest allemaal in gaat houden, wat je gaat krijgen en gaat doen. En ja, dan ben je toch weer een jaar bezig voordat je die weer afgerond hebt, zeg maar. Dus van ja dan kiest je de eerste module en dan kan ik altijd zeggen van ik wil de rest ook doen, of ik zie het even niet zitten om weer een heel jaar aan vast te zitten, zeg maar.</i></p>	R07,	persoonlijke groei on-hold door ontvlechting, leergierig	persoonlijke groei voor lange termijn doel	binnen de organisatie kansen voor persoonlijke groei/ontwikkeling	antwoord zit ook bij vraag 4, raakvlak met rol/type LG
<p><b>5. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?</b> Door vanuit zijn rol inloeft uit te oefenen door bijvoorbeeld contact op te nemen met andere teamleider. Hij geeft toestemming voor cursussen, opleidingen. Ik denk wel dat hij altijd open staat en stimuleert juist om je zelf te gaan ontwikkelen, dus studiegang opnamen of cursussen volgen. Hij zegt ook "goed dat je buiten de deur kijkt". Hij faciliteert actief.</p>	R11,	actief helpen van leidinggevende, doorverwijzen van leidinggevende naar de goede richting, inzetten van netwerk van leidinggevende voor medewerker, stimuleren voor persoonlijke groei, openstaan voor suggesties persoonlijke groei	positieve houding leidinggevende, faciliterende houding leidinggevende	raakvlak met rol/type LG	
<p><b>5. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?</b> Hij heeft mij ook gevraagd om in ieder geval is te gaan uitzoeken van welke opleiding zou je dan willen doen?, Waar kan je dat doen en wil je dat op een rijtje zetten? En dan kan ik het naar hem toesturen ter info.</p>	R03,	stimuleren voor persoonlijke groei, openstaan voor suggesties persoonlijke groei	positieve houding leidinggevende, faciliterende houding leidinggevende	raakvlak met rol/type LG	
<p><b>5. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?</b></p>	R04,				
<p><b>5. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?</b></p>	R08,				
<p><b>5. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?</b> je komt, dan ben je in ons team, maar ik vind het wel dat je nog twee jaar de HBO opleiding gaat doen. En prima.</p>	R09,	verplichting opleiding doen voor bekleden van functie	verplicht volgen van opleiding voor functie	raakvlakken met Ability; vanwege de verplichting kunnen bouwen aan vaardigheden	
<p><b>5. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?</b> Ja, Hij staat er gewoon voor open.</p>	R12,	leidinggevende staat open voor persoonlijke ontwikkeling	positieve houding leidinggevende	antwoord zit ook bij vraag 4, raakvlak met rol/type LG	
<p><b>5. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?</b> Natuurlijk zegt hij dat wel. Van joh, We hebben een cursus over staan en nou ja, dat gaat nog niet door, want weet ik, het is geen budget voor. Ja, dan houdt het op, oké.</p>	R10,	volgen van opleiding is budget afhankelijk, leidinggevende staat open voor persoonlijke ontwikkeling	persoonlijke groei voor lange termijn doel	leidinggevende geeft kansen Mits budget en/of andere factoren die buiten zijn macht om het niet toelaten	
<p><b>5. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?</b> Van Arjan in dit geval wel, maar alleen hij mocht van zijn leidinggevende het nu niet vanwege de kosten en dan ontvlechting.</p>	R07,				
<p><b>6. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/ persoonlijke ontwikkeling?</b> Ik heb wel geluk met leidinggevers. De ene deed makkelijker over studie dan de ander. Het moet je ook gesund worden en ook budget speelt mee. Toen ik bij de gemeente werkte krijg vrij snel studie aangeboden en handtekening werd snel gezet voor volgen van een studie van paar duizenden euro's. Je kon echt verder met je ontwikkelen en ook verder door waardig zijn met je werk. Andere werkgevers waren wat moeilijker in. Nu is er transparantie, ik kan gerust naar Arjan toestappen om te vragen voor volgen van een studie zonder dat hij direct zich negatief overlaat. Ik ben niet bang of angstig om dat aan te geven.</p>	R11,	gunnen van persoonlijke groei door leidinggevende	gunfactor	raakvlak met type/rol LG	
<p><b>6. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling?</b></p>	R03,				

<p>6. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling? Nou, ja, zeker, ik heb toen ik in de wijkploeg zat, heb ik met John gepraat over van John. Ik zit nu zo lang in de wijkploeg en ik wil eigenlijk meer. En ik wil me verder ontwikkelen. Ik weet nu hoe het werkt bij de wijkploeg, wist ik allemaal al en daar was ik een beetje klaar mee. Ik wilde gewoon verder ontwikkelen, dus John zei, Nou ja, prima joh, dat gaan we dat doen, gaan we naar Hans toen die heeft vast wel hulp nodig en Hans was toen toezichthouder in Ridderkerk en die kon wel wat hulp gebruiken dus zo ben ik er eigenlijk ingetrokken, dus eigenlijk uit eigen initiatief. Maar ja, John heeft me wel geholpen daarbij natuurlijk. Van John prima, dat gaan we doen. Begonnen met een uurteje per week, toen 1/2 dag en toen een dag en toen full time. Ja, ik heb wel wat cursussen gevolgd. Inderdaad, ja hoeft het niet direct, ik had diploma, had ik al daarvoor voor toezichthouder. Nee, maar goed, ik ben heel veel van de praktijk eigenlijk. Als ik direct naar school was gestuurd, dan ging dat ook niet goed komen. Ik ben gewoon van de praktijk en natuurlijk zijn er wel cursussen geweest voor administratieve bestek administratie en RAW enzovoort.</p>	R10,,	gunnen van persoonlijke groei door leidinggevende, intern 'stage' gelopen voor huidige functie, opbouwen ervaring, verplicht cursus volgen voor huidige functie, rekening gehouden praktijkgericht vs. opleiding volgen	gunfactor, rekening houden met type persoon	raakvlak met Ability; ingroeven in functie door uren opbouw, volgen - in eigen tempo - van opleiding	
<p>6. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling? Gegeven het antwoord; Wat heb je van hem/haar nodig?</p>	R04,,				
<p>6. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling? Gegeven het antwoord; Wat heb je van hem/haar nodig?</p>	R07,,				
<p>6. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling? Gegeven het antwoord; Wat heb je van hem/haar nodig? Nou, ik heb sowieso en nog steeds hele mooie kansen gekregen, zeg maar bij de bar. Ik ben natuurlijk binnengekomen en eigenlijk na twee jaar zegt John van het is een opleiding niet wat voor jou. Ik heb wel eens aan gedacht dat ik ook eigenlijk wel een HBO opleiding kan volgen. Maar ik weet niet precies wat. En toen ze zoiets als die van Dronen. Daar kan je best wel veel kanten mee op. En zo'n opleiding daar zitten eigenlijk nu nog steeds wel soort van dingetjes in die je toch nog wel meepekt overdag in je werk. Dus ja eigenlijk vanaf moment één wel kansen geweest om mezelf goed te kunnen ontwikkelen en sowieso ik ben binnengekomen als nu ja, eigenlijk allround medewerker die dan de jongens mee nam. Het zijn garantiebannen van werklozen of bijstand mensen hoe je het wil noemen die in ieder geval een uitkering hebben. En ja, nu zit ik eigenlijk hier bij René, dus ik mag niet klagen in die bijna 8 jaar wat ik voor elkaar heb gekregen en dat heb ik wel aan diverse leidinggevendes te danken, zeg maar ja, die kansen die ik gehad heb en benutte.</p>	R09,,	gunnen van persoonlijke groei door leidinggevende, opbouwen ervaring, verplicht cursus volgen voor huidige functie,	positieve houding leidinggevende, faciliterende houding leidinggevende, kansen benutten door medewerker	raakvlak met Ability; vanwege kansen vaardigheden kunnen opbouwen	
<p>6. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling? Ik had eerst Lex natuurlijk als leidinggevende. Toen ik hier kwam. Toen ik bij de gemeente kwam, werd ik gewoon in het diepe gegooid. Ondanks dat ik toen ook al bijna 50 was, voelde dat wel zo. Ik had te maken met een roolbeheerder. Die zou na een jaar met pensioen gaan en het eerste gesprek dat ik met hem had zei die zo, ik heb net mijn afwezigheid assistent aangezet en daar staait in. Vanaf vandaag is Daniëlle Veldhoen er nu aanspreekpunt voor 3 gemeenten. Toen kreeg ik het wel een beetje benauwd. Rol van leidinggevende in je zelfstandigheid. Dat was dat in het zelfstandig uitvoeren van je werk. Dat is, dat was zo een kwestie van in het diepe gooien ja het maar doen. En roep maar als het niet goed gaat. Dat was eigenlijk een beetje waar ik in terecht was gekomen. Ja en dat was wel heel lastig wel. Dat ik dacht, ja, ik ben ervan. Ik moet alle vragen beantwoorden. Dat liep helemaal uit de hand. Maar ik denk ja, dat gaat hier zo bij de gemeente kennelijk. Daar zat niet zo heel veel filter tussen van dit wel of dit niet. <i>Vraag 54.281: 'En in je persoonlijke ontwikkeling, wat was daar de rol van je leidinggevende? Dus niet alleen bij de gemeente, maar daarvoor. Welke rol had de leidinggevende in jouw persoonlijke ontwikkeling?'</i> Is een beetje vertroebeld, denk ik. Bij de vorige werkgever werk ik ook wel graag achter de schermen. Misschien vanuit een heel klein beetje onzekerheid ook, maar ook vanuit bescheidenheid en ik werkte daar ook in deeltijd, dus dan stond je automatisch altijd een beetje aan de zijlijn. En in projecten ook een beetje aan de zijlijn. Kon mijn opdrachten natuurlijk goed uitvoeren, maar niet op de voorgrond. In persoonlijke ontwikkeling was het wel altijd hetzelfde, de rol van leidinggevende. Ik zou graag dit willen doen, kan ik die opleiding doen? Daar werden altijd wel mogelijkheden geboden. Zeker aan het begin toen ik werkte, was het Oh, je gaat dit volgebied doen. Ja, je hebt gewoon dit diploma nodig, gaat het maar halen. En, dat liep gelijk, ook parallel op met het starten van een functie en nog verder te verdiepen in de inhoud. Dat is dan in kennis, ontwikkelingen en in persoonlijke ontwikkeling. Ik kan niet, ik merk dat ik een beetje kleem loop in mijn antwoord. <i>Vraag 57.021: 'En hierin ben ik ook heel erg benieuwd om je werk te kunnen doen hè. Dus of nou op kennis of ervaring gebied, wat was de rol geweest van zo'n leidinggevende? En je geeft aan, eigenlijk is hetzelfde gebleven, je krijgt altijd de mogelijkheden om je te ontwikkelen. Klopt toch?'</i> Ja en ik denk dat ook wel daar had een leidinggevende ook wel of dat nou zelfs een teamleider was of iemand die de planning in de gaten hield. Daar zat duidelijk wel iemand tussen met een rol om te zorgen van heb je genoeg werk hè? Is het voldoende? Zo moet er wat bij of heb je teveel werk? Dan zoeken we naar een oplossing. Dat was wel gestructureerd. Zat wel een duidelijke lijn in tussen leidinggevende en een medewerker, denk ik dan bij de gemeente. Hier verstaag dat soms een beetje, omdat we allemaal zelfstandig zijn. Het wordt makkelijk overgelaten. Oh, Als ik het aan die vraag, dan komt het wel goed, dus dan wordt het losgelaten. Ik heb dat bij mijn vorige werkgever niet. Dat was allemaal wat strakker georganiseerd. Ik denk dat dat het verschil is. Een andere drijfveer.</p>	R12,,	in het diepe gegooid bij aanvang functie, bij aanvang weinig tot geen inwerkperiode door collega, wennen aan vrijheid en zelfstandigheid invulling eigen werk, ervaring op doen door het te doen, verschil in rol v.d. functie waardoor ook andere vaardigheden nodig zijn, tot op heden altijd binnen het bedrijf mogelijkheden geboden om persoonlijk te ontwikkelen, verplicht opleiding volgen voor uitvoering functie, strakke sturing vanuit de lijn vs. zelf bepalen	positieve houding leidinggevende, mogelijkheden vanuit organisatie, omgaan met vrijheid	Ook net als R4 vindt lastig om in het begin volledig zelfstandig te zijn, in het diepe gegooid en 'leren bij het doen'. Niet gewend vanuit voorgaande (commerciële) werkgever.	
<p>6. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling? Kennis moet je in je team pompen. Bijvoorbeeld werken volgens norm MPO 13201 voor tekenen en licht berekenen. Toen ik binnen kwam bij en nieuw was bij verlichtingen daar snap ik ook heel weinig van hoe alles werkt en wat je moet doen. Als beheerder moet je wel snappen hoe je met verschillende partijen moet samen werken. Een helikopterview hebben. Alle vaardigheden inzetten. Stukje commercieel, techniek en communicatie. Leidinggevende moet kansen geven en kijken naar de sterke en zwakke punten van het team. Hoe kun je het opvangen en versterken? Als die een goed is in calculeren en de ander vindt dat niks aan, dan kijk je hoe de een kan versterken en de ander meer te laten doen waar hij goed in is. Je moet investeren in kennis en ervaring. Zorgt dat er routine gaat komen in het team zodat het niveau van het team omhoog komt. Zo hoort leidinggevende te doen. En ook waarderend uiten. Bijvoorbeeld etentje doen met elkaar voor de motivatie. Zo heb ik dat destijds gedaan. Ik heb etentje geregeld + presentje en persoonlijk bedanken voor al het werk dat samen verzet is. Dat motiveert dan een koud briefje met geld geven.</p>	R08,,	volgen van opleiding verplichten door leidinggevende, investeren in kennis en ervaring van het team, vaardighedsniveau omhoog door investering, successen vieren als motivator	investeren in team in kennis, kunde en teamgevoel	raakvlak met Ability; vanwege kansen vaardigheden kunnen opbouwen, raakvlak met Motivatie; attentie in de vorm van etentje voor het stimuleren van teamgevoel als incentives	

Uitspraak Respondent	Respondent	Open coderen (gaat over...)	Axiaal coderen	Bijzonderheden	Selectief coderen
<b>01. Hoe vaak heb je contact met je leidinggevende?</b> Een bla eens in de 4 weken in een maand. En verder spreek je elkaar eigenlijk gewoon wanneer het uitkomt over de normale gang van zaken. Op dinsdag en donderdag zijn we vaak kantoor. Dus je hebt dan altijd wel een momentje van sparren, of als er iets niet loopt of dat je even zomaar kan vragen van hoe zou je dit doen, of hoe zou je dat doen? En ja, dat geldt eigenlijk ook voor de andere collega's. Als René er niet is, dan kun je ook met andere collega's daarover sparren.	R09,	vaste contactmoment met leidinggevende, leidinggevende is beschikbaar op ieder moment, sparren met collega's	rol/type leidinggevende; benaderbaar, flexibel	impliciteert goede sfeer onderling/in het team. impliciteert voorbeeldfunctie leidinggevende. Stimuleren goede sfeer in het team	
<b>01. Hoe vaak heb je contact met je leidinggevende?</b> Ja, in principe is hij gewoon bereikbaar, wanneer ik het nodig heb. Wij hebben aan het begin al gauw snel afgesproken. We hebben gewoon volgens mij maandelijks een bla. En mocht je eerder hem nodig hebben, dan kan het altijd, dus dan kan ik hem altijd bellen. Kunnen we altijd een afspraak in schieten. Komt een bla mij niet zo goed uit? Ja, dan is het ook geen probleem, dus wat dat betreft is het allemaal goed geregeld. Voor mij is dat eigenlijk perfect, want ik heb ook geen behoefte aan wekelijks een bla of gesprek. Maar wanneer ik daar wel behoefte aan zou hebben, dan is het ook mogelijk. Dus dat is ook fijn om te weten. Hij geeft je wel daar gewoon vrijheid in.	R03,	leidinggevende is beschikbaar op ieder moment, flexibel houding leidinggevende, geen behoefte aan continu contact met leidinggevende, leidinggevende geeft ruimte aan persoonlijke behoeft/wensen medewerker	rol/type leidinggevende; benaderbaar, flexibel, empatisch vermogen		
<b>01. Hoe vaak heb je contact met je leidinggevende?</b> Nou ja willen in principe wel regelmatig bilas. Dat is natuurlijk ja, dat hoort een beetje bij. Tegenwoordig wissel dat regelmatig. Ja, als ik iets weten wil, of wat dan ook, dan hebben we wel contact. Maar ja, het is niet dat we elkaar dagelijks zien ofzo.	R07,	onregelmatig contact met leidinggevende	rol/type leidinggevende; benaderbaar, flexibel	impliciteert behoefte dat regelmatigheid/structuur terug komt	
<b>01. Hoe vaak heb je contact met je leidinggevende?</b> Nou, ja, ik zie Hans natuurlijk dagelijks hé? Dus ja, als je dan eens even koffie gaat drinken en dan gaat het al gauw over het werk.	R10,	een leidinggevende dagelijks, formeel contact met leidinggevende	rol/type leidinggevende; benaderbaar, flexibel, empatisch vermogen	kanwege situatie: elkaar dagelijks op kantoor zitten, is er continu contactmomenten waarop medewerker sturing/coaching/feedback kan krijgen over zijn werk en daarmee heeft LG beeld bij van de mate van functioneren van medewerker.	
<b>01. Hoe vaak heb je contact met je leidinggevende?</b> Nu wel, toen minder. Ja, We hebben nu wat meer bilas. Volgens mij heeft hij ook wel gemerkt dat ik ze ook wel echt nodig heb en dat hij niet moeten afzeggen elke keer. Dus zodat je toch wel een beetje kan sparren van nou hoe zie je mijn functie of waar zie je mij staan? Om ook echt te sturen, zeg maar ja. Ja, niet veel zachtvender en niet te diep. Ja, dat voelt wel beter. Ja, zeker.	R04,	nu vaker contactmomenten, contactmoment is nodig voor sturing op inhoud, sturing is gewenst en noodzakelijk	rol/type leidinggevende; directe sturing geven, ziet dat het nodig is	impliciteert dat LG aanpast naar medewerker; situationeel leiderschap toepassen	leidinggevende kijkt per medewerker de mate van aansturing en past zo nodig aan
<b>01. Hoe vaak heb je contact met je leidinggevende?</b> We hebben bilas's eens in de 5 à 6 weken. Hij is altijd beschikbaar als er iets is kan ik altijd hem bellen. Ik zie hem weinig, hij zit vaak in Barendrecht of thuis.	R11,	leidinggevende is beschikbaar op ieder moment	rol/type leidinggevende; benaderbaar, flexibel		
<b>01. Hoe vaak heb je contact met je leidinggevende?</b> Ik heb wisselende contact met Arjan. De ene week meer dan de andere keren dat we elkaar spreken.	R08,	onregelmatig contact met leidinggevende	rol/type leidinggevende; benaderbaar, flexibel		
<b>01. Hoe vaak heb je contact met je leidinggevende?</b> Nou meestal wekelijks wel. Ook omdat we in een nieuwe rol zitten van die integraal beheerders hebben we die ook afgesproken. Wij hebben elke week een bla. Maar deze week kon hij maandag niet, dus dan was het gesprek verplaatst naar dinsdag en toen heb ik hem afgezegd omdat ik het te druk had. Dus ja, ik denk dat we wekelijks contact hebben, één op één, maar ook soms in het team voor Asses Management, zeg maar. Ik zie dat wel, ik denk dat dat steeds minder gaat worden. Ik zie gewoon nu al. Maar dat is een beetje meer op het gevoel van oh, ik kies voor Ridderkerk. En Arjan kiest voor Barendrecht. Het gaat anders voelen. Ik weet niet of dat een objectief iets is. Dat is een beetje. Ja, Dat is niet objectief. Dat is op het gevoel, maar soms geeft je gevoel wel een aardige richting aan.	R12,	bila gesprek met leidinggevende, flexibele afspraken over bila gesprek, verwachting minder bila gesprek vanwege ontvlechting	contact met leidinggevende	raakvlak met ontvlechting, sentiment over opkomende ontvlechting; onzekerere periode	
<b>02. Heb je bilas of het goede gesprek?</b> Elke maand 1 keer bla. Vraag 24.55: 'Oké, is dat genoeg?' Ja voor mij wel, en dan anders weet ik hem wel te vinden, maar ook nu, nu heb ik de laatste weken heb ik regelmatig contact wat met bepaalde raadvragen, dus dan probeer ik daar natuurlijk ook contact te houden met hem erin.	R04,	bila gesprek met leidinggevende, leidinggevende is benaderbaar, sparsatnaar	contact met leidinggevende	impliciteert dat LG aanpast naar medewerker; situationeel leiderschap toepassen	
<b>02. Heb je bilas of het goede gesprek?</b> Ja het loopt het goede gesprek dat wordt vastgelegd. Dat is meer het ouderwetse. Functioneringsgesprek of beoordelingsgesprek. Ja functionerings, want je mag ook commentaar leveren op je baas of wat dan ook. Dus het is geen beoordelingsgesprek, functionerings direct meer, maar dat bestaat ook nog dat in principe in ieder geval jaarlijks zeg maar. Het bestaat wel, maar wordt niet actief gehandeld. Maar ik had iets van joh dat vond ik niet het goede gesprek dat we hadden. Dit is gewoon een bla gewoon praatje, het zoals anders en niet van formeel gesprek ofzo. Maar dus ik heb het wel gehad. Maar vorig jaar liep dat een beetje anders en is die ook niet vastgelegd, want dan moet je ook zeg maar ja aangeven waar het gesprek over ging en van alles. En het is vond ik het hier bijna niet echt een iets van wat je vastlegt ofzo. Maar in principe is het dan nog wel. En daarnaast is Arjan tijdje ziek geweest, dus ja, dan komt het er ook niet van, dus.	R07,	waarde vorm een beoordelingsgesprek maar eerder een bla	contact met leidinggevende		
<b>02. Heb je bilas of het goede gesprek?</b> Ja, bilas eens in de 5 à 6 weken.	R11,	bila gesprek met leidinggevende	contact met leidinggevende		
<b>02. Heb je bilas of het goede gesprek?</b> Nul. Nee, ik vraag het wel eens aan hem. Van joh zouden we eens een praatje doen. Dus ja, dat maar 1 op 1 persoonlijks gesprek ja misschien een keer per jaar dat we even 10 minuutjes bij elkaar zitten. Dan gaat het over hoe gaat het enzovoort. Ik heb tot nu toe even afkloppen, nog nooit iets horen zeggen, we passen, het gaat niet goed. Je moet je verbeteren of zo. Ik neem iets dan is het snel altijd goed, dus ja, ik weet niet of dat dan weer goed is, maar ja.	R10,	geen beoordelingsgesprek, wil wel beoordelingsgesprek, leidinggevende is altijd tevreden over functioneren	contact met leidinggevende	impliciteert dat medewerker meer inhoudelijk sturing op functioneren / meer coaching willen ondanks tevredenheid van leidinggevende; welke vaardigheden kunnen verbeterd/versterkt worden	
<b>02. Heb je bilas of het goede gesprek?</b> We hebben gewoon volgens mij maandelijks een bla. Ik heb het goede gesprek nooit gehad.	R03,	bila gesprek met leidinggevende, geen 'het goede gesprek' / functioneringsgesprek met leidinggevende	contact met leidinggevende		
<b>02. Heb je bilas of het goede gesprek?</b> Een bla eens in de 4 weken in een maand.	R09,	bila gesprek met leidinggevende	contact met leidinggevende		
<b>02. Heb je bilas of het goede gesprek?</b> Wij hebben elke week een bla. Het goede gesprek één keer in 6 jaar. Ja, ik zie dat een beetje als het functioneringsgesprek, het goede gesprek. Maar dat daar wordt niet op gestuurd of zo? Nee, ik weet niet of dat alleen in onze team is, of dat het bar breed is. Dat durf ik niet te zeggen, maar in ons team wordt daar niet op gestuurd, niet van twee kanten, in ieder geval. En daarin vind ik wel dat een leidinggevende de leiding zou moeten nemen. Nou ja, dat moet je zijn je medewerkers. Ja, dat moet je ook goed voor zorgen door te schrijven wat er goed gaat. Of niet, dan neem ik aan, hé?	R12,	bila gesprek met leiding, één keer 'het goede gesprek' / functioneringsgesprek met leidinggevende gehad, leidinggevende verantwoordelijk voor aansturing van frequentier 'het goede gesprek', leidinggevende heeft de taak om goed voor zijn medewerkers te zorgen, leidinggevende verantwoordelijk om te weten over wel/niet functioneren van medewerker, eigen mening dat zelf ook verantwoordelijk voor aansturing van frequentier 'het goede gesprek'	contact met leidinggevende, mening rol/type leidinggevende, functioneren medewerker	raakvlak met rol/type leidinggevende i.r.t. vaardigheden medewerker en mogelijk doortrekken naar persoonlijke groei om vaardig te kunnen zijn in functie; inzicht in personeelsdossier en hier op actief aansturen door leidinggevende	
<b>03. Wat vind je van het contact dat je hebt met je leidinggevende (inhoud, sfeer, omgang)?</b>	R04,				
<b>03. Wat vind je van het contact dat je hebt met je leidinggevende (inhoud, sfeer, omgang)?</b> Arjan is een prettige, relaxte kerel. Hij weet dat er meer is dan werk, je hebt gezin, hobby, sociaal leven. Ik heb een goede klik met hem. Er is een open sfeer. Als ik kritiek heb dan staat hij open voor discussie zonder direct vingertje naar me te wijzen.	R11,	leidinggevende is prettig in omgang, goede verstandhouding met leidinggevende, leidinggevende ziet belang in balans werk/privé, staat open voor kritiek, niet direct verwijten	empatisch vermogen leidinggevende		
<b>03. Wat vind je van het contact dat je hebt met je leidinggevende (inhoud, sfeer, omgang)?</b> hij zorgt ervoor dat er gewoon een open omgeving is om altijd daarover te kunnen praten.	R03,	leidinggevende is prettig in omgang, leidinggevende zorgt voor open omgeving	empatisch vermogen leidinggevende	open omgeving geïnterpreteerd als vellige omgeving	
<b>03. Wat vind je van het contact dat je hebt met je leidinggevende (inhoud, sfeer, omgang)?</b> Ik heb nu ook gewoon een teamleider waar je mee kan sparren waar je gewoon eigenlijk alles kwijt kan. Wat je op je hart ligt en dat geldt eigenlijk ook wel voor hem als hij het niet zint of richting mij of anderen, dan zegt hij het ook gewoon en dat moet ook gewoon kunnen zonder dat het een aanval op iemand is, zeg maar.	R09,	je zelf kunnen zijn, professionele houding tegenover elkaar	veilig gevoel	impliciteert volwassenheid/professioneel gedrag van leidinggevende, integer	
<b>03. Wat vind je van het contact dat je hebt met je leidinggevende (inhoud, sfeer, omgang)?</b> Ja prima joh we kennen elkaar al zo lang dus. Dan gaat hartstikke goed. We kunnen elkaar bellen wanneer we willen en als er iets aan de hand is, dan lossen we dat samen op. Als ik er echt niet uitkom, hé? Want het is eigenlijk onze job is ook wel zelf oplossen allemaal. Hij hoeft natuurlijk niet voor iedere poep en scheten gaan zitten bellen. Je moet het eerst zelf oplossen. Lukt het niet dan vraag je aan anderen. Lukt het echt niet dan kun je Hans altijd bellen. Dus ook teminste, zo ben ik dan hoor. En geldt voor de andere collega's ook wel hoor. Maar als je niet nieuw komt in het werk, dat merk ik aan mijn nieuwe collega die ja, die vraag natuurlijk heel wel, hé. Dat is ook wel logisch, maar het meeste van het werk is eigenlijk ook zelf oplossen. Dat moet je gewoon zelf elkaar zien te boksen en dan kom je er echt niet uit. Ja, dan kan je altijd nog Hans bellen natuurlijk of naar een andere betrokken collega.	R10,	leidinggevende is prettig in omgang, # benaderbaar, # denkt en werkt mee bij problemen, kent leidinggevende heel lang, zelfstandige werken	sociaal vermogen leidinggevende, empatisch vermogen leidinggevende, coaching door leidinggevende bij behoefte, # kan tevens de leidinggevende heel erg goed	impliciteert doordat medewerker en LG elkaar heel lang kennen, medewerker is vaardig in zijn functie, heeft LG vertrouwen in zijn kunde en wordt sturing/coaching/feedback gevraagd functioneren en persoonlijke ontwikkeling onnodig bevonden door LG. Terwijl medewerker in de basis wel aangeeft wel te willen/nodig heeft, tegelijkertijd de gewenning aan die vrijheid wordt ook als zeer comfortabel ervaren door medewerker.	
<b>03. Wat vind je van het contact dat je hebt met je leidinggevende (inhoud, sfeer, omgang)?</b> Ja, dat is goed. Contact ja, ik kan goed met hem opschieten. Ja, ik ben niet altijd met hem eens. Waar hij vindt dat ik teveel precies ben, vind ik dat het makkelijk is. Dat is inherent aan elkaar, maar als persoon mag ik hem heel graag. Ja.	R12,	een goede klik met leidinggevende, leidinggevende wordt als persoon gemogen, verschil in karaktereigenschap m.b.t. het werk; medewerker secuur, leidinggevende wordt als te makkelijk gezien	sociaal vermogen leidinggevende, verschil aanpak in het werk	impliciteert wat medewerker nodig heeft van leidinggevende in haar werk, niet goed om kunnen gaan dat leidinggevende niet inzicht dat 'precies zijn' / perfectionistisch zijn, is hoe zij is en niet anders. Dus makkelijk omgaan met werk of loslaten zit niet in de natuur van de medewerker.	
<b>03. Wat vind je van het contact dat je hebt met je leidinggevende (inhoud, sfeer, omgang)?</b>	R08,				
<b>03. Wat vind je van het contact dat je hebt met je leidinggevende (inhoud, sfeer, omgang)?</b>	R07,				
<b>04. Hoe zou jij je leidinggevende omschrijven/typen?</b> Hans is inhoudelijk prima vent, ja sociaal als hartstikke leuk en gezellig. Maar goed. Over het algemeen gaat het gewoon hartstikke goed en samen lossen we het met elkaar ook wel gewoon op. Zijn er problemen dan maken we dat bespreekbaar. Gegeven het antwoord; wat vind je goed aan je leidinggevende? Waarom? Even samenvattend over hoe jij nu jouw leidinggevende omschrijft. Hij is heel sociaal. Hij is een van ons, hé? Julle zijn collega's, maar hij mag ook echt wel meer sturing geven op jou. Het gaat niet alles altijd goed, want je wilt iets meer feedback hebben, toch? Ja, dat klopt. Gegeven het antwoord; wat vind je minder/niet goed aan je leidinggevende? Waarom? Soms wel een beetje te vrijgevend. In een bouwvergadering dat hij te vrijgevig is of toch ons zwart bent voor het blok zetten als toezichhouder van joh. Dan geef je iets aan bij een aannemer en dan komt Hans eroverheen van ja, maar je moet het niet zo zwart wit denken Bas, of je moet zo doen. Ja, dat is dan wel weer jammer.	R10,	leidinggevende is inhoudelijk ervaren/kunig, # denkt en werkt mee bij problemen, # benaderbaar, # is sociaal, # wordt als 'één van ons' gezien, # kan medewerker aan publiek voor het blok zetten, wordt als onprettig ervaren maar niet negatief/kwade opzet gezien	sociaal vermogen leidinggevende, empatisch vermogen leidinggevende, coaching door leidinggevende bij behoefte, # kan tevens de leidinggevende heel erg goed	impliciteert dat LG soms ongefilteld open is richting anderen hierdoor zet hij zijn medewerker onbewust aan de denken geeft een gevoel van onmacht bij medewerker.	
<b>04. Hoe zou jij je leidinggevende omschrijven/typen?</b> Het hebben van leidinggevende, die je vooral de ruimte geeft om dingen zelf te ontdekken en te onderzoeken. Hij zal niet zo snel dingen voor jou invullen. Maar eerder in gesprek als er wat is, dan is hij iemand die dan even zichzelf inhoudt. Misschien even niks zegt zodat jij vanzelf wel weer gaat praten en met zaken komt. En dat was aan het begin van mij een beetje wennen. Maar nu snap ik die aanpak wel zeg maar en kan ik dat wel waarderen. Gegeven het antwoord; wat vind je goed aan je leidinggevende? Waarom? Veel Mensen zijn al vanzelf snel geneigd om dingen over een ander in te vullen aan de hand van wat je beetje zelf ook oppikt met je woelprieten. En, dat hoeft niet altijd zo te zijn, dus dat is het soms juist wel goed om even gewoon niks te zeggen. Zodat de ander vrijheid ruimte voelt om ja weer te spreken om daarmee te komen. Dit maak ik voor het eerst mee zo'n type leidinggeven.	R03,	leidinggevende die ruimte geeft om zelfstandig te zijn, eerst luisteren dan pas mening geven, eerste wennen aanpak leidinggevende nu waarderen, veilig gevoel creëren om mening te uiten	empatisch vermogen leidinggevende		
<b>04. Hoe zou jij je leidinggevende omschrijven/typen?</b> Hij heeft een goede balans tussen coachen en sturend. Wanneer het nodig is dan zet hij dat in tussende die twee. Hij is ook een goede luisteraar dat is zijn sterke punt van Arjan. En hij kan het ook goed vertalen naar dat wat nodig is of wat jij nodig hebt. Ik heb een goed gevoel bij hem als leidinggevende ondanks dat hij uit was gevallen en aan het re-integreren is. Hij kan zich echt voordragen als een leider en dat is echt knap. O. Was er een tijdelijk vervanger gekomen voor Arjan? Dat was René. Dat was René. Dat was ook goed. René doet echt zijn moeite om contacten te onderhouden want hij heeft ook zijn eigen team. Hij is goed bereikbaar als je hem nodig hebt. Ik vind de overgang ook echt strak geregeld onderling. De interne communicatie tussen de teamleiders is warm, collegiaal, doortastend en to-the-point. Daar houd ik wel van. Dit werkt wel vertrouwen op bij mij. Natuurlijk moet je rekening houden met te korten. Er zijn ook best steken gevallen. Dat kan ook niet anders als er 1 te fulltime volledig wegvalt dan is dat wel voelbaar voor de organisatie.	R08,	balans tussen coachen en sturing geven, luisterend vermogen, leidinggevende onderling contact is warm, collegiaal en to-the-point	sterke punten van leidinggeven	rol/type leidinggevende match met eigen voorkeuren van medewerker	

<p><b>04. Hoe zou jij je leidinggevende omschrijven/typen?</b> Hij is enthousiast vrolijk maar ook serieus en bedachtzaam. Vriendelijke man. Ook wel af en toe mag hij zich meer van zich afbijten. Meer stevig zijn, dan een beetje timide zo kan hij overkomen. Bijvoorbeeld een keer bij een overleg met ander team, bij presentatie komt hij timide en wat rustiger over.</p> <p><b>Gegeven het antwoord; wat vind je minder/niet goed aan je leidinggevende?</b> Waarom? Hij kan makkelijk zijn met bepaalde dingen. Ik hoor laatst iemand zeggen dat ie zegt "dat komt goed terwilj er eigenlijk veel werk was". Hij zit soms te relaxt in. Wat stevig voor de groep staan, dus meer stevig overkomen bij anderen dat mag wel. Hij is het wel, hij kan zeker ook stevig erin zitten maar het komt niet altijd zo over.</p>	R11.,	<p>leidinggevende is enthousiast, bedachtzaam en serieus, vriendelijk, timide, rustig, moet meer van zich afbijten, leidinggevende is soms te makkelijk en te relaxt, moet meer overtuigender voor de groep staan</p>	<p>vriendelijke karakter leidinggevende, overtuigingskracht leidinggevende</p>	<p>duaaliteit rol/type LG; te vriendelijk vs. overtuigingskracht</p>	
<p><b>04. Hoe zou jij je leidinggevende omschrijven/typen?</b> Ja, hij is niet van met de vuist op de tafel van zo gaan we het doen. Het is meer van ja dat Het komt zoals het gaat, heb ik het idee. Maar ja, het was anders als mijn andere leidinggevende in mijn omgeving heb gehad, vind ik hem best een softe leidinggevende, zeg maar. En ja, dat kan hê. Zit in de persoon denk ik en daardoor ook uit zich de karakter. Ja, dus ik denk dat hij zelf gewoon zachte karakter heeft, denk ik. Arjan, ja. <b>Gegeven het antwoord; wat vind je goed aan je leidinggevende? Waarom? Gegeven het antwoord; wat vind je minder/niet goed aan je leidinggevende? Waarom?</b></p>	R04.,	<p>leidinggevende is 'soft', # is flexibel / meegaand, wijze van leidinggevende zit in de karakter van de persoon,</p>	<p>leidinggevende is flexibel, meegaand en zachtvaardig van karakter</p>	<p>met 'soft' wordt aangezien als veilig / veilige omgeving</p>	
<p><b>04. Hoe zou jij je leidinggevende omschrijven/typen?</b> Ja, ik zou hem willen typen als wel iemand die je oeff heeft voor zijn medewerkers. En daar wil hij ook het beste voor organiseren. Als persoon staat hij ook zelf op een voetstuk voor mij. Maar in het managen van een team denk ik, ja, hij is onzichtbaar, te beschieden terwilj hij heel goed weet hij wel. Ja kan het niet helemaal duiden, maar is ook een beetje op het gewoel. Ja.</p> <p><b>Gegeven het antwoord; wat vind je goed aan je leidinggevende? Waarom?</b> Hij heeft veel oog voor de individù. En wil ook het beste daaruit halen, zowel in functioneren als je wil bevinden. Maar het managen van een heel team. Ja. Dat is, ik weet niet of dat zo is. Vind ik lastiger te zien bij anderen. Ik vind dat best wel moeilijke uitspraken om te doen en ik weet dat het in het vertrouwen is, maar toch vind ik dat moeilijk om te zeggen.</p> <p><b>Gegeven het antwoord; wat vind je minder/niet goed aan je leidinggevende? Waarom?</b> Als leidinggevende vind ik hem soms te makkelijk. Ik denk ook te weinig zichtbaar. Komt ook door dat hij even uitgevallen was. Maar als leiding, dat heb ik ook wel eens aan hem gezegd, hoor. Het is niet zo dat hij dat niet van mij weet. Bij een presentatie geven als die samen naar René Bloude staat bijvoorbeeld wat we gezamenlijke overleggen. Vertrouwenlijk hè. Dit tussen projecten buitenruimte en beheer staat. René daar zo met een verhaal van, zo gaan we het doen. Dit is het verhaal. Arjan is dan wel beschiedener. En zijn mening van ja wat voegt zijn verhaal nou eigenlijk toe? Maar dan denk ik ja, als leidinggevende moet je een verhaal hebben, hè? Dan moet je staan. Al heb ik het zelf ook niet. Maar ik ben ook geen leidinggevende, maar als leidinggevende en heb je daar een bepaalde uitstraling, een visie en het motiveren van een hele groep. Ja, dat, dat vind ik. Dat is denk ik niet zijn sterkste kant.</p>	R12.,	<p>twijfels bij kundigheid teamleider als leidinggevende heeft oog voor zijn medewerkers, # staat als persoon hoog in aanzien bij medewerker, # is onzichtbaar, # is beschieden terwilj hij goed weet wat hij wilt, # wilt het beste uit de medewerkers halen, # is begaand met persoonlijke welzijn van medewerker, # is te makkelijk / kan dingen loslaten, # moet meer op de voorgrond komen / bepaalde uitstraling hebben, # visie hebben, # een groep kunnen motiveren</p>	<p>empatisch vermogen leidinggevende, te kortkoming in verwachting eigenschappen van een leidinggevende om een team goed te kunnen leiden</p>	<p>duaaliteit rol/type LG; beschieden en onzichtbaar vs. goed weten wat hij wil</p>	
<p><b>04. Hoe zou jij je leidinggevende omschrijven/typen?</b> René is dan misschien veel makkelijker en van joh, we gaan het zo doen en als het niet gaat, dan gaat het niet, hè. Dan is dat ook oké. Hij is benaderbaar. <b>Vraag 34:49:1 'Oké. En nu met René vind je het fijn dat hij je vrijheid geeft en duidelijk communiceert en kan bijsturen omdat hij ook echt weet wat hij doet. En de filmpjes weet zodat jullie kunnen sparen en hij kan zeggen van joh ga bij die en die in gesprek of dat soort zaken. Wat nog meer vind je prettig op dit moment hoe jij ongestuurd wordt?'</b> Ja eigenlijk loslaten en vertrouwen dat het goed komt. Ja, maar dat is eigenlijk kort samengevat hoe het bij René gaat en wat je opnoemt. Heb ik er eigenlijk weinig aan toe te voegen.</p>	R09.,	<p>flexibel, fouten maken mag, vrijheid, loslaten, vertrouwen</p>	<p>rol/type leidinggevende, veilige omgeving</p>		
<p><b>04. Hoe zou jij je leidinggevende omschrijven/typen?</b> Volgens mij is hij gedreven. Heel sociaal, vriendelijk. Ja, dat is heel erg van. Ja, hoe zeg je dat. Dat zorgen dat je dingen zelf kan doen en zelf laten regelen en als nodig is, dan ondersteunt hij. Maar verder heeft hij zoets van. Nou ja, regel het zelf. Verder kan en heb je hem ergens voor nodig, dan laten we het weten en dan kijken hoe we dat kunnen oplossen, zeg maar. Erg laagdrempelig. Ja, ik vind dat wel prettig. <b>Gegeven het antwoord; wat vind je goed aan je leidinggevende? Waarom?</b> Hij kan best wel eens stevig overkomen zo op de Londen. Zo is hij ook op het gemeentehuis. Of zo is hij eigenlijk altijd, zeg maar. Niet tegen de ene een vriendelijk doet en tegen de andere niet, of wat dan ook. Ja, dus ja. Hij is altijd zo. Hij is altijd vriendelijk tegen wie dan ook zeg maar. <b>Gegeven het antwoord; wat vind je minder/niet goed aan je leidinggevende? Waarom?</b> Soms is Arjan het wel wat. Ja. Wat makkelijk. Hij zou 'harder' mogen zijn met sommige dingen. Ja, ik moet zeggen dat ik het nog wel eens moeite met mensen heb. Hij hebt heel veel van de Asset Management enzo en een van de dingen is dat je daarbij alles netjes opstaat, wat er gebeurt en wat er is. En ja, als mensen dat niet doen, daar heb ik een hekel aan, want ik ben degene als er dan wat is dan komen ze naar mij. Dat ik de gegevens niet heb. Ja. Precies van Hallo leg het allemaal netjes vast. Ja, hij staat nog wat makkelijker in dat ik zo iets heb van Hallo, zeggen ze dan dat tegen die collega's dat ze het ook daadwerkelijk gaan doen en hij is daar wat minder hard in Arjan. Ik heb zo iets van. Hallo, je zorgt maar dat gebeurt en klaar. En ja, hij is wat minder hard. Ik zou bij wijze spreken van makkelijker staan op tafel wat dat betreft en dat het in orde komt. En ja, dat is Arjan niet. Dat zou die wat mij betreft wat meer mogen hebben. Maar ja. Nee, ja, weet ik niet dat dit perse slecht. Dat is anders dan dat ik ben. Ja, hij is op zich is een hele fijne leidinggevende dat sowieso.</p>	R07.,	<p>gedreven, sociaal, vriendelijk, los laten, laagdrempelig, makkelijk, mag 'harder' optreden, met 'handen op tafel slaan', prettig in omgang</p>	<p>rol/type leidinggevende als fijn ervaren, te kortkoming in verwachting eigenschappen van een leidinggevende om daadkrachtig te zijn in functie</p>	<p>impliceert meer sturing nodig in bepaalde situatie / de andere kant van vrijheid en zelfstandige invulling geven aan medewerkers</p>	
<p><b>04. Voel je veilig bij hem? Ja</b> <b>En waar uit dat in? Hij is betrouwbaar.</b> Je kunt in vertrouwen dingen zeggen tegen hem. Hij is integer. Terwilj bij andere niet. Het heeft meer met karakter te maken denk ik. Bijvoorbeeld Ruud de Prez is anders dan John van Dorst. Sommige dingen kun je maar niet tegen John zeggen want hij is een flapuit. Sommige dingen kun je maar beter tegen Ruud zeggen dan denk ik eerst paar keer over na over wat hij wel of niet gaat zeggen. Maar als ik biertje wilt doen en gezelligheid dan moet je bij John zijn. Ik hoor af en toe John ook dingen zeggen dat ik dan denk "mag ik dit wel horen eigenlijk". Dat is niet dan niet echt goed.</p>	R11.,	<p>veilig gevoel bij leidinggevende leidinggevende is te vertrouwen, betrouwbaar, kan geheimen bewaren</p>	<p>veilige werkomgeving, integer gedrag van leidinggevende</p>		
<p><b>04a. Voel je veilig bij je leidinggevende?</b></p>	R07.,				
<p><b>04a. Voel je veilig bij je leidinggevende?</b></p>	R08.,				
<p><b>04a. Voel je veilig bij je leidinggevende?</b></p>	R10.,				
<p><b>04a. Voel je veilig bij je leidinggevende?</b> Ik vind dat ook goed, want ik vind wel dat ik mezelf kan zijn en dat ik ook het gevoel heb dat ik goed functioneer. Geen gevoel van dubbele agenda ofzo. Nou, ik heb wel het idee als ik echt met persoonlijke dingen zit dat het wel bij hem ligt. Voor jezelf goed dat ook een goed gevoel en je gaat ook makkelijker dingen vertellen. Je hebt daar niet, zeg maar jezelf wilt te stoppen. Of nou ja, of het probleem weg te stoppen.</p>	R09.,				
<p><b>04a. Voel je veilig bij je leidinggevende?</b> Ja wel veilig. Ja. Als ik iets zou hebben, weet ik zeker dat die voor me opkomt. Ja, dat geloof ik wel.</p>	R12.,	<p>veilig gevoel bij leidinggevende, vertrouwen dat leidinggevende achter de medewerker staat</p>	<p>veilige werkomgeving, vertrouwen in leidinggevende</p>		
<p><b>04a. Voel je veilig bij je leidinggevende?</b> Met soft en zacht denk ik bij mezelf dat het een veilige omgeving is ja. <b>Vraag 15:24:1 'Dus je hebt wel het idee van een veilige gevoel?'</b> Het idee heb ik wel ja, dat je met je gevoelens terecht kan komen. Nou, dat is ook wel fijn. Ik heb erger meegemaakt, hoor.</p>	R04.,	<p>veilig gevoel bij leidinggevende, kan persoonlijke zaken uiteten bij leidinggevende, verschil met voorgaande leidinggevende</p>	<p>veilige werkomgeving, empatisch vermogen leidinggevende</p>	<p>impliceert LG is betrouwbaar. Wanneer aan zo'n type LG. Nog niet eerder meegemaakt.</p>	
<p><b>05. Wat betekent leidinggeven voor jou? Welke eigenschappen zou een leidinggevende volgens jou moeten hebben?</b> <b>Hooft meer bij vraag 54:07:1: 'Ja hoe, hoe vind jij dat dat Hans dat doet je leidinggeven op dit moment?'</b> Ja met heel veel lol en veel vakmanschap. En eigenlijk van ja je weet als je een probleem hebt, dan weet hij precies waar we over praten, dus dat is wel handig om als teamleider te hebben. Ja en hij probeert zijn toko ook goed neer te zetten. Ja, het is ook logisch omdat het zijn winkel ook is en wil zoveel mogelijk te promoten en te doen. Ja. Het is gewoon heel leuk en gezellig. We kunnen elkaar en altijd benaderen ook altijd bellen. Ik heb wel eens wel eens dat ik eigenlijk een keer op een zaterdagavond om 10 uur 'bel omdat er dan met een bepaalde werkzaamheid iets mee was wat ik niet veel van weet. Dus ik bel Hans op. Hij zei Waarom bel je nou zo laat? Ik zeg ja, maar dit gebeurt er. En zei hij oh ja, dat moeten we morgen even over hebben. Goed dat je verteld zeg. Dat is gewoon heel fijn. Ja, maar ja, goed. Ik kan er uren over praten. Als je een teamleider hebt die niet het vak inhoudelijk bekend is, ja, dan wordt het toch problematisch, dus je hebt best wel een voet achter de deur om richting een aanname aan te spreken. Zo van, maar luister, ik wil dat zo gaat, want het moet zo. Hans kon gauw in mee omdat hij weet van vak inhoudelijkheid. Ja, dat is gewoon heel prettig werken en hij probeert ook ons in een altijd in een goed daglicht licht te zetten. Ook bij een wethouder of bij weet ik het waar.</p>	R10.,	<p>leidinggevende geeft met lol en veel vakmanschap leiding, # staat achter zijn team, # benaderbaar op ieder moment van de week, # gunt zijn medewerkers podium / in goed daglicht komen bij wethouder of waar dan ook</p>	<p>input over ideaalbeeld leidinggevende, over mate van aanzien in de ogen van medewerker</p>	<p>impliceert dat LG hoog in aanzien is bij medewerker</p>	
<p><b>05. Wat betekent leidinggeven voor jou? Welke eigenschappen zou een leidinggevende volgens jou moeten hebben?</b> Met mensen kunnen omgaan, stujie overzicht heit en mensen meesamen in je verhaal. Overzicht hebben op mensen. Als je zegt we gaan die kant op dan mensen meekrijgen om ook die kant op te gaan. Hij moet goed kunnen luisteren, compassie naar anderen hebben. Soms formeel mag ook wat losser zijn. Meer balans hierin. Leidinggevende moet vooral faciliterend aan je team zijn. Het gaat erom dat je team draait, dat mensen in zijn rol komen en iedereen is happy en er is eenheid binnen het team. Je moet ook bepaald visie hebben dat niet te koste moet zijn van het welzijn van je team. Iedereen heeft zo z'n eigen gebruiksaanwijzing zeg maar, dus je moet goed kunnen aanvoelen hoe je met mensen om moet gaan. Je kunt niet dezelfde dingen zeggen tegen mij als tegen Pietje zeg maar.</p> <p><b>Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld? Zo ja, waarom?</b> Wel goed. Hij mag zichzelf iets meer profileren. Bijvoorbeeld "Dit is team beheer en hier staan we voor". Dus iets meer stevig voor de groep staan.</p>	R11.,	<p>leidinggevende moet sociaal vermogen hebben, overtuigingskracht naar anderen toe, empatisch vermogen hebben, balans in formeel en informeel houding en gedrag, faciliterende houding van leidinggevende, empatisch vermogen, visie hebben, leidinggevende moet meer profileren naar anderen toe, moet meer overtuigender voor de groep staan</p>	<p>input over ideaalbeeld leidinggevende, sociaal vermogen, empatisch vermogen, overtuigingskracht, faciliterende houding, visie, overtuigingskracht</p>		
<p><b>05. Wat betekent leidinggeven voor jou? Welke eigenschappen zou een leidinggevende volgens jou moeten hebben?</b> Nou zichtbaarheid en daadkracht. Ook doen wat je zegt. Ik zeg niet dat bij Arjan niet zo is hoor, maar doen wat je zegt is heel belangrijk. Afpraak is afspraak. En dingen niet op het beloopt laten van. Ja als die aap nou eenmaal bij jou op je schouder zit, maak het dan ook af. Nou zeg maar de betrokkenheid bij medewerkers en de wil ook te zorgen van dat de medewerker het beste tot zijn recht komt. Hè, dat je hem als je een probleem hebt dan kan je hem benaderen. Als je belt van ik heb een probleem duurt soms even om daar doorheen te komen door overvolle agenda's. Maar de bereikbaarheid of de benaderbaarheid is wel goed. Ja dan heb ik wel het vertrouwen ook dat hij het beste uit de medewerker wil halen. <b>Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld? Zo ja, waarom? Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld? Zo ja, waarom niet?</b> Nou in zichtbaarheid denk ik niet. <b>Vraag 1:24:36:1: 'En hoe zou hij meer zichtbaar kunnen zijn?'</b> Ook dat is wel een moeilijke vraag. We kunnen ook nog uit een tijd van corona. Iedereen thuis en waren mensen sowieso niet zo zichtbaar. Daar is het een erfenis, dat we heel veel via teams, vergaderen. Ik vind veel te veel. Ik zou van een leidinggevende ook verwachten van loop een rondje over de werkvloer. Loop bij iedereen binnen en dat is niet helemaal eerlijk, want niet iedereen is er. Dus ook daar zit een wisselwerking, maar ja ik vind het soms ook moeilijk te pellen hoe het met iemand gaat als je via een beeldscherm communiceert. En dat ja. Dat is in een situatie waar we met elkaar met zijn allen zijn beland, dus dat is ook niet helemaal eerlijk om dat aan een teamleider toe te schuiven zeg maar. Dat is gewoon de geschiedenis die dat zo heeft gemaakt. Maar ik vind dat eigenlijk wel een beetje zwaktebod, want het is makkelijk. Oh, we doen wel via teams, want die zit in Barendrecht en die in Ridderkerk, dus dan hoeven we niet te reizen. Maar ik heb het idee dat daarmee zeg maar de voelsprietten zijn er niet meer. Ook in relatie tot de teamleider en medewerker denk ik, ja. Zoek elkaar vaker op.</p>	R12.,	<p>zichtbaarheid en daadkracht, doen wat je zegt, zaken niet op z'n beloopt laten / afmaken van zaken, zorgen voor medewerkers, het beste voor hebben voor je medewerkers, drukke agenda komt "korte lijnen"/snelle afstemming met leidinggevende niet te goede, verlies van 'voelspriet' leidinggevende door minder persoonlijk contact, goede benaderbaarheid en bereikbaarheid leidinggevende, meer inzetten / aandringen van leidinggevende om persoonlijk contact te hebben i.p.v. veel digitale contactmomenten, stimuleren van frequenter persoonlijke contactmomenten met elkaar</p>	<p>input over ideaalbeeld leidinggevende, zichtbaar, daadkracht, empatisch vermogen, stimuleren teamgevoel</p>	<p>duaaliteit van zacht karakter vs. dwingend overkomen van leidinggevende</p>	
<p><b>05. Wat betekent leidinggeven voor jou? Welke eigenschappen zou een leidinggevende volgens jou moeten hebben? Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld? Zo ja, waarom? Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld?</b></p>	R08.,				
<p><b>05. Wat betekent leidinggeven voor jou? Welke eigenschappen zou een leidinggevende volgens jou moeten hebben? Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld? Zo ja, waarom? Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld?</b></p>	R03.,				
<p><b>05. Wat betekent leidinggeven voor jou? Welke eigenschappen zou een leidinggevende volgens jou moeten hebben?</b> <b>Vraag 25:25:1: 'En, we hebben net gehad over je verwachtingen dat je toch meer sturing hebt. Nu krijg je sturing maar je krijgt ook heel veel vrijheid. Maar wat is voor jou nu met beide ervaring die je nu hebt, wat is voor jou eigenlijk een ideale manier van leidinggeven? Jouw idee aan de manier hoe je leiding gegeven zou willen worden.'</b> Jeetje, ja misschien meer op de op de vloer misschien? Ik heb geen idee eigenlijk meer contact. Ja kan je ook zelf doen, maar ja, misschien wel bepaalde vlakken dat hij wat meer daar sturing in zou kunnen geven. Omdat als mensen niet nog niet in de beheer echt is dat daar meer gestuurd in moet worden. Echt inderdaad, als het echt nog geen ervaring vak inhoudelijk, dan zou het echt ja meer sturing geven. Ja, ik denk dat dat een beetje wel hetgeen is. En ja, de functie is natuurlijk zelf af. Dat je het zelf moet beheersen. En ja of daar eigenlijk de leidinggevende dan daarbovenop staat dat dat weet ik dan niet maar, ik denk wel dat het in het begin wat meer sturing moet hebben als ik die gele ervaring heeft daarin. <b>Vraag 41:56:1: 'Een denken, hoor. Zijn er nog zaken die je van leidinggevende verwacht? Of dingen die hij moet doen?'</b> Ik denk dat je in ieder geval wel het gevoel hebt dat je kansen krijgt om je te ontwikkelen. Even wennen dat je die kans moet nemen. Ja, het grize muisje dat ben ik natuurlijk ook altijd geweest, dus voor mij is het ook om wat meer op de voorgrond te komen. Is het ook weer een hele uitdaging dus ja sowieso het is alles wat uit je comfortzone is, gewoon uitdaging. <b>Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld? Zo ja, waarom? Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld? Zo ja, waarom niet?</b></p>	R04.,	<p>meer sturing door leidinggevende, niet direct los laten / in het diepe gooien en zelf invullen eigen werk, meer 1 op 1 aandacht tot voordat het los wordt gelaten, meer sturing tijdens inwerkperiode/beginfase, gevoel dat je kansen krijgt, kansen kun en mag je ook nemen, niet gewend de vrijheid een beschieden type</p>	<p>input over ideaalbeeld leidinggevende, wennen aan rol/type leidinggevende vs. voorgaande leidinggevende(n), meer sturing wensen, medewerker is beschieden type</p>	<p>impliceert dat beschieden type / 'gris muisje' moeten wennen dat je vrijheid krijgt om zelfstandig je werk in te mogen willen, daarmee ook eigen beslissingen mag nemen en -onuitgesproken verwachting - moet nemen</p>	

<p><b>05. Wat betekent leidinggeven voor jou? Welke eigenschappen zou een leidinggevende volgens jou moeten hebben?</b> Nee, niet draaien. Dat gedraai. Ja, ik weet niet of nauwelijks wat normaal is natuurlijk als leidinggevende. De meeste zijn ook heel makkelijk, zeg maar. Die was ook een beetje zo van joh regel het zelf en Als het niet lukt, dan kom je naar mij. En dan die een beetje hetzelfde, zeg maar. En ja, dat heb ik op zich meer mee dan een leidinggevende die hele dag eigenlijk op je vingers gaat kijken van hoe het wel moet of goed gaat. En ik heb zoiets van, Hallo, heb je verder niks te doen of zo. Kan toch niet zijn dat je alleen maar de hele dag met je handen op je rug zou kijken wat iedereen uitvoert. <b>Vraag 38:38</b> : "En gewoon even heel gliboed, ha? Welke type leidinggevende zou je fijn vinden? Gewoon, je kan heel breed omschrijving geven van hoe een persoon moet zijn als leidinggevende, wat die moet doen. Wat zou voor jou een ideale teamleider zijn?" heelt prettig persoon, sociaal, vriendelijk. Maar ook wel ja streng op werkdagen. En procedures. Want als dat niet goed gaat, dat je daar wel echt wat van zegt. Van zo moet het en dat zijn de afspraken en zo. Moet dat gewoon inderdaad werkelijk doen. Ja dus min of meer afspraak is afspraak ideeën beetje. <b>Vraag 39:39</b> : "Ja en dus voor jou een ideale teamleider zou zijn, is sociaal, is prettig". <b>Vraag 39:50</b> : "Maar wel afspraak is de afspraak". Ja zo en alles onder controle hebben. En het is bedoeling dat je een bepaalde werkwijze hebt. Maar je hoeft niet in ieder dingende opties te hebben, maar je hoeft wel te weten dat je moet doen. Het moet voor iedereen duidelijk zijn, zeg maar dat als iemand er niet is dat iemand anders zo zijn functie zeg maar over kan nemen. Dat alles gewoon netjes te vinden is wat er is, wat er speelt, wat er gebeurt en dat iemand anders dat gewoon zo over kan nemen. En niet van ik weet helemaal niets van wat er allemaal is en wat er gebeurt. <b>Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld? Zo niet, waarom niet?</b> hij is wel sociaal en prettig, maar ook zijn vakkundig is dat hij minder streng is of in ieder geval niet bovenop zit en mensen aanspreken.</p>	R07,	<p>duidelijkheid, richting geven/welke kant op, vriendelijkheid, sociaal, structuur geven, meer kordaat optreden in bepaalde situatie</p>	<p>input over ideaalbeeld leidinggevende, meer sturing, structuur nodig van leidinggevende, leidinggevende mag meer 'harder' optreden in bepaalde situatie</p>	
<p><b>05. Wat betekent leidinggeven voor jou? Welke eigenschappen zou een leidinggevende volgens jou moeten hebben?</b> Je mag je meningen uiten zonder persoonlijke aanvallen te worden. Ja ja, ik denk dat dat wel belangrijk is dat je eigen kunt uiten en niet direct op de kast laat gaan zeg maar. <b>Ja, dus dat. Vraag 30:08</b> : "Als ik het zo samenvat van wat je hoe een ideale type leidinggevende moet zijn dan is het dat je in het werk vrijheid krijgt. Dat vind je belangrijk. En ook duidelijkheid qua communicatie". En ook wat stijlke coaching van een teamleider. Zo van we gaan die kant op en als het niet lukt dan, dan moet hij ook wel kunnen bijsturen. Het is ook dan wel fijn dat je een teamleider hebt die weet wat hij doet. Ja gewoon het benaderbare dat vind ik wel belangrijk. Niet boven je willen staan of hoeven te staan als leidinggevende. Meer van nou ja, samen sparren over dingen over alles wat nodig is. Ja. <b>Voldoet jouw leidinggevende aan dit beeld? Zo ja, waarom?</b> René die was ook projectleider geweest. Die weet waar iemand mee bezig is en weet hoe de lijntjes lopen. En bij Natascha deed ik al het praktische gedeelte en ik was degene die ook wist hoe de lijntjes liepen. Dit had ik eigenlijk niet bij Natascha. <b>Vraag 39:02</b> : "In hoeverre voldoet René eigenlijk aan je beeld van hoe eigenlijk een teamleider moet zijn?" Ja, in principe wel. Hij kan af en toe qua communicatie in zijn mailtjes wat kort en bondig zijn. Maar dat moet je ook maar doorhebben. Kijken. Je weet gewoon waar je aan toe bent. Dit is het en ook niet minder en dat is gewoon ja fijn.</p>	R09,	<p>veilige omgeving creëren door leidinggevende, leidinggevende vanuit het vakgebied zorgt voor kundigheid, structuur en richting geven, te kort en bondig communicatie stijl</p>	<p>input over ideaalbeeld leidinggevende, kundigheid als leidinggevende rol vanuit het vakgebied is een pre, creëren van veilige omgeving/sfeer</p>	<p>van mening dat leidinggevende functie beter af gaat als hij/zij ook ervaring heeft in het vakgebied voor betere sturing en coaching v/m medewerker ofwel vaardigheid komt uit werkervaring.</p>
<p><b>06. Ben je in situatie gekomen dat je leiderschap/sturing nodig hebt gehad? Ja, ik zit nu met datzelfde beeldplan, wat ik ook voor Barendrecht moet maken en dat moet echt af nu. Volgend jaar zit ik niet in Barendrecht. Die druk is heel hoog en daar had ik graag Arjan als springleidingpartner gehad van ja, let op dit plan land straks in jouw nieuwe team, daar zit misschien wel van je riolbeheerder, zit een bepaalde onzekerheid. En ja dan neem jij grote stappen van nu, op het plan in. En daar mis ik wel een bepaalde bak zeg maar. Maar dat is dan op de vak inhoud en op het organisatorische van ja, kun je nou met dit plan straks verder gaan? Dat mis ik wel. Ja, ik heb een keer iets gehad met een inwoner. Dat was echt een heel vervelend telefoongesprek. En daar was die betrokkene die was mij echt aan het uitspelen tussen verschillende partijen. Dat vooruit heel maar, maar toen heb ik gek genoeg niet mijn leidinggevende gebeld. Maar de collega die het meeste ook met diezelfde man te maken heeft gehad die werkt ook niet meer bij ons nu. Dat vond ik heel jammer en die zei, Daniëlle, ik neem het over. Dit is niet oké, ik los het voor je op, laat het los. Ik ga daarmee verder. En dat was heel fijn, maar daar heb ik Arjan wel van de hoogte gebracht dat dat zo was. Maar daar heb ik geen back-up gevoeld van je hebt het goed gedaan. Daar heb ik hem, denk ik wel een beetje in gemist. Dat is wel zolang geleden hoor. Dat zat een beetje in de zwaarte van mijn vraag dat hij onderschatte. Dat was echt een heel moeilijk gesprek en dat ging echt ook in het juridische. Ja, ik voelde me daar gewoon niet senang bij. Maar dat zou ook nog kunnen zijn in hoe hard ik dat dan gezegd heb. Dus elk verhaal heeft meerdere kanten. Tussen zenden en ontvangen zitten ook verschil in. Maar ja, aan de andere kant is het ook goed gegaan doordat ik die collega had gebeld. Dus ja dan voelt het ook minder zwaar. Was die er niet geweest, dan had ik hem denk ik heel erg gemist. Ja. Zo gaat het met veel dingen. Zelf doen.</b></p>	R12,	<p>sturing op werkinhoudelijk, verwachting van enige vorm van geruststellen dat in 2024 goed over wordt gedragen, bewestiging missen of het werk wel/niet goed is gedaan, zelfstandig werken, ruimte krijgen in eigen invulling van het werk</p>	<p>missen van feedback op functioneren, gevolgen van vrijheid krijgen om zelfstandig eigen werk in te vullen wordt gedragen, Gemis aan sturing / feedback van eigen functioneren medewerker maakt voor de persoon dat ze in bepaalde situatie onzeker is/wordt. En verwacht dat leidinggevende hier ook oog voor zou moeten hebben</p>	
<p><b>06. Ben je in situatie gekomen dat je leiderschap/sturing nodig hebt gehad? Ja, die periodes heb ik ook al gehad. Ik denk ook dat het te maken heeft dat ik in mijn rol moet groeien. En dan had ik misschien in het begin had ik daar wat meer handvatten voor nodig dan nu. En komt misschien deels ook weer door de vrijheid die wordt gegeven. Dan heb je ook niet een richting waar je naartoe moet gaan of kan gaan. Het is gewoon heel ruim. Dat is voor mij dan weer misschien weer nodig. Welk gedrag zag je bij je leidinggevende? En wat doet dat met je?</b> Ja die kwam natuurlijk wel met het verhaal, dat zit zo of je moet dat doen, of je moet zo doen. Ja, daar ging je wel met elkaar in over gesprek of over. Nou ja, goed, hoe je dat beste kan samenvatten. Hans is niet echt zo van het opleggen, tenzij je echt niet volloopt aan de regels, zal ik maar zeggen. Maar het was meer een richting opsturen eigenlijk. Hij laat je heel erg vrij in zaken. Dwingend kan hij ook wel zijn. Dan gaat hij dat wel dwingend zijn maar niet naar mij eigenlijk naar andere collega's.</p>	R10,	<p>mate van vrijheid / zelfstandigheid in het werk is afhankelijk van wel/niet groeien in de functie, leidinggevende geeft naar behoefte en inzicht richting te doen / coaching</p>	<p>coaching rol leidinggevende</p>	<p>impliceert situationeel leidinggeven</p>
<p><b>06. Ben je in situatie gekomen dat je leiderschap/sturing nodig hebt gehad? Nee, niet echt gelooft ik. Ja wel eens wat vragen aan dingen van, hoe kan ik dat het beste doen ofzo, of hoe sta jij daarin? Dan vraagt hij af van, hoe kan het wel doen? Maar dat geeft hij daar ook klaar antwoord van zo dit of dat kun je dan best te doen. Maar nee, niet dat ik echt zeg van, ik heb echt. Sturing nodig of zo. Nee. <b>Waarom en wanneer was dat? Welk gedrag zag je bij je leidinggevende? En wat doet dat met je?</b></b></p>	R07,	<p>meer coachende manier sturing gehad dan conflict situatie</p>	<p>coaching rol leidinggevende</p>	
<p><b>06. Ben je in situatie gekomen dat je leiderschap/sturing nodig hebt gehad? Vraag 24:03</b> : "Ja OK. En ja, wat doet Arjan in zo'n moment? Die sturing geven. Wat doet hij voor je nu, prettig bij voert?" Nou, we hebben het erover van wat ik nu regel, wat ik nu doe enzo. Ja, wat ik goed doe. Misschien dat het ja, dat geeft mij toch wel wat meer. Ja, goede feedback zeg maar ja of ja, dus hij geeft hij ook echt feedback als je dingen vertelt of iets goed is of dat je bij iemand anders moet zijn, zo weet je.</p>	R04,	<p>bevestiging nodig van leidinggevende</p>	<p>coaching rol leidinggevende</p>	
<p><b>06. Ben je in situatie gekomen dat je leiderschap/sturing nodig hebt gehad? <b>Waarom en wanneer was dat? Welk gedrag zag je bij je leidinggevende? En wat doet dat met je?</b></b></p>	R03,			
<p><b>06. Ben je in situatie gekomen dat je leiderschap/sturing nodig hebt gehad? <b>Wiel nodig gehad bij conflict met collega. Ik vroeg om advies wat ik kon doen. En laatst had ik met integriteit denken te maken gehad. Hoe ik hiermee om kon gaan ging ik naar vertrouwenspersoon. Die heeft toen ook advies gegeven om toch met mijn teamleider te bespreken. Dit heb ik ook wel gedaan. Welk gedrag zag je bij je leidinggevende? En wat doet dat met je?</b> Hij ging daar goed mee om en stond voor open. Hij luisterde naar wat ik te zeggen had en liet mij in mijn waarden. Het geeft vertrouwen en veilige gevoel.</b></p>	R11,	<p>advies nodig van leidinggevende bij conflict, luisterend oor voor medewerker, empathisch vermogen, betrouwbaar</p>	<p>adviesrol leidinggevende, coaching empathisch vermogen, betrouwbaar</p>	
<p><b>06. Ben je in situatie gekomen dat je leiderschap/sturing nodig hebt gehad? Ja nee. Ik had wel eens jongsens die dan nou ja, bij elkaar iets moeten doen of wat dan ook hé. Die gaan via een bepaalde opdracht en die moeten dan wat doen of ze het wilde doen. En dan kwam zij er eigenlijk mee van ja, weet je dat hoeven zij helemaal niet te doen en dat mogen ze niet doen. En dan denk ik van ja, prima, maar dan moet je dat ook met mij delen. Ik bedoel, ik weet niet wat ze ze wel en niet mogen doen hé. Het is zo divers dan alleen maar afval meldingen hé, dan weet ik niet wat ze niet mogen doen volgens jou hé. Gebrek aan communicatie.</b></p>	R09,	<p>nicomcommunicatie, leidinggevende onbedoeld overnemen</p>	<p>leidinggevende acteert ad hoc de rol van leidinggevende onbedoeld overnemen</p>	<p>impliceert onkundigheid van leidinggevende, medewerker is oua ervaring en vaardigheid verder dan leidinggevende. Impliceert misgunning, jaloezie, bedreiging vanuit leidinggevende.</p>
<p><b>06. Ben je in situatie gekomen dat je leiderschap/sturing nodig hebt gehad? <b>Waarom en wanneer was dat? Welk gedrag zag je bij je leidinggevende? En wat doet dat met je?</b></b></p>	R08,			
<p><b>07. Ben je in situatie gekomen dat het niet zo prettig was met je huidige leidinggevende? Nee, eigenlijk niet.</b></p>	R11,	<p>geen nare ervaring met huidige leidinggevende</p>	<p>geen nare ervaring met huidige leidinggevende</p>	<p>leidinggevende wordt als een prettige persoon ervaren, in werksituatie geen incidenten e/o conflicten die als nare ervaring bestempeld wordt</p>
<p><b>07. Ben je in situatie gekomen dat het niet zo prettig was met je huidige leidinggevende? Nee.</b></p>	R03,	<p>geen nare ervaring met huidige leidinggevende</p>	<p>geen nare ervaring met huidige leidinggevende</p>	<p>leidinggevende wordt als een prettige persoon ervaren, in werksituatie geen incidenten e/o conflicten die als nare ervaring bestempeld wordt</p>
<p><b>07. Ben je in situatie gekomen dat het niet zo prettig was met je huidige leidinggevende? <b>Waarom was de ervaring niet prettig met je huidige leidinggevende en wanneer was het?</b></b></p>	R10,	<p>[geen nare ervaring met huidige leidinggevende]</p>	<p>[geen nare ervaring met huidige leidinggevende]</p>	<p>blijkt uit antwoorden over rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker krijgt e.d.</p>
<p><b>07. Ben je in situatie gekomen dat het niet zo prettig was met je huidige leidinggevende? <b>Nee nooit.</b> Ja wel van ik ben het er niet mee eens of dat je van gedachten verandert. Maar dat is ook heel menselijk. Tuurlijk, je kan het ook niet altijd met elkaar eens zijn.</b></p>	R12,	<p>verschil van mening/inzichten methuidige leidinggevende maar geen nare ervaring</p>	<p>geen nare ervaring met huidige leidinggevende</p>	<p>leidinggevende wordt als een prettige persoon ervaren, in werksituatie geen incidenten e/o conflicten die als nare ervaring bestempeld wordt</p>
<p><b>07. Ben je in situatie gekomen dat het niet zo prettig was met je huidige leidinggevende? <b>Waarom was de ervaring niet prettig met je huidige leidinggevende en wanneer was het?</b></b></p>	R04,	<p>geen nare ervaring met huidige leidinggevende</p>	<p>geen nare ervaring met huidige leidinggevende</p>	<p>geen nare ervaring, komt niet terug in de antwoorden. Enkel erg moeten wennen over type LG die anders is dan voorgaande type LG</p>
<p><b>07. Ben je in situatie gekomen dat het niet zo prettig was met je huidige leidinggevende? <b>Waarom was de ervaring niet prettig met je huidige leidinggevende en wanneer was het?</b></b></p>	R08,	<p>[positieve sentiment over huidige leidinggevende]</p>	<p>[positieve sentiment over huidige leidinggevende]</p>	<p>blijkt uit antwoorden over rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker krijgt e.d.</p>
<p><b>07. Ben je in situatie gekomen dat het niet zo prettig was met je huidige leidinggevende? <b>Waarom was de ervaring niet prettig met je huidige leidinggevende en wanneer was het?</b></b></p>	R09,	<p>[positieve sentiment over huidige leidinggevende]</p>	<p>[positieve sentiment over huidige leidinggevende]</p>	<p>blijkt uit antwoorden over rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker krijgt e.d.</p>
<p><b>07. Ben je in situatie gekomen dat het niet zo prettig was met je huidige leidinggevende? <b>Waarom was de ervaring niet prettig met je huidige leidinggevende en wanneer was het?</b></b></p>	R07,	<p>[positieve sentiment over huidige leidinggevende]</p>	<p>[positieve sentiment over huidige leidinggevende]</p>	<p>blijkt uit antwoorden over rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker krijgt e.d.</p>
<p><b>07a. Wat doet dat met je die onprettige ervaring met je huidige leidinggevende?</b></p>	R07,	<p>[positieve sentiment over huidige leidinggevende]</p>	<p>[positieve sentiment over huidige leidinggevende]</p>	<p>blijkt uit antwoorden over rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker krijgt e.d.</p>
<p><b>07a. Wat doet dat met je die onprettige ervaring met je huidige leidinggevende?</b></p>	R08,	<p>[positieve sentiment over huidige leidinggevende]</p>	<p>[positieve sentiment over huidige leidinggevende]</p>	<p>blijkt uit antwoorden over rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker krijgt e.d.</p>
<p><b>07a. Wat doet dat met je die onprettige ervaring met je huidige leidinggevende?</b></p>	R09,	<p>[positieve sentiment over huidige leidinggevende]</p>	<p>[positieve sentiment over huidige leidinggevende]</p>	<p>blijkt uit antwoorden over rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker krijgt e.d.</p>
<p><b>07a. Wat doet dat met je die onprettige ervaring met je huidige leidinggevende?</b></p>	R10,	<p>geen nare ervaring met huidige leidinggevende</p>	<p>geen nare ervaring met huidige leidinggevende</p>	<p>blijkt uit antwoorden over rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker krijgt e.d.</p>
<p><b>08. Hoe was je ervaring met andere/voorzige leidinggevende(n)?</b> Ja, dat was bij mijn leidinggevende die ik toen had me aannemer, waar ik werkte toentertijd dat was echt een beul van een vent. <b>Waarom was de ervaring niet prettig met andere/voorzige leidinggevende(n)?</b> Want dat was natuurlijk heel erg direct. Jouw aansturen, dat was natuurlijk niet leuk om op een gegeven moment. Nee, het interesseert hem niet om je privé leven of om je kinderen. Nou ja, en daarvoor was ik toen ook weggegaan bij Joulz en toen ben ik dus hier bij de bar gekomen. Ik had speciale afspraken met een teamleider en af en toe mocht ik thuis werken. Ook dat was toen al voor de coronatijd. En toen ging ik bij Joulz werken met die gedachte ook dat ik gewoon de kinderen op kan halen van school. En later kreeg ik een andere teamleider en die zei Van nou, dat is jouw probleem niet mijn probleem. Kijk maar wat je er mee doet. Dus ja, vandaar zo ja. Hoe zeg je dat? Hij is helemaal niet sympathiek. Ook op werken, is hij niet sympathiek. want alles wat ik werkte ik werker er al 40 uur fulltime. Maar we moesten 50 uur wel volmaken, want het moest allemaal af. Ja, dat is natuurlijk bij een aannemer die dat natuurlijk best wel snapken. <b>Vraag 17:44</b> : "Oke, want voor je het werk zelf leuk of was het meer door jouw nieuwe leidinggevende dat het niet meer leuk werd?" Ik vond het superleuk. Alleen, ja, mijn gezin gaat toch op dat moment voorop. Dus eigenlijk, ja, door deze teamleider. Een andere weg gekozen. Ja tussen werk en gezin kiezen terwijl je werk hartstikke leuk vindt, dan kies je toch voor je gezin, dan is het belangrijkste wat er is gewoon.</p>	R04,	<p>leidinggevende is een beul van een vent, bij wijziging van de wacht wordt toezeggingen ontracht, leidinggevende is onsympathiek, reden voor vertrek</p>	<p>apatisch vermogen leidinggevende, afname werkplezier, reden voor vertrek</p>	<p>negatief sentiment; erg gemootend bij het vertellen over ervaring met voorgaande LG. De pijn/word zit er diep in. Wellicht minderwaardigheidsgevoel aan over gehouden.</p>
<p><b>08. Hoe was je ervaring met andere/voorzige leidinggevende(n)?</b> Eigenlijk wel goed. Maar helemaal aan het begin van mijn carrière. Er was een integriteit dingetje. Ik was uitvoerende medewerker. We hadden bouwen omgezaagd en op de route had een collega een vriend die kon wel de boomstammen gebruiken. We kregen een worst erover. De teamleider kreeg dit te horen en die ging naar zijn leidinggevende tot aan de directeur enzo. Er werd heel erg groot gemaakt. We werden ook op het markt geroepen bij de directeur. Kregen een waarschuwing. Het was onzeker tijden of je wel/niet ontslagen werd. <b>Waarom was de ervaring niet prettig met andere/voorzige leidinggevende(n)?</b> Van iets kleins werd er iets heel groots van gemaakt. Misschien wel te groot en achteraf gezien had men dit wel op een andere manier kunnen aanpakken.</p>	R11,	<p>strikte regels opvolgen bij een incident, te streng met situatie omgegaan, geen inlevingsvermogen</p>	<p>leidinggevende is hiërarchisch, rigide, weinig empathisch vermogen</p>	<p>negatief sentiment over voorgaande leidinggevende</p>
<p><b>08. Hoe was je ervaring met andere/voorzige leidinggevende(n)?</b> Ja, dat is in het bedrijfsleven geweest. Dat is toch weer een andere tak van sport. Die, die zijn toch wel dwingend er van rauwer. <b>Waarom was de ervaring niet prettig met andere/voorzige leidinggevende(n)?</b> Nee, Dat is niet fijn. Dat is niet prettig dan. Nee, maar goed, dan kwam ik ook net van school en dan kom je net in het werkproces en dat is toch ja, dat is toch ook een proces om aan te wennen en misschien dat ik daar nu heel anders naar kijk. Maar die mentaliteit in het bedrijfsleven is wel anders als bij de gemeente. En, ik zeg niet dat goed of fout is, maar het is wel. Ja, we zijn allemaal mensen en we kunnen allemaal fouten maken en in het bedrijfsleven is dan als je een fout maakt dan. Ja, dan wordt dat gelijk afgestraft bij wijze van ja. Er komt nou herinneringen van vroeger naar boven. Is er wel een moment geweest, denk ik niet prettig vond met leidinggevende. Dat is met een oude manager geweest en die was niet heel erg prettig, maar we zaten niet op één lijn zal ik maar zeggen. Maar goed voor de rest is dat in gemeenteland heb dat verder niet. Ook niet voor de bouwindustrie heb ik dat niet meegemaakt voor de rest.</p>	R08,	<p>leidinggevende schuift te veel taken naar medewerker, micromanagen</p>	<p>verantwoordelijkheden verschuiven, medewerker is ervaren genoeg om te gaan met micromanagers</p>	
<p><b>08. Hoe was je ervaring met andere/voorzige leidinggevende(n)?</b> Ja, dat is in het bedrijfsleven geweest. Dat is toch weer een andere tak van sport. Die, die zijn toch wel dwingend er van rauwer. <b>Waarom was de ervaring niet prettig met andere/voorzige leidinggevende(n)?</b> Nee, Dat is niet fijn. Dat is niet prettig dan. Nee, maar goed, dan kwam ik ook net van school en dan kom je net in het werkproces en dat is toch ja, dat is toch ook een proces om aan te wennen en misschien dat ik daar nu heel anders naar kijk. Maar die mentaliteit in het bedrijfsleven is wel anders als bij de gemeente. En, ik zeg niet dat goed of fout is, maar het is wel. Ja, we zijn allemaal mensen en we kunnen allemaal fouten maken en in het bedrijfsleven is dan als je een fout maakt dan. Ja, dan wordt dat gelijk afgestraft bij wijze van ja. Er komt nou herinneringen van vroeger naar boven. Is er wel een moment geweest, denk ik niet prettig vond met leidinggevende. Dat is met een oude manager geweest en die was niet heel erg prettig, maar we zaten niet op één lijn zal ik maar zeggen. Maar goed voor de rest is dat in gemeenteland heb dat verder niet. Ook niet voor de bouwindustrie heb ik dat niet meegemaakt voor de rest.</p>	R10,	<p>stijl van leidinggeven in bedrijfsleven is dwingend en rauwer, gevoel van geen fouten mogen maken en straffen bij bedrijfsleven, als starter is het schrikken/ erg wennen aan bedrijfsleven, binnen huidige werkwijze geen klik met clustermanager (geen directe leidinggevende)</p>	<p>weinig empathisch vermogen, onveilig gevoel, geen klik met manager (geen directe leidinggevende)</p>	<p>negatief sentiment over voorgaande leidinggevende</p>



<p><b>09. Hoe vind je de sfeer op werk?</b> Ja, ik denk dat de sfeer wel goed is. Een enkele keer heb ik nog wel eens met bijvoorbeeld met projecten en beheerders. Zag maar opdrachtnemer en opdrachtgever dat de opdrachtnemer heel erg is van wij en zij. En ik heb meer van wij moeten het doen, we dienen hetzelfde doel. En daarin zie ik wel een beetje een stroefheid in ik denk altijd dat die stroefheid dan vanuit Projecten komt van ja, jij bent opdrachtgever, wij moet het zeggen terwijl ik denk, ja, we moeten samen doen bijvoorbeeld het formulier van zo een opdracht. Ik kan ook niet alles weten, hoe kunnen we het gezamenlijk beter doen? Ik ben er erg van wij en niet van wij en zij en zij wel een beetje van in het toch wel het wijzen van. Dat vind ik wel stroef. Niet dat het geen goede sfeer is, maar stroef is het wel. Zou wel beter mogen wat mij betreft. En dat ja dat is ook wel gebiedsontwikkeling. Die zijn natuurlijk van grote stappen. Wij maken een plan. Wij gaan en dan steek ik mijn vinger op het op de beheerders. Wij moeten het overnemen, betrek ons erbij en dan doe ik ook pogingen om dat beter te doen. Dat je meer voet aan de grond krijgt en dan zie ik dat het ook lukk en dat het gewaardeerd wordt. En dan denk ik ja, dat geeft wel weer Energie en dat verbeterd ook die sfeer van zoek elkaar op. Ik denk dat dat ook steeds beter gaat als we wel in een kleinere organisatie werken. Je bent allemaal ook meer zichtbaar zijn dan, hè. En dat verbetert de sfeer ook wel. En, Dat is wel bij de Bar anders. Je bent meer gelijkwaardig. Dat heb ik hier wel geleerd, toch iets meer vertrouwen te hebben dan bij dat commerciële bedrijf, ja.</p>	R12,	binnen het team goede verstandhouding, met andere team in de keten van het werkgebied strubelingen, meer energie instekendom met andere teams samen te werken, verwachting dat in 2024 beter gaat met de onderlinge afstemmingen door werken voor 1 gemeente (schaalverkleining) werken voor gemeen heeft gezorgd dat zelfvertrouwen wordt opgebouwd		
<p><b>09. Hoe vind je de sfeer op werk?</b> In mijn team goed en met werk ook ja.</p>	R07,	goede sfeer op werk	goede sfeer op werk	
<p><b>09. Hoe vind je de sfeer op werk?</b></p>	R08,			
<p><b>10. Hoe vind je de sfeer binnen het team?</b> Goed</p>	R11,	goede sfeer in het team	goede sfeer in het team	
<p><b>10. Hoe vind je de sfeer binnen het team?</b> Ik vind het leuk. Alleen Er zijn een paar mensen die hebben nog wel een hekel aan elkaar. Ik heb best wel naar mijn zin en heb ook meer tijd ingestoken, maar daar probeer ik best wel veel afstand van te nemen, hoor. Over het algemeen is de sfeer wel leuk.</p>	R04,	goede sfeer in het team, goede sfeer in het team, neutrale opstelling in het team	goede sfeer in het team	respondent lijkt gevoelig te zijn voor enige spanningen tussen collega's, maar probeer wel neutraal te zijn
<p><b>10. Hoe vind je de sfeer binnen het team?</b> In mijn team goed en met werk ook ja. Het is een beetje rot dat iedereen heeft aan moeten geven naar wat voor gemeente die willen zo natuurlijk.</p>	R07,	goede sfeer op werk	goede sfeer op werk	
<p><b>10. Hoe vind je de sfeer binnen het team?</b> Sfeer binnen het team is algemeen over het algemeen goed. Misschien niet heel hecht per se. Werk tegenwoordig natuurlijk ook veel thuis of op flexplekken, dus je zit ook niet als team bij elkaar. Ons team is natuurlijk onderverdeeld, je hebt in waterbeheer, groenbeheer, wegbeheer, rioolbeheer. Waarvoor vijf spat met andere gebiedsbeheerders. Minder raakvlakken hebben met andere beheerders. Disciplines los gezken van bijvoorbeeld groenbeheer. Daar werk ik bijvoorbeeld wel mee samen, de rest komt niet zo heel veel ter sprake, dus dan heb je ook wat minder met elkaar te maken. En omdat we hier toch op kantoor zit dan zie je elkaar misschien af en toe wel eventjes In de wandelgangen. Soms een gemis dat er geen hechte groep is. Wel leuk als je bijvoorbeeld in een jong team zit met veel gemotiveerde mensen, dan is het toch een andere dynamiek. Aan de andere kant vind ik het eigenlijk ook wel relaxed om gewoon een beetje mijn eigen ding te doen. Mijn eigen zakjes te runnen en daar vrij in te zijn. Gewoon een beetje in te richten zonder dat er dat allemaal samen hoeft te doen bijvoorbeeld. Dus dat is die vrijheid. Dat is ook wel heel fijn. Maar ja, soms mis je dat wel, zeg maar.</p> <p>Dat je niet denkt van ja, Ook leuk in een jong team. Kijk, en dat zoek ik nu door bijvoorbeeld mee te gaan met uitjes van de Bar organisatie of van jong bar. Zag maar de jongere organisatie. Dan zoek ik dat daar weer op, dus zo is dat toch in balans.</p>	R03,	goede sfeer in het team, vrijheid indeling werkdag	vrijheid indeling werkdag	raakvlak met Opportunity met vraag 'In hoeverre krijg je vrijheid om werk zelfstandig te doen?'
<p><b>10. Hoe vind je de sfeer binnen het team?</b> We zien elkaar bij team overleggen eens per twee weken gelooft ik. Verder zien we elkaar vanuit leders eigen discipline. In Ridderkerk werk ik veel samen met David vanuit groen, Kevin vanuit spelen en Daniëlle vanuit integrale beheerders vraagstukken. De sfeer is goed. Kijk, de BAR ontlichting vindt men niet leuk. In 'ridderkerk gemeenschap' wordt dit uitgesproken. Zo van het is een bewuste keuze en we kijken ertoe. Je kunt toch niets aan doen. Dus de sfeer is fijn en als we elkaar zien dan is het 'wat gaan we volgend jaar doen?' en 'we hebben er zin'. Ruud de Prez komt bij overleggen zitten om ook te vertellen over de ontlichting. Maar ook vertaling geven van waarom bepaalde zaken on-hold wordt gezet. Geeft meer informatie en dat is prettig. Ik ga al wat jaartjes mee en heb veel reorganisaties meegemaakt. Voor mij is het niet spannend, zolang er wordt verteld over hoe en wat en dat er nog verdere stappen moeten worden gezet dat snap ik. Ik maak me niet zo druk om.</p>	R08,	goede sfeer in het team, optimisme over ontlichting, saamhorigheid, neutrale houding t.o.v. ontlichting	goede sfeer in het team, neutrale houding t.a.v. ontlichting	Klekkie/ Ridderik die elkaar oppept over onzekere tijden in 2024
<p><b>10. Hoe vind je de sfeer binnen het team?</b> Bij het team hartstikke goed. Ons team dat is hartstikke, gezellig en we helpen elkaar en we ondersteunen elkaar en we zeiken elkaar af en maken grappen. Dat is hartstikke leuk.</p>	R10,	goede sfeer in het team, gezellig, grappes maken, onderling elkaar helpen	goede sfeer in het team, gevoel van eengezindheid in het team	ziet LG als 'één van ons'
<p><b>10. Hoe vind je de sfeer binnen het team?</b> De sfeer binnen het team is heel goed. Ik had last van een collega sollicitant. Nou, dat is alweer een jaar geleden. Die had ik over de streek geplaatst, want toen zie ik ik aan het idee. Ik zag hem twijfelen. Aan het eind van het gesprek zei ik, het werk bij een gemeente is nooit saai en wij hebben het leukste team van de bar organisatie. Toen was die om. Maar dat meen ik ook ja, er zijn een heleboel leuke teams, maar ik werk met een heel leuk team, laagdrempelig. Je kan iedereen benaderen. Bij de ene is makkelijkler dan de ander, maar we dienen allemaal wel hetzelfde doel, heb ik het idee.</p>	R12,	goede sfeer in het team, teamleden benaderbaar, gevoel hebben dat teamleden voor hetzelfde doel werken	goede sfeer in het team, gevoel van eengezindheid in het team	raakvlak met rol/typ LG, impliciet refereren dat beheerders over het algemeen trouw, loyaal zijn aan hun werk, collega's en bedrijf
<p><b>10. Hoe vind je de sfeer binnen het team?</b> Je denkt met zijn allen mee met elkaar. Dat is ook wel erg prettig.</p>	R09,	goede sfeer in het team, elkaar willen helpen	goede sfeer in het team	
<p><b>11. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer?</b> Vb, handelen, situaties etc.</p>	R04,			
<p><b>11. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer?</b> Vb, handelen, situaties etc.</p>	R08,			
<p><b>11. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer?</b> Vb, handelen, situaties etc. Als iemand zegt dat ie wel een teamtje wilt dan staat hij er wel voor open. Hij wilt zelf team uitje ook wel organiseren, dus mee doen. Over paar dagen samen met collega's studiedag samen doen dat vindt Arjan dan goed. Hij stimuleert dat ook.</p>	R11,	leidinggevende zorgt voor open sfeer, stimuleert teamgevoel, doet actief mee met het team	rol leidinggevende; sociaal vermogen en empathisch	
<p><b>11. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer?</b> Vb, handelen, situaties etc. Ik denk als iemand er wat zou mee zo moeten doen, dat dan wel grotendeels bij de teamleider ligt. Ik verlang niet per se die rol van leidinggevende.</p>	R03,	leidinggevende heeft rol in sfeer van team, geen verwachting van rol leidinggevende	rol leidinggevende; zorgen voor veilige werkomgeving	
<p><b>11. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer?</b> Vb, handelen, situaties etc. Ja, dat is denk ik toch dat hij wel organiseert dat het voor ons leuk is hè. Dat je te benaderen bent en ja dat die toch wel een poging doet dat iedereen goed in zijn wil zit. Ja dat hij dat toch wel in de gaten houdt van hoe het je erbij, waar loop je tegenaan? Denk dat dat wel de rol in zijn zitten is. Maar ik denk dat het vooral ook uit de uit de mensen zelf komt. Beheerders zijn hele trouwe mensen, hè. Zeer vaak heel lang op dezelfde plek, want ze beheren dus dat is eigenlijk een soort eigendom van nou, die weg die is van mij, die moet er perfect bij liggen. Dat maakt wel ook dat je een beetje dezelfde taal spreekt. Beheerders is anders dan pratersen of te leiden van projecten of het ontwikkelen van een heel nieuwe wijl. Dat zijn ander TYPE. Mensen dan beheerders denk ik. En dat maakt denk ik ook wel dat de sfeer in het team heel goed is.</p>	R12,	leidinggevende is benaderbaar, # heeft oog voor zijn medewerker op werk en prive situatie, teamleden benaderbaar, gevoel hebben dat teamleden voor hetzelfde doel werken	rol leidinggevende; empathisch vermogen, benaderbaar, gelijkgestemden	impliceert dat binnen het team overall dezelfde soort type mensen zijn aangetrokken daardoor gelijkgestemden in een team dat dezelfde taal spreken
<p><b>11. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer?</b> Vb, handelen, situaties etc. Ja. Wat dat betreft is hij heel prettig persoon om mee te gaan. Ja, ik ken hem natuurlijk ook wel langer, want hij deed ook beleid. En ja nu leidinggevende. Hij is gewoon vriendelijk, ja.</p>	R07,	ook in een leidinggevende rol blijft leidinggevende zichzelf, vriendelijk van karakter	leidinggevende is zichzelf gebleven	geen allure te merken bij leidinggevende nu hij 'stapje' hoger is gegaan
<p><b>11. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer?</b> Vb, handelen, situaties etc. Ja, iedereen doet wel zijn steentje bij brengt zijn steentje, zeg maar. Je draagt wel mee om de sfeer te maken, dat doet Hans ook ja, die is ook wel in voor een beetje en een doltje. En als echt puntje bij aanpak komt voor over het werk, dan ga je natuurlijk wel serieus praten. Dan kan Hans ook wel. Dus ja nee hoor, Hans is een beetje hetzelfde als heel de ploeg. Dus ja, Ja, Hij is een van de mannen, zeg maar. Tuurlijk, ja, in fette wel. Het is niet zo ik. Ik heb hem niet op een open op een voetsduk van oh, Hij is onze teamleider, dus pas maar op. Nee, dat is gewoon een collega en nou, dan ga je gewoon goed mee samenwerken, Ja, misschien vind ik het ook wel eens leuk om te horen van joh Bas moet je daarin verbeteren of dat. Daar has in weer niet zo. Dat is dan weer zijn zwakke punten. Maar ja, ik bedoel, dat heeft iedereen en je moet het met elkaar maken gewoon. Maar dit maakt het wel dat de sfeer goed is. We zitten een beetje op één lijn dan werkt het gewoon zo fantastisch dat je gewoon zo leuk.</p>	R10,	goede sfeer in het team, teamleden benaderbaar, gevoel hebben dat teamleden voor hetzelfde doel werken	goede sfeer in het team, gevoel van eengezindheid in het team	mst sturing op functioneren; welke waardigheden in een team verskert worden e.d. raakvlak met Ability
<p><b>11. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer?</b> Vb, handelen, situaties etc. Nou ja, wat ik begrepen heb is, toen BAR 2020 in het leven werd geroepen, dat René zelf niet echt op stond te springen om teamleider te worden. Maar ik heb echt door de sollicitaten dat de sollicitanten als teamleider. Ik ben een van de laatste die erbij is gekomen en de rest is veel inluur, wat ook heel veel wisselt. Maar ja, ik denk wel dat er onder de vaste medewerkers gewoon een prima sfeer hangt, ook richting de teamleider. Er is helemaal geen sprake van dat je elkaar misgunnen. Je moet het gewoon met z'n allen doen. Nou, ze hebben het wel aan hem gevraagd. Er is gewoon een gesprek over geweest van wat ik heb begrepen hoor. Ik was daar natuurlijk toen nog niet bij maar dat het wel echt is gezegd van joh we willen liever geen externe, dan weet je ook niet wat je krijgt. Dus als er een van ons op kan staan als teamleider, dan hebben we intern opgesteld. Dat is wel goed en dat geeft ook weer voordelen als je ook weet waar je mee bezig bent, wat je doet en dat je ervaring hebt in het werkveld.</p>	R09,	leidinggevende komt uit het team en is gekozen door het team, elkaar dingen gunnen en helpen	leidinggevende is door het team naar voren geschoven	vertrouwen in leidinggevende vanwege eigen inspraak van teamleden
<p><b>12. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandeld?</b></p>	R12,			
<p><b>12. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandeld?</b> Ik kan daar niet echt een beeld over vormen, maar het gevoel heb ik wel. Hoop ik wel.</p>	R03,	gelijke behandeling leidinggevende	integer gedrag van leidinggevende	
<p><b>12. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandeld?</b> Ja, idee heb ik wel. Niet mensen voortrekken gelijke kansen of mensen pesten</p>	R11,	gelijke behandeling leidinggevende	integer gedrag van leidinggevende	
<p><b>12. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandeld?</b> Ja, behandelt gelijk alle teamleden, waaraan kun je dit zien? Nee, behandelt teamleden verschillend, waarom denk je dat?</p>	R08,			
<p><b>12. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandeld?</b> Ja, behandelt gelijk alle teamleden, waaraan kun je dit zien? Nee, behandelt teamleden verschillend, waarom denk je dat?</p>	R04,			
<p><b>12. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandeld?</b> Voor zover je dat kan zien is hij voor iedereen even toegankelijk als je daar natuurlijk zelf ook voor opstaat natuurlijk. Ik ben anders dan anderen maar we zijn allemaal anders. De ene is niet wat makkelijker dan de ander benaderbaar en toegankelijk. De een legt makkelijker zijn problemen op tafel dan de ander.</p>	R09,	gelijke behandeling leidinggevende	aangepastingsvermogen van leidinggevende	impliceert situationeel leidinggeven
<p><b>12. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandeld?</b> Ja, behandelt gelijk alle teamleden, waaraan kun je dit zien? Nee, behandelt teamleden verschillend, waarom denk je dat?</p>	R10,	gelijke behandeling leidinggevende, leidinggevende geeft ruimte om zelfstandig te werken, # grijpt in als het nodig is	rol/type leidinggevende	raakvlak met Opportunity en Ability: gedachte achter 'In het diepe gooiën' door het te doen wordt je ook beter in je werk. LG past zijn aanpak leidinggevende aan op de situatie en persoon.
<p><b>12. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandeld?</b> Ja, denk ik wel. Ja ook hoe anderen over hem denken en vinden. Dat hij heb ik wel het idee dat hij wat dat betreft iedereen gewoon gelijkwaardig behandelt en niet de ene voortrekt op de ander of wat dan ook of beter vindt.</p>	R07,	gelijke behandeling leidinggevende	integer gedrag van leidinggevende	
<p><b>13. In hoeverre moet een leidinggevende een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? kun je voorbeelden geven?</b> We zijn geen twijfelers als teamleider hebben. Ik vind het fijn als hij luistert naar adviezen, besluiten maken met motivatie waaron wel en waarom niet iets voor gekozen is. Ik vind zwaregeer teamleider helemaal niet prettig. Micromanagement of het controleren hoeft je maar één keer te doen.</p>	R08,	leidinggevende moet geen twijfelers zijn, niet micromanagen, luisterend vermogen, besluitvaardig	beeld van rol/type leidinggevende vd medewerker	
<p><b>13. In hoeverre moet een leidinggevende een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? kun je voorbeelden geven?</b></p>	R04,			
<p><b>13. In hoeverre moet een leidinggevende een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? kun je voorbeelden geven?</b> Vind ik wel. Als hij de kantjes van aflooft dat is dan geen goed voorbeeld geven. Als hij zijn afspraken niet nakomt, wat moet hij dan van zijn medewerkers verwachten. Hij moet zorgen voor goede werkklimaat en goede mentaliteit binnen het team.</p>	R11,	leidinggevende moet het goede voorbeeld geven zodat anderen volgen	integer gedrag van leidinggevende, voorbeeldfunctie	
<p><b>13. In hoeverre moet een leidinggevende een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? kun je voorbeelden geven?</b> Zou denk ik wel helpen. Ik vind niet dat dit per definitie zou moeten hebben, want We zijn allemaal zelfstandig. Zou wel helpen, denk ik als hij daar een voorbeeldfunctie in had. En ik denk ook in de management overleggen en de overleggen met andere teamleiders. Dus ik denk dat dat ook allemaal wel goed gaat. Alleen dat daar zien wij als beheerder niks van. Snapje? Wij weten niet wat er in dat MT besproken wordt. Dus dat kan misschien best wel in goede sfeer gaan. Maar ik moet voor mezelf spreken. Het is mij niet bekend. Ik kan er wel eens naar vragen. Meer communiceren van wat boven je gaat zeg maar. Het niveau boven wat daar speelt zou wel meer gecommuniceerd moeten worden. Denk het wel. Ja. Maar nogmaals. Het is ook een beetje vretorebel, hè? Alles wordt een beetje overschaduwd door ook in het management natuurlijk op dit moment door de ontlichting. Dat gewoon veel aandacht naartoe. Dus dat geeft niet helemaal een objectief beeld, maar dat is waar we mee te maken hebben.</p>	R12,	voorbeeldfunctie niet per se nodig omdat medewerkers zelfstandig moeten werken maar het zou wel helpen, voorbeeldfunctie ligt meer in communicatie over ontwikkeling op het middenmanagement en directe niveau naar de werkvloer, ontlichting ontwikkeling	voorbeeldfunctie leidinggevende niet noodzakelijk, vrijheid	raakvlak met Opportunity: ruimte geven om zelfstandig werk te doen, refereert aan ontlichting die verbeterpunten en ontwikkelingen in de organisatie on-hold zet
<p><b>13. In hoeverre moet een leidinggevende een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? kun je voorbeelden geven?</b></p>	R03,			
<p><b>13. In hoeverre moet een leidinggevende een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? kun je voorbeelden geven?</b> Een voorbeeldfunctie. Ja, ik denk het wel. De manier waarop het gaat hier. Dat het eigenlijk wel oké is. Nou, ik denk wel dat er een voorbeeldfunctie of dingen in zitten waarvan een ander het nog iets zou kunnen meeplukken, zeg maar.</p>	R09,	leidinggevende moet het goede voorbeeld geven zodat anderen volgen, andere leidinggevende kan wat leren van dit voorbeeldgedrag	voorbeeldfunctie leidinggevende is noodzakelijk	
<p><b>13. In hoeverre moet een leidinggevende een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? kun je voorbeelden geven?</b> Ja, dat is wel handig natuurlijk. Ja, als je niet dan procedure houdt van de opname van de schouder, of weet k het wat? Ja, dan, dan gaat het helemaal mis natuurlijk. Je leidinggevende moet dus het voorbeeld geven daar ook al. Leidinggevende moet niet makkelijker mee omgaan. Ja, daar gaan de collega's dat ook doen natuurlijk. Ja, dat is niet handig. Het is niet anders natuurlijk.</p>	R10,	leidinggevende heeft een voorbeeldfunctie	voorbeeldfunctie leidinggevende is noodzakelijk	impliciteert mate van verantwoordelijkheidsgevoel van een leidinggevende
<p><b>13. In hoeverre moet een leidinggevende een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? kun je voorbeelden geven?</b> Ja, in principe hoort hij je er gewoon bij te krijgen te houden en hij moet een leidinggevende, dus je probeert hoort een leidinggevende hoort gewoon rustig te blijven, gewoon netjes te blijven praten. Het is allemaal zakelijk. Het is niet privé, je hoeft niet vrienden zijn, maar je moet gewoon zakelijk met elkaar om kunnen gaan. Ja en als iemand mag. Is dat een voorbeeld wat erg prettig is. Als je iemand aardig vindt en er goed mee om kan gaan. Je moet toch gewoon zakelijk is en je gewoon altijd vriendelijk moeten blijven en alles.</p>	R07,	leidinggevende moet het goede voorbeeld geven zodat anderen volgen,		

Uitspraak Respondent	Respondent	Open coderen (gaat over...)	Axiaal coderen	Bijzonderheden	Selectief coderen
<b>1. In 2024 wordt BAR deels ontmanteld. Wat is je voorkeur gemeente?</b>	R08,	voorkeur plaatsing ontvlechting	voorkeur plaatsing ontvlechting		
<b>1. In 2024 wordt BAR deels ontmanteld. Wat is je voorkeur gemeente?</b> Gemeente Ridderkerk.	R11,	voorkeur ridderkerk	voorkeur plaatsing ontvlechting		
<b>1. In 2024 wordt BAR deels ontmanteld. Wat is je voorkeur gemeente?</b> mijn voorkeur is om voor Ridderkerk te werken. het is in principe gewoon mens volgt functie. Dat zal voor mij hetzelfde zijn	R03,	voorkeur ridderkerk	voorkeur plaatsing ontvlechting		
<b>1. In 2024 wordt BAR deels ontmanteld. Wat is je voorkeur gemeente?</b>	R09,	voorkeur plaatsing ontvlechting	voorkeur plaatsing ontvlechting		
<b>1. In 2024 wordt BAR deels ontmanteld. Wat is je voorkeur gemeente?</b> Barendrecht ook ja. Voor mij maakt het in principe niet uit, want ik heb nog niet zoals een Peter of anderen daar echt een gevoel bij je locatie. Dat heb ik totaal nog niet. Dus ja, al ik kom ik aan een andere locatie, dan maakt mij ook dat niet uit.	R04,	voorkeur barendrecht, neutrale houding	voorkeur plaatsing ontvlechting	neutraal t.a.v. plaatsing	
<b>1. In 2024 wordt BAR deels ontmanteld. Wat is je voorkeur gemeente?</b> Ik wil in Barendrecht blijven en van beheer willen de meeste naar Ridderkerk. In ieder geval van rool heel erg. Iedereen verder gaat kijken. De meeste toch naar Ridderkerk willen en blijven. Ja, ik heb het meeste met Barendrecht, zeg maar. Dus ik kies Barendrecht dus van beheer ga ik miste. Ik wil jammer vind ik wel omdat die brede bem blijven. En ja, ik vrees dat ik straks wel enige voor Barendrecht ben voor gemalen. Dan zouden we nog een rioolbeheerder moeten komen en een waterbeheerder. Maar waarschijnlijk zijn die denk ik volgend jaar pas ingevuld. Ja, Het is allemaal een uitdaging, maar we zien het allemaal wel. Maar ze verwachten van 100 200 mensen tekort te gaan komen. Dus ja, dat zullen er misschien nog wel meer worden.	R07,	voorkeur ridderkerk	voorkeur plaatsing ontvlechting	in zelfde gemeente willen blijven	
<b>1. In 2024 wordt BAR deels ontmanteld. Wat is je voorkeur gemeente?</b> Dat is gewoon Ridderkerk.	R10,	voorkeur ridderkerk	voorkeur plaatsing ontvlechting		
<b>1. In 2024 wordt BAR deels ontmanteld. Wat is je voorkeur gemeente?</b> Ridderkerk.	R12,	voorkeur ridderkerk	voorkeur plaatsing ontvlechting		
<b>2. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende? / Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?</b>	R11,	verwachte plaatsing leidinggevende	verwachte plaatsing leidinggevende		
<b>2. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende? / Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?</b> Nee, dat is nog niet bekend. Ik denk dat Arjan voorkeur heeft voor Barendrecht, dus het zou betekenen dat we dadelijk in Ridderkerk een nieuwe teamleider kunnen verwachten. Dat is nog even afwachten.	R03,	verwachte plaatsing leidinggevende	verwachte plaatsing leidinggevende		
<b>2. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende? / Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?</b> Nou ja, ik denk maar ook dat is niet zo duidelijk zijn nog niet geweest. Maar Arjan heeft wel volgens mij gerefecteerd op de fusie van teamleider beheerder in Barendrecht. Maar het is ja, het wordt allemaal niet zo duidelijk uitgesproken nog door Arjan. Ja, we zeggen wel ja, ik geef daar de voorkeur aan, maar uiteindelijk is de definitieve klapper nog niet opgegeven. In aanloop zei die ook steeds van ja, ik vind Ridderkerk ook wel leuk. Maar daar hebben we al een teamleider. Nu hoorde ik dat die teamleider toch geen teamleider wilt worden van ons team. Dus dan denken van ja, is dat nou nog iets? Volgens mij gaat hij wel naar Barendrecht.	R12,	verwachte plaatsing leidinggevende	verwachte plaatsing leidinggevende		
<b>2. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende? / Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?</b>	R04,				
<b>2. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende? / Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?</b>	R07,				
<b>2. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende? / Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?</b>	R09,				
<b>2. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende? / Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?</b>	R10,				
<b>2. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende? / Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?</b>	R08,				
<b>3. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?</b> Voor mij is de ontvlechting onnodig. Voor werkruimte heb je al handen vol aan om voor één gemeente te werken. Je komt straks dan meer op een eiland terecht. In die zin is perspectief kan dan minder worden. Als het niet zo goed uitpakt dan kan dat wel reden zijn voor mij om elders te solliciteren. Maar andere kant zie ik ook genoeg kansen, je snelle en korte lijntje. Je kunt snel goed team geveld creëren.	R11,	ontvlechting is onnodig, meer op een eiland te staan, kan reden tot ontslag zijn	afname werkplezier	negatieve sentiment over ontvlechting	
<b>3. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?</b> Ja wel jammer, want zo'n bar organisatie als grote organisatie heeft toch meer te bieden dan als kleine gemeente, zeg maar meer uitdaging ook. Dus ik vind dat gewoon jammer dat dat te doen ontvlechting. Weer ook zonde van het geld. Ja, Het is dan een politieke keuze, maar Als je dan de geschiedenis daarvan hoort, dan klinkt het ook wel als gewoon een beetje egoïsties van bepaalde mensen die niet hun zin krijgen en dat zodanig door willen drukken dat al het moet wijken daarvoor en dat verkopen onder het mom van We kunnen de burger dan beter tot de dienst zijn. Het is gewoon een slecht verhaal.	R03,	ontvlechting is onnodig, afwachten wat er komen gaat	slecht politiek beslissing, ego politiek	negatieve sentiment over ontvlechting	
<b>3. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?</b> Nou, ik had gedacht dat gaat z' n vaart niet lopen. Zo van hē joh dat komt wel goed. Nee, dat wordt niet ontvlechting. Of ze vermenen iets anders. Als ze zo slim zijn doen ze het niet. Nou ja toch wel? En ik denk niet dat het nodig was geweest. Ik denk dat je het ook op een andere manier had kunnen inrichten om echt medewerkers voor te laten werken. Als je dat echt gemeente specifiek wil om het zo maar te zeggen. Maar aan de andere kant denk ik van ja, het is nu wat het is. We hebben in spanning gezeten, je hebt er allemaal lekker over kunnen discussiëren, je vraag kunnen stellen, dan denk ik ook wel weer van ja, we gaan het in januari wel weer zien. Ik weet het niet. Maar ik heb nu zoiets van, joh ik laat het op me afkomen.	R09,	ontvlechting is onnodig, afwachten wat er komen gaat	benzining over ontvlechting	redelijk neutrale opstelling t.o.v. ontvlechting maar wel mate van onzekerheid	
<b>3. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?</b> Ja dat dat dat wel jammer was. We hebben nu een heel leuk team met elkaar in de bar als toezichthouder, iedereen weet je weg te vinden. En ja, dat wordt straks helemaal uit elkaar aangetrokken. Ja, zit iedereen nog wel op zijn huidige positie. Ja dat is wel even een dingetje geweest. Inderdaad, van ja hoe, hoe gaat dat verder? ja.	R10,	ontvlechting jammer, uit elkaar trekken terwijl iedereen elkaar kent, onzekerheid toekomst	onzekerheid toekomstperspectief	negatieve sentiment over ontvlechting	
<b>3. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?</b> Tijdens mijn sollicitatie is de ontvlechting besproken. De functie is beheerder openbare verlichting Ridderkerk. Ik heb gevraagd bij wie kom ik in dienst? Is dit de BAR of gemeente Ridderkerk? Ze zeiden in dienst bij de BAR. Ik wist van de ontvlechting af en verwacht ook dat ik in Ridderkerk geplaatst was worden in 2024. Het is mens volgt functie. En ik verwacht dat er vierder niemand van mijn profiel er is. Ik denk eigenlijk wel bijna zeker dat er niemand is.	R08,	ontvlechting bij sollicitatie vertelt, vol vertrouwen over eigen marktaandeel en capaciteit	zelf vertrouwen over eigen marktaandeel	raakvlak met vaardigheden	
<b>3. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?</b> Ja een beetje naar en voor mij hoeft het ook wel echt helemaal niet. Ik heb zoiets van, volgens mij is het beter om gewoon een organisatie te blijven. En hadden ze eigenlijk van 2014 al gewoon moeten fuseren, een nieuwe gemeente moeten worden. En ik had in het begin, omdat je de hoop van dat provincie zou zeggen van zorg maar dat je een gemeente wordt in plaats van weer stoppen ermee. Maar ja, dat gebeurde ook niet, dus ja, dat het uit elkaar gaat en het kostte toen een hoop geld om bij elkaar te komen en het gaat nu heel veel geld kosten om uit elkaar te gaan. En ook weer heel veel tijd voor die mekaar terwijl nu een beetje zoals het zou moeten draaien. Want ja, in het begin moest iedereen wenen aan elkaar en ga je samenwerken met nieuwe collega's. Nu krijg je bij een hoop dingen heb je geen collega's waar je mee gaat samenwerken waar je eerst wel collega's had. En ja, ze gaan overal een beetje tekort komen. Daar zijn er hoop al weggegaan natuurlijk. Ja ja waarschijnlijk zullen er nog wel meer volgen voordat het eind van het jaar is. En als het eenmaal een nieuwe organisatie is dan zijn er mensen die zeggen van nou het bevalt niet. Ik ga toch ergens anders werken. Er is nog werk zat overal.	R07,	ontvlechting is onnodig, hoop dat provincie ingrijpt, onzekerheid over toekomst, afwachten wat er komen gaat, reden tot vertrek	afname werkplezier	negatieve sentiment over ontvlechting	
<b>3. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?</b> Ja, ik schrok er niet zo van, want ik heb meerdere reorganisaties meegemaakt in mijn leven. Het is overal waar ik begon met werken begon. Ik ben gewend aan reorganisatie. Dus voor mij was het helemaal niet nieuw. Ik dacht, Oh, nou, dat is zoveelste. Het gebeurt om de 4 à 5 jaar bij de organisatie. Ja, dit is voor mij niks nieuws. Nee dus, ik schrik hier niet van. Daarom dat ik zeg, ja, het maakt mij niet uit of ik nou naar Ridderkerk Albrandswaard gaat. Of Barendrecht. En als ze zeggen. We hebben je niet meer nodig. Ja, jammer, dan gaan we gewoon verder. Ja, zo kan je het ook niet anders bekijken. Het is niet wat de bar zelf wilt. Het is iets wat natuurlijk een partij die een politiek spelletje wilt spelen. Dat is het, je wacht nog rustig af, je hebt je voorkeuren gegeven. En het is mij wel gemiddeld van nou ja, we weten niet of in januari dan op Barendrecht of op Barendrecht zit of elders.	R04,	niet geschrokken over het nieuws, gewend aan reorganisaties, bent bang over positie	neutrale opstelling t.a.v. ontvlechting		
<b>3. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?</b> Nou, ik vond het een donderklap. En dat ook wel gecommuniceerd en dan joh, het zal zo vaart niet lopen en ach, het komt wel goed. Maar ik ben wel een gevoelig TYPE. Mijn eerste gedachte was van, nou moet ik wegwezen. Ik moet gaan solliciteren, want hier heb ik helemaal geen zin in. In die onrust heb ik niet gedaan, want ik ben uiteindelijk toch ook wel loyaal aan mijn eigen gemeente. Maar ik ben wel kritisch. Ja, ik hoop dat het allemaal goed uitpakt, maar in dat eerste moment van nou dat was het. Dan voelde ik me echt heel naar. Ja.	R12,	geschokt over ontvlechting, reden tot ontslag, hoopvol op goede eindsituatie per 2024	afname werkplezier	negatieve sentiment over ontvlechting	
<b>4. Heb je acties ondernomen?</b> Als het niet bevalt, dan ga ik ergens anders kijken om te gaan werken. Het is nu anders overal een hoop keer ook voor riool en gemalen. Ja in principe wil ik hier wel blijven. En ik ben best wel wat trouw wat dat betreft. En ik heb hier een hoop mogelijkheden gekregen die ik ook gepakt heb. Maar ja, ik weet ook niet hoe het gaat lopen.	R07,	afwachten wat er komen gaat, reden tot vertrek, trouw aan organisatie	overweging werksituatie per 2024		
<b>4. Heb je acties ondernomen?</b> Nee, ik maak me niet zo druk. Ja, dat is gewoon dat mijn functie gewoon blijft bestaan. Ik volg gewoon mijn functie. Er zijn sommige collega's. Ja, daar wordt het een combinatiefunctie van daar vervalt het. Bij mij is het enige dat ze dat nu samenvoegen onder beheerder groen en dan heb je dus beheerder groen. Dat is dan twee tot 3 FTE vooral de buitenruimte. Dus dat is Kunstwerken, straatmeubilair en spelen. Daar hebben we nu 3 collega's voor, waarvan er een beetje parttime werkt. Ja dat past zo mooi erin daarzo dus. Alleen met de buitenreclame moeten ze dat even regelen hoe ze dat doen. Maar ja, dat is ook niet mijn probleem. Ik heb het al aangegeven een paar keer. Ja, hoe er dan verder mee gedaan wordt dat is dus proces, dat hoor je dan wel. In ieder geval jouw primaire taken die volgen jou gewoon zeg maar ja.	R03,	Geen actie ondernemen	overweging werksituatie per 2024		
<b>4. Heb je acties ondernomen?</b> Nee.	R11,	Geen actie ondernomen	overweging werksituatie per 2024		
<b>4. Heb je acties ondernomen? Zo niet, waarom niet?</b> Nee eigenlijk niet. Ik heb wel bij mijn voorkeur aangegeven dat het toch wel weer wat kritischer naar het puntje kredietbeheer moet gekken worden. Daar heb ik wel aangegeven, die beloning daarvoor is ondermaats eigenlijk. Je bent verantwoordelijk voor 4 miljoen. Maar je blijft in dezelfde schaal zitten ja, hoor eens even dat dat klopt niks van vind ik tenminste en meerdere van mij ook dus.	R10,	Geen actie ondernomen, oneerlijk gevoel over inschaling loon t.o.v. financiële taken	oneerlijkheid	financiële taken wordt als extra taak gezien die niet in functieomschrijving staat / niet in HR21	
<b>4. Heb je acties ondernomen? Zo ja, wat heb je gedaan? En wie heb je hiervoor betrokken? Zo niet, waarom niet?</b>	R09,				
<b>4. Heb je acties ondernomen?</b> Ja, ik dacht echt van, nou moet ik wegwezen. Nou moet ik een andere baan zoeken. Zo waar word ik. Ja heb ik niet gedaan. Een beheerder is ook trouw meten die zitten lang op dezelfde plek. Die werken ook graag met bekende collega's. Dat is toch ook wel. Ja, stukje lēf. Het idee van ja ik ben hier helemaal nog niet zo lang. Hā? Want toen was het 6 jaar, denk ik. Ja. Dat is nog helemaal geen tijd voor een overstap. Ik vind het ook fijn om te blijven. Ik woon ook in Ridderkerk heb weinig reistijd. Ik heb jarenlang zoveel reistijd gehad. Ik denk ja dat is een groot voordeel ook. Dat ik gewoon op de fiets kan gaan en dan is alles voorbij.	R12,	twijfels om andere baan te zoeken, trouw aan baan en collega's, balans privé en werksituatie	overweging werksituatie per 2026		
<b>4. Heb je acties ondernomen? Zo ja, wat heb je gedaan? En wie heb je hiervoor betrokken? Zo niet, waarom niet?</b>	R04,				
<b>4. Heb je acties ondernomen? Zo ja, wat heb je gedaan? En wie heb je hiervoor betrokken? Zo niet, waarom niet?</b>	R08,				
<b>5. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?</b> Vraag 49.11. Stel hē, het is zeker dat je weet dat het Arjan is, dan weet je wie het is. Maar stel als Arjan het niet wordt. Vind je een rol van een leidinggevende belangrijk? Dus hoe hij zal zijn, vind je dat belangrijk om je werk straks leuk te vinden of gemotiveerd zijn straks in je werk? Ja, dat speelt zeker wel mee. Ja, Ja, dat is wel allemaal belangrijk. Kijk, ik als Hans van Oversteeg als mijn leidinggevende zou krijgen, dan stap ik waarschijnlijk per direct op. Hij heeft mij voorgedragen voor deze functie, maar ik heb deze functie gekregen, want alles wat hij nog had aan rotklusjes waar hij zoiets had van, dat is te moeilijk en te lastig dat werd allemaal ineens naar mij geschoven. Heel veel van dat soort dingen. En ja, tegen zoveel dingen aangegeven. Hij is nu teamleider van de uitvoering, maar als hij in mijn teamleider van beheer zou worden. Dan zeg ik van, ja, dat ga ik niet doen. Dat is echt iets ook van nou ik, ik kan daar niks mee met die man wat dat betreft. Hij is op zijn tijd aardig. Maar niet om mee te werken of wat dan ook wat dat betreft. Vraag 53.03: Oké, dus dat is wel heel belangrijk dat je bij voorhand een beetje weet welke teamleider daar straks gaat zitten in Barendrecht? Ja. Nou, weet ik dat hij niet naar Barendrecht wil. Maar ja, het is ook wat dat betreft wel een ja wat moet je zeggen, extreem voorbeeld wat dat betreft. Ik heb het uiteindelijk wel goed er zijn anderen die het minder goed hebben. Hij is best wel aardig hoor. Als mens heb ik op zich geen hekel aan hem. Maar ja, nee, ik zou niet met hem willen werken of zo wat dat betreft. Ik moet wel met hem werken, maar ja, zakelijk, maar niet dat ik dingen deel zeg maar met hem wat dat betreft. Ja, wat heb je verder nodig? Dat je een goed team hebt, want gemalen en riolering. Ja, dat is eigenlijk het water team, zeg maar dan, want je hebt alles wat met water te maken heeft, dus ook met oppervlaktewater, grondwater, zeg maar. Dat is normaal een apart team, dus als je een compleet team hebt voor het hele water, zeg maar met die rol, want dat zorgt weer dat het bij de gemalen komt en de normale zorg weer dat het vanuit de zuivering gaat. En ja, je hebt ook met oppervlaktewater en grondwater te maken en het zijn eigenlijk 3 beheerders. Als dat de 3 mensen zijn die een beetje weten hoe en wat, dus op teamverband is ook echt belangrijk, want je hebt toch elkaar nodig daarbij.	R07,	rol/type leidinggevende belangrijk voor werkplezier, gekregen in het team, logische samenvoeging van vakgebieden in een team	rol/type leidinggevende, indeling team	werkplezier hangt ook af van wie LG wordt in 2024, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<b>5. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?</b> Arjan moet naar Ridderkerk komen. Ik weet dat zijn eerste keus is Barendrecht en tweede is Ridderkerk. Het liefst zou ik wél Arjan als mijn teamleider willen hebben in 2024. De klik is er gewoon. Hij is open en goed benaderbaar. Als je wat nodig hebt dan kun je bij hem terecht. Hij heeft een duidelijke mening, kan ook zijn keuzes goed motiveren. Het is een fijne vent. Het plan zoals het er nu uit ziet voor 2024 in Ridderkerk is dat er cluster Buitenruimte komt met team Civiel en nog andere subteams. Ze kijken nu naar de juridische kant om die op orde te krijgen. Daarna tactische zaken op orde brengen. Finetuning of eigenlijk verbeteringslag van de reorganisatie zal pas na formatie in 2024 komen. Ik zie het wel en maak me daar niet zo druk over.	R08,	rol/type leidinggevende belangrijk voor werkplezier, neutrale opstelling t.a.v. ontvlechting	rol/type leidinggevende belangrijk voor werkplezier, neutrale opstelling t.a.v. ontvlechting	raakvlak met rol/type leidinggevende	
<b>5. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?</b> Ik ga vanuit dat hetzelfde blijft. Het is behouden van eigen functie. Wellicht meer integraler werken. Er is 2,3 fte bedacht kunst en spelen erbij. Dus meer integraler werken. Misschien ga ik ook stukje spelen erbij krijgen. Meer uitdaging.	R11,	verwachting zelfde functie te doen na ontvlechting, verwachting meer breder takenpakket, verwachting meer uitdaging door wetbreiding	kansen werksituatie per 2024		
<b>5. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?</b> Ja, dat durf ik niet te zeggen. Volgens mij zoals het loopt, loopt het denk ik wel goed. Ja, misschien dat een andere leidinggevende of het dezelfde wordt geen idee. Maar dat daar iets anders gedaan moet worden. Ja, dat durf ik ook niet te zeggen. Het is natuurlijk ook heel veel raadvragen betreft openbare verlichtingen. Misschien willen ze wel dat we een hele andere kant op gaan. Geen idee. Nou ja, je wacht gewoon even af.	R04,	verwachting dat er niet veel gaat veranderen, afwachten welke teamleider gaat naar welk gemeente, neutrale opstelling	neutrale opstelling t.a.v. ontvlechting		
<b>5. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?</b> Nee niet echt, eigenlijk. Ik heb ook zoiets van. Stel dat loopt totaal anders. En ik moet wat anders doen wat me niet bevalt. Ja, dan ga ik weer verder zoeken. Ja ik ben nog jong en de keuze is ruizig. zeg maar. Ja, dus ik maak me dan ook niet zo druk van. Oh, ik hoef nog niet de laatste 10 jaar of zo hier blijven zitten. Ja, je hoeft niet zorgen te maken dat je nog even tot aan je pensioen moet werken. Of nog even pensioen jaren opvullen. Sommige collega's hebben dat natuurlijk.	R03,	verwachting zelfde functie te doen na ontvlechting, elders werken als verwachting anders uitpakt	overweging werksituatie per 2024		
<b>5. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?</b>	R09,				
<b>5. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?</b> Gewoon dezelfde functie in Ridderkerk. Dat is ook wat ik altijd heb gedaan eigenlijk. Dat is mijn voorkeur en ja, mocht het anders zijn, dat is dat zou jammer zijn. Maar ja, dat vind ik de weg ook wel weer dan. Zo sta ik er een beetje in. Als ze zeggen, joh, je moet baas worden gaan, toezicht houden. Ik ou, ja, dan doe ik dat dan. Ik ben blij ja verwacht ik niet, want dan misen ze je heel veel gebiedskennis natuurlijk. Wie zal het zeggen. Ik weet niet wat er allemaal gaat gebeuren. Dat vind ik een van de pijnpunten in die ontvlechting dat men geen duidelijk geeft hoe het nu gaat.	R10,	verwachting zelfde functie te doen na ontvlechting, elders werken als verwachting anders uitpakt, onduidelijkheid over ontvlechting	overweging werksituatie per 2024	redelijk neutrale opstelling t.o.v. ontvlechting maar wel mate van onzekerheid	

<p><b>5. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?</b> Wat ik nodig denk te hebben, is toch nog wel iets meer vanuit de omgeving of vanuit mijzelf toch nog wel iets zekerder van mijn zaak willen zijn. Toch iets meer zelfvertrouwen. Denk dat ik zelf heel goed benaderbaar ben en dat ik ook best wel makkelijk op mensen afstap inmiddels. Die schroom is wat minder, maar iets meer vertrouwen van oh, ik doe de dingen goed. Goed is goed genoeg. Dat zou ik wel wat meer willen ontwikkelen. Ja ervaring denk ik. Gewoon meer doen. Ervaring opdoen. Ik denk dat dat het belangrijkste is. Ik heb hier nog wel ervaring en kan ook die ervaring ook op doen. Ook dat is wel iets waar ik me wel zorgen om maak. Dat ik ook straks kan sparren daarover. En vanuit Asset Management was Arjan de drijfveer. Die zit straks in Barendrecht en ik in Ridderkerk. Dan ben ik in het land der blinden zijn nog koning zeg maar. Dat is wel wat mij onzeker maakt van ja, hoe gaat dat dan in Ridderkerk als Arjan daar niet meer als aanjager van die werkgroep is. Ja, dan moet ik daar gewoon zelf sturing aan geven. Of met een nieuwe leidinggevende, maar zit die dan ook, wat is de visie dan? Ja een bepaalde onzekerheid voel ik daarin. <i>Vraag 1:48:07 I: 'Wat zou je dan nodig denken te hebben van jouw nieuwe leidinggevende?' Ja toch wel een visie en kan iemand optreden als vraagbaak of zo of als sparringspartner. Dat is natuurlijk heel onzeker nog omdat die functie zo nieuw is. Maar ja, kan ik dan met mijn vragen bij een teamleider terecht überhaupt? Geen idee. Maar dat zou ik wel prettig vinden. <i>Vraag 1:48:52 I: 'Over die persoonlijke ontwikkeling. Je zegt je wilt toch meer zeker zijn en meer zelfvertrouwen. Wat heb je daarvoor nodig? En je zegt met wel ervaring. Maar in hoeverre denk je iets nodig te hebben van je nieuwe teamleider straks? Of zeg je dat kan ik allemaal zelf doen?' Ja ik draai natuurlijk al tijdje mee en dat zelfvertrouwen is altijd wel een punt geweest. Dat ging hier wel een stuk beter. Tot die reorganisatie dat ik dacht, van ja, nou, je raakt iets vertrouws kwijt, je werkt met andere mensen, of stukje opnieuw beginnen. Maar ik denk dat zelfvertrouwen kan ik nooit bij een teamleider neerleggen Dat zal ik toch zelf moeten door ervaring en maar doen. Dit moeten ontwikkelen. Ik denk dat dat vooral is iets wat bij mijzelf zit. Nou ja, misschien als een stukje waardering wordt uitgesproken, helpt dat natuurlijk al. Ja, als ik zo hard nadenk, denk ik, ja, dan zou je dat misschien verwachten van een leidinggevende. En dan niet alleen waarderen, maar ook feedback van dingen die je wel beter zou kunnen doen of anders kan doen.</i></i></p>	R12.	<p>investeren in persoonlijke groei, zekerder in functie willen zijn, zelfvertrouwen opbouwen, verwachting rol van leidinggevende, leidinggevende als vraagbaak/sparringspartner, leidinggevende die feedback geeft, leidinggevende die zijn waardering uitspreekt, leidinggevende die je op weg helpt; wat wel of niet te doen</p>	<p>persoonlijke ontwikkeling, vaardigheden, rol leidinggevende</p>	<p>raakvlak met rol/type leidinggevende i.r.t. vaardigheden</p>	
---	------	---	--	---	--

Uitspraak Respondent	Respondent	Open coderen (gaat over...)	Axiaal coderen	Bijzonderheden	Selectief coderen
Bij welk cluster en team ben je werkzaam? team beheer.	R08,,	Cluster Voorbereiding en Beheer	cluster		
Bij welk cluster en team ben je werkzaam? Voorbereiden beheer bij het project buitenuimte.	R09,,	Cluster Voorbereiding en Beheer	cluster		
Bij welk cluster en team ben je werkzaam? Bij team beheer en het cluster voorbereiding en beheer.	R12,,	Cluster Voorbereiding en Beheer	cluster		
Bij welk cluster en team ben je werkzaam? team beheer.	R04,,	Cluster Voorbereiding en Beheer	cluster		
Bij welk cluster en team ben je werkzaam? Uitvoering onder John.	R10,,	Cluster Uitvoering	cluster		
Bij welk cluster en team ben je werkzaam? VBH.	R03,,	Cluster Voorbereiding en Beheer	cluster		
Bij welk cluster en team ben je werkzaam? VBH.	R11,,	Cluster Voorbereiding en Beheer	cluster		
Bij welk cluster en team ben je werkzaam? Voorbereidingen en beheer. Team beheer van Arjan Goedhart	R07,,	Cluster Voorbereiding en Beheer	cluster		
Hoelang werk je al voor de organisatie? Vanaf maart 2017, dus dat is dan 6,5 jaar ongeveer en hiervoor gewerkt bij groot ingenieursbureau gewerkt. Dat was Antea groep. En, dat heb ik gedaan van 1994 tot 2017, dus daar heb ik 23 jaar gewerkt.	R12,,	werkzaam 6,5 jaar	in dienst treding		
Hoelang werk je al voor de organisatie? 1,5 jaar.	R03,,	werkzaam 1,5 jaar	in dienst treding		
Hoelang werk je al voor de organisatie? 2014 Barendrecht. Daarvoor Ridderkerk in 2010. Totaal 13 jaar.	R10,,	werkzaam 13 jaar	in dienst treding		
Hoelang werk je al voor de organisatie? Aankomend april 5 jaar.	R11,,	werkzaam 5 jaar	in dienst treding		
Hoelang werk je al voor de organisatie? bijna 8 jaar.	R09,,				
Hoelang werk je al voor de organisatie? Dit is de tweede jaar.	R04,,	werkzaam 2 jaar	in dienst treding		
Hoelang werk je al voor de organisatie? Ik ben per 1 januari dit jaar begonnen.	R08,,	werkzaam 8 maanden	in dienst treding		
Hoelang werk je al voor de organisatie? in september ben ik 25 jaar in dienst.	R07,,	werkzaam 25 jaar	in dienst treding		
Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent?	R07,,	omvang team	span of control voor leidinggevende		
Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent?	R08,,	omvang team	span of control voor leidinggevende		
Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent?	R09,,	omvang team	span of control voor leidinggevende		
Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent? 3 mensen elk voor eigen gemeente.	R03,,	omvang team 3p	span of control voor leidinggevende		
Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent? ik heb het altijd alleen gedaan en sinds een paar maanden heb ik een collega erbij. Die is in opleiding dan wel, Maar we doen het nu met 1,5. Nou ja, twee met zijn tweeën, ja. Dus twee toezichthouder, openbare groen, maar zijn er nog andere toezichthouders natuurlijk. Maar het is natuurlijk opgesplitst in de drie gemeentes, dus ik doe Ridderkerk samen met mijn collega. Met z'n vieren. Je hebt natuurlijk ook civiele mannen. De kabels en leidingen.	R10,,	omvang team 2p	span of control voor leidinggevende		
Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent? nu 4 personen voor de openbare verlichting.	R04,,	omvang team 4p	span of control voor leidinggevende		
Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent? Team beheer in totaal 25 personen. 3 personen als Groenbeheerders.	R11,,	omvang team 3p	span of control voor leidinggevende		
Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent? 23 Mensen.	R12,,	omvang team 23p	span of control voor leidinggevende		
Wat is je geslacht? man	R07,,	geslacht man	man		
Wat is je geslacht? Man.	R08,,	geslacht man	man		
Wat is je geslacht? Man.	R10,,	geslacht man	man		
Wat is je geslacht? Man.	R11,,	geslacht man	man		
Wat is je geslacht? Man.	R03,,	geslacht man	man		
Wat is je geslacht? Man.	R09,,	geslacht man	man		
Wat is je geslacht? Vrouw	R12,,	geslacht vrouw	vrouw		
Wat is je geslacht? Vrouw.	R04,,	geslacht vrouw	vrouw		
Wat is je leeftijd? 29	R09,,	leeftijd 29 jaar	jongere / jong volwassene		
Wat is je leeftijd? 39 jaar jong.	R04,,	leeftijd 39 jaar	middelbare leeftijd		
Wat is je leeftijd? 52 jaar	R07,,	leeftijd 52 jaar	50+		
Wat is je leeftijd? 54 jaar.	R08,,	leeftijd 54 jaar	50+		
Wat is je leeftijd? 30 jaar.	R03,,	leeftijd 30 jaar	jongere / jong volwassene		
Wat is je leeftijd? 41 jaar	R10,,	leeftijd 41 jaar	middelbare leeftijd		
Wat is je leeftijd? 43 jaar	R11,,	leeftijd 43 jaar	middelbare leeftijd		
Wat is je leeftijd? 53 jaar	R12,,	leeftijd 53 jaar	50+		
Wat is nu je standplaats: B/A/R of gemeentewerf Londen?	R09,,	huidig standplaats			
Wat is nu je standplaats: B/A/R of gemeentewerf Londen? Ridderkerk	R12,,	huidig standplaats	gem. RK		
Wat is nu je standplaats: B/A/R of gemeentewerf Londen? Barendrecht	R04,,	huidig standplaats	gem. BD		
Wat is nu je standplaats: B/A/R of gemeentewerf Londen? Barendrecht	R07,,	huidig standplaats	gem. BD		
Wat is nu je standplaats: B/A/R of gemeentewerf Londen? Gemeente Ridderkerk.	R03,,	huidig standplaats	gem. RK		
Wat is nu je standplaats: B/A/R of gemeentewerf Londen? Londen Barendrecht.	R10,,	huidig standplaats	gem. BD		
Wat is nu je standplaats: B/A/R of gemeentewerf Londen? Gemeente Ridderkerk	R11,,	huidig standplaats	gem. RK		
Wat is nu je standplaats: B/A/R of gemeentewerf Londen? Ridderkerk	R08,,	huidig standplaats	gem. RK		
Werk je fulltime of parttime?	R08,,	werkuren per week			
Werk je fulltime of parttime? fulltime	R07,,	werkuren per week	fulltime		
Werk je fulltime of parttime? fulltime	R09,,	werkuren per week	fulltime		
Werk je fulltime of parttime? Fulltime	R11,,	werkuren per week	fulltime		
Werk je fulltime of parttime? Fulltime.	R03,,	werkuren per week	fulltime		
Werk je fulltime of parttime? Fulltime.	R04,,	werkuren per week	fulltime		
Werk je fulltime of parttime? Fulltime.	R10,,	werkuren per week	fulltime		
Werk je fulltime of parttime? ik werk 32 uur. Dus dat is parttime.	R12,,	werkuren per week	fulltime		
Wie is je leidinggevende? Arjan	R11,,	teamleider	leidinggevende	arjan = lg mdw	
Wie is je leidinggevende? Arjan	R04,,	teamleider	leidinggevende	arjan = lg mdw	
Wie is je leidinggevende? Arjan	R12,,	teamleider	leidinggevende	arjan = lg mdw	
Wie is je leidinggevende? Arjan Goedhart	R07,,	teamleider	leidinggevende	arjan = lg mdw	
Wie is je leidinggevende? Arjan is mijn teamleider.	R03,,	teamleider	leidinggevende	arjan = lg mdw	
Wie is je leidinggevende? Arjan.	R08,,	teamleider	leidinggevende	arjan = lg mdw	
Wie is je leidinggevende? Hans van Welzen.	R10,,	teamleider	leidinggevende	hans = lg mdw	
Wie is je leidinggevende? René Blonde	R09,,	teamleider	leidinggevende	rené = lg mdw	

# Bijlage 9: Data - Codering Leidinggevende

Uitspraak Respondent (LG)	Respondent	Open coderen (gaat over...)	Axial coderen	Bijzonderheden	Selectief coderen
<b>01. Wat is je functie?</b> Team beheer buitenbeheer	R05,	functie: 1 taak/rol	functie	respondent is zelf leidinggevende	
<b>01. Wat is je functie?</b> Teamleider bomen borden en spelen	R06,	functie: 1 taak/rol	functie	respondent is zelf leidinggevende	
<b>01. Wat is je functie?</b> Op dit moment ben ik begeleider van het team toezichhouders. Het team van een aantal toezichhouders en dan toezichhouders niet in de vorm van een boa, maar in de vorm van opzichters die de werkzaamheden van derden in de buitenruimte controleren. Dus alles wat te maken heeft met het onderhoud aan de openbare buitenruimte of het nou gazen maaien is hier of schieden in van derdenden in verhanding. Maar het is natuurlijk wel zo dat ik 3 gemeenten bedien.	R02,	functie: 1 taak/rol	functie	respondent is zelf leidinggevende	
<b>02. Is er voor jouw werkzaamheden een functiesomschrijving?</b>	R05,	functiesomschrijving, vaardigheden om te kunnen functioneren	vaardigheden	respondent is zelf leidinggevende	
<b>02. Is er voor jouw werkzaamheden een functiesomschrijving?</b> In principe is het natuurlijk gewoon via dat loonhuus HR21 is het ongeveer uitgevoerd waar een teamleider aan moet voldoen en voor de rest is het gewoon team specifiek natuurlijk wat de technische zaken betreft van wat pak je op en wat sla jij af?	R02,	functiesomschrijving, vaardigheden om te kunnen functioneren	vaardigheden	respondent is zelf leidinggevende	
<b>02. Is er voor jouw werkzaamheden een functiesomschrijving?</b> Ja, ik heb een hr 21 functieprofiel. De standaard h 21 functie die heeft iedereen. En ja in grote lijnen klopt er natuurlijk wel wat er staat. Ja, Het is heel breed wat er in hr 21 staat en voor iedereen is dat wel genuanceerd. De ene wat meer bezig met zijn P taken. Omdat hij misschien wat meer problemen heeft met zijn mensen. De ander is misschien wel wat meer bezig met andere dingen te regelen. Ja, maar in de grote lijnen zal het ongeveer wel een beetje hetzelfde zijn. Vraag 24.42: 1. 'Oke, ja ik dus dat geeft ook wel ruimte om je eigen functie zo in te delen zoals je het wilt denk ik dan toch?' Ja met bepaalde kaders natuurlijk. Dus personeel, dat zit er nu natuurlijk bij je financiën. Wie zeg maar op orde zijn natuurlijk. Maar alles wat daarbinnen zit. Ja, Het is aan jou om te beslissen hoe je dat gaat aanpakken. Maar het eindresultaat moet wel hetzelfde zijn, dat moet het goed zijn. En voor mij is het bomen borden en spelen. Bij spelen moet ik zorgen dat het alles wel de toestellen 4 keer per jaar geïnspecteerd worden. Ja, als dat niet gebeurt, dan ben je gewoon als gemeente aansprakelijk dus hé, dat soort dingen. Ik moet wel zorgen dat die jongens verder kunnen en dat wel allemaal klaar staat. Ja dus is het in die zin zijn we ook wel een beetje pragmatisch bezig. Anders kunnen die jongens ook niet verder.	R06,	functiesomschrijving, vaardigheden om te kunnen functioneren, vrijheid om werk zelf in te vullen	vaardigheden, vrijheid	respondent is zelf leidinggevende	
<b>03. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen?</b> (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.).	R05,			respondent is zelf leidinggevende	
<b>03. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen?</b> (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.). Gewoon door te solliciteren, hoor. Nou ja, ik was natuurlijk in principe voordat ik deze rol van teamleider kreeg, was ik zeg maar een coördinator en deed ik voor de 3 gemeentes zeg maar. Ik deed inderdaad het coördinerende werk ten aanzien van de aanbestedingen op deze bestekken hé? En de aansturing van de opzichters en toezichhouders vanuit die rol heb ik uiteindelijk dan gesolliciteerd voor die van teamleider. Toen we de organisatie in 2020 natuurlijk een heel andere koers gingen varen, waarbij men eigenlijk meer aandacht voor de medewerker wilde. En dus meer taken bij een teamleider beleggen in plaats van dat er een medewerker was waar ze naartoe konden.	R02,	hoe aan de functie gekomen; interne sollicitatie, vaardigheden	sollicitatie, vaardigheden	respondent is zelf leidinggevende	
<b>03. Hoe ben je aan je huidige functie gekomen?</b> (vacature, open sollicitatie, interne verschuiving [functie vrijgekomen], reorganisatie etc.).	R06,	huidige functie niet gesolliciteerd	organisatieverschuiving	respondent is zelf leidinggevende	
<b>04. Sluit je huidige functie aan op wat je eerder hebt gedaan? (bijv. stapje hoger in ontwikkeling).</b>	R05,	[stapje hoger]		respondent is zelf leidinggevende, nieuw als leidinggevende	
<b>04. Sluit je huidige functie aan op wat je eerder hebt gedaan? (bijv. stapje hoger in ontwikkeling).</b> Jaarna is het inderdaad in 2014 he zo'n beetje is dat overgegaan naar de bar organisatie. Best wel lang, daarvoor heb ik zeg maar ook in hetzelfde vak gezeten. Maar in het particuliere bedrijfsleven als woonw.	R02,	sluit aan op ervaring	vaardigheden	respondent is zelf leidinggevende	
<b>04. Sluit je huidige functie aan op wat je eerder hebt gedaan? (bijv. stapje hoger in ontwikkeling).</b> Goh ik ben in 2002 bij de gemeente gekomen gemeente Ridderkerk, toen nog was ik verhuurd, want ik werkte toen nog bij een ander bedrijf. Toen werd ik verhuurd in de uitvoering, als gewoon als medewerker uitvoering. Dus ja, alles wat die jongens hier deden. Dat deed ik ook, hé, dus ik neem schouff werkjes, tegeltje recht leggen, boompjes snoeien nou dat liep natuurlijk best wel lekker. Toen ben ik direct gevraagd om ook bij de gemeente te komen in vast dienstverband. Nou, ik was heel jong toen nog. Toen dacht ik van, nou ja, ik voelde mij een beetje beladen toen ik naar mijn huidige baas ging en zei van joh dit en dit is gevraagd. Ik wilde gewoon transparant in zijn. Hoe sta jij daarin? Want ja, ze passeren je en dan nou ik niet van. Ja, dan moeten ze uiteindelijk jou overlichten kan maar beter via mijn horen. En toen ben ik boommeezorgger geworden. Mts ik een bepaalde opleiding haalde daarvoor. Nou, die heb ik toen in die tijd gedaan. En inmiddels toen wij de HBO 4 hadden afgerond. Toen zijn Arend en ik in die tussentijd hadden wij een deel van de werkloop onder ons als coördinator zijnde. John had het heel druk met andere zaken. Toen kregen wij een deel van de wijk ploeg. Ik de ene helft van Ridderkerk en Arend aan de andere helft van Ridderkerk en dan kregen we een aantal aannemers, civiele aannemers. Nou ja, daar moesten we onze dagen mee vullen zijn, maar was wel een drukke job, moet ik zeggen. Maar het was wel leuk en we konden er goed inrollen om dat we alle ruimte kregen van John, zeg maar. Dus zo zijn we, zeg maar naar binnen gegaan. Nou ja 2000. 14 toen is die bar ontstaan. En toen was mijn functie, team coördinator / opzichter. Nou ja, dat was niet te combineren, dan schudt je door, dus heb ik eigenlijk even beetje. Maar binnen gegaan, dus vanuit het werkende ben ik naar binnen gegaan. En nou ja, en nu ben ik dan teamleider. Omdat je eerst was het team coördinator. Nou is het teamleider omdat je toentertijd waar bij een reorganisatie moest gaan solliciteren op je eigen functie. En ik zeg wel eens, geef het beste maar een naam, dat maakt niet zo heel veel uit. De inhoud van het werk is bijna hetzelfde. Er zitten nu wat meer P taken bij. Maar de inhoud van het werk is in principe een beetje hetzelfde. Alleen heet jij teamleider in plaats van teamcoördinator. Ja dus zo doende ben ik eigenlijk naar binnen gegaan. Vraag 10.00: 'Nee, want eigenlijk is het van wat je net zegt vanuit je ervaring en de kansen die je hebt gekregen ben je zo langzaam aan de leidinggevende functie gaan doen en door de reorganisatie dat je julie solliciteert op dezelfde plek eigenlijk, dezelfde functie. Alleen een andere naam dan. Maar het is hetzelfde functie.' Precies	R06,	van onderaan begonnen	ingroeien in vaardigheden	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met Opportunity en rol/stijl leidinggevende; krijg mogelijkheden van leidinggevende en organisatie die faciliteert / investeert in persoonlijke ontwikkeling van personeel	
<b>05. Sluit je huidige functie aan op je opleiding?</b>	R02,	[opleiding nodig voor functie, opleiding geeft handvatten]	vaardigheden	respondent is zelf leidinggevende, doet zelfde (HBO) opleiding als R6	
<b>05. Sluit je huidige functie aan op je opleiding?</b>	R05,	[vakgebied sluit aan op opleiding en niveau huidige functie]	[vakgebied sluit aan op opleiding en niveau huidige functie]	respondent is zelf leidinggevende, civiele achtergrond net als R12	
<b>05. Sluit je huidige functie aan op je opleiding?</b> Even heel kort gezegd, ja, achteraf gezien wel. Omdat je toch bepaalde handvatten meekrijgt waar je in de praktijk misschien niet zo heel snel tegen aan loopt, hé? Bijvoorbeeld een moeilijk gesprek, ik zeg maar wat of aanbestedingsregels waar je wel eens mee zit, want dit dat stukje was gesplitst op gemeente land zeg maar en dan wordt je gewoon niet meegewoont en anders moet je het allemaal zelf uitzoeken. Dus ja, je hebt het sowieso nodig. Om uiteindelijk op een goede manier bepaalde zaken te kunnen aanpakken, dus er zit een bepaald proces in, je weet ook, ik ga eerst bepaalde stappen nemen voordat ik ergens aan het eindpunt kom. Of ik wil mensen daar hebben. En dat maakt het wel dat je zo'n opleiding toch wel nodig hebt.	R06,	blij met opleiding op niveau, opleiding nodig voor functie, opleiding geeft handvatten	vaardigheden		
<b>06. In hoeverre kun je zeggen of je je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?</b>	R02,			respondent is zelf leidinggevende	
<b>06. In hoeverre kun je zeggen of je je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?</b> Ja, dat weet ik eigenlijk niet. Ik vind mezelf altijd nog dat ik aan het leren ben. Dat is steeds nieuw dingen ontdek zeg maar. Goed zo ja, volledig in mijn capaciteiten. Nee, ik denk het niet. Ik denk dat er misschien wel meer is zit. Weet alleen nog niet hoe. Of misschien, Als je heel erg gesteld bent met heel veel leren en ik ben nooit te oud om te leren dan, dan is dat ook wel. Je weet nooit waar je max is natuurlijk voor nieuwe dingen. Ja aan de andere kant, ja doe je ook wel met ja, ik zeg niet met gemak, maar je zit wel comfortabel in je eigen functie nu. Ja precies wat ik ook ben.	R05,	instelling 'noot te oud om te leren', comfortabel in huidige functie	vaardigheden	respondent is zelf leidinggevende	
<b>06. In hoeverre kun je zeggen of je je capaciteit volledig is benut in je huidige functie? Werk je vanuit je talent?</b> Ja, nou ja, het is ook beetje tweeledig. Ja, die opleiding heeft zeker meegedragen. Maar het heb ook meegedragen dat ik nu niet ben begonnen hé.	R06,	vaardig door onderaan te beginnen i.c.m. genoten opleiding(en)	vaardigheden, kansen krijgen in het volgen van opleiding(en)	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met Opportunity en rol/stijl leidinggevende; krijg mogelijkheden van leidinggevende en organisatie die faciliteert / investeert in persoonlijke ontwikkeling van personeel	
<b>07. Voel je je vaardig genoeg om je functie uit te kunnen oefenen?</b> Ik weet ook niet hoe goed ik het ergens anders zou doen, dan moet ik het echt purp hebben van je leidinggevende kwaliteiten. Als ik een heel hele ander vakgebied zou doen. Ik weet natuurlijk niet hoe ik uit de verf daar kom dat weet ik niet, hé? Dit doe ik al heel lang. Ik kom vanuit de praktijk, dus ze maakt me ook niks wijs. Ik weet precies hoe dingen werken en dat scheelt ook. Niet uit te leggen van hoe lang je ergens mee bezig bent Want dat prikken we zo doorheen. En dat maakt het dat het dat je ook wel een beetje begrip krijgt hé. Er komen jongens van school ja, ik zal geen namen noemen. Er zijn bepaalde jongens komen van school. Die zitten gelijk in een leidinggevende functie en die snappen er niets van, want het is nu echt heel slecht weer dat bepaalde werkzaamheden daardoor niet kunnen gebeuren. Of dat het heel lang duurt omdat het heel slecht weer is. Hé, die hebben daar heel weinig begrip voor en wij komen uit die praktijk en wij snappen dat en dan pakken we wat andere werkzaamheden die zij wel uit kunnen voeren.	R06,	vaardig door onderaan te beginnen daardoor inzicht in werkzaamheden	vaardigheden	respondent is zelf leidinggevende	
<b>07. Voel je je vaardig genoeg om je functie uit te kunnen oefenen?</b> Ja, die zullen ongetwijfeld besproken zijn toentertijd met sollicitatie, want je moet natuurlijk wel enigszins, ja je moet wel mensen kunnen motiveren, hé? Ik bedoel, je bent teamleider. Je hebt te maken met een aantal medewerkers in jouw team waarvoor jij verantwoordelijk bent. En ja, die moet je natuurlijk wel op een bepaalde manier aan kunnen sturen, hé? Men moet dat wel pakken van jou hé? Dus daar is denk ik wel een gekken van of jij die kwaliteiten bezit om bepaalde boodschappen, goede boodschappen, maar ook minder goede boodschappen dat over te brengen. Hoe breng je dat over. Kan je dat wel een van de dingen waar je natuurlijk wel wat vragen over wordt gesteld en het zelf moeten invullen. Maar als coördinator was dat natuurlijk wel iets waar ik al jaren mee bezig was, dus ik heb dat niet echt gevoeld als zijnde een opgave.	R02,	vaardig door ervaring	vaardigheden	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met stijl/type leidinggevende	
<b>07. Voel je je vaardig genoeg om je functie uit te kunnen oefenen?</b> Vraag 28.52: 'Zou je kunnen zeggen dat je nu waar je nu zit in je functie zegt, ja, dat dat je echt wel vaardig genoeg bent om je functie te doen?' Ja, dat krijg ik ook terug over een Ruud die zegt dat je kunt ook mijn functie doen. Ik zie jou dat wel doen. Dat is fijn.	R05,	vaardigheid bevestigd door manager, manager heeft vertrouwen in volgende carriërestap	vaardigheden	respondent is zelf leidinggevende	
<b>08. Zijn er zaken die jij nog kan/wilt/moet ontwikkelen om je huidige functie goed uit te kunnen voeren?</b>	R02,			respondent is zelf leidinggevende	
<b>08. Zijn er zaken die jij nog kan/wilt/moet ontwikkelen om je huidige functie goed uit te kunnen voeren?</b> Ja, je hoeft mij maar nooit te vertellen hoe ik mijn werk aan moet vliegen, zeg maar. Altijd in gesprek ook wel coachen naar mij toe. Nou is er dat ja eigenlijk? Ja nee, ook niet eens meer dan gewoon het gesprek te voeren en dat je erachter komt van ja, volgens mij heb ik dat beter dus of zo kunnen doen. Ja, Het is misschien indirect toch nog wel soort van coaching en dat werkt gewoon goed bij jou. En wat we ook iets gedaan met de regentonnen actie destijds in Ridderkerk. En nou, dat ging hartstikke goed. De wethouder helemaal blij, de mensen blij. Iedereen blij, de selectie felicitieren en ik zeg ja, wat heb ik dan gedaan? Ja, je hebt dat helemaal geregeld. Maar daar was ik helemaal niet zo bewust van. Ik had wat malteses gestuurd. Ik had wat mensen gebeld. Ik had die Nu gebeld en wat communicatie gesproken over wereld was er mee bezig. Nou heb je goed gedaan, vind ik ook hé. Nou ja, hoi, bedankt voor het compliment, maar zelf had ik het helemaal niet in de gaten. Vraag 28.19: 'Hartstikke leuk dat je zegt toch wel eens onbewust bekwaam.' Ja, ja, dat ik. Ik ben me dat vaak niet van mezelf bewust, want later dan kwam ik dan achter. Toen moest iemand anders regelen. En, het kwam helemaal niet van de grond. Toen dacht ik bij mezelf hoe dan? Wat zijn aan het doen? Zo moeilijk is het niet, je belt gewoon een rondje naar wat bedrijven en je zorgt dat er geld er is en je gaat het gewoon opdracht geven. Je zegt tegen de wethouder, sowieso gaan we dat doen, vind je het goed of niet? Of je niet goed, dus dan stop ik en dan zo goed is, gaan we door. In kan leren gewoon experimenteren eigenlijk, hoever kan ik gaan. Ja ja, ja, daar zijn mensen daar weet ik gewoon van Als je dat nu een opdracht aan geeft, dan heb ik voor het eind van de dag 1000 apples van. Hoe moet dit, hoe moet dat en wat vind je het goed dat en nu en dan zijn er ook, die gaan het gewoon zelf doen en Die moet ik dan achterlaten, hoe ging het helemaal Als je iets nu zo? Heel sturend moet zijn, hé. Vraag 20.34: 'Hoe doe je dat?' Ja toch vaak door bewust maken van wat er gebeurt als ze die keuze maken. En dat klinkt misschien beledend, want heb ik in het verleden nog wel eens een keer meegemaakt. Ik heb wel eens gesprek over gehad, ook met Ruud. Soms mag je wel wat harder optreden. Maar dat vind ik wel lastig, want sommige Mensen weet ik gewoon dat ze gewoon intrinsiek zijn, ze gewoon helemaal bereid om iets te gaan doen. En dan lukt het niet en dan moet ik gaan zeggen als een soort boeman van Het is nou klaar met het gezuur. Je gaat het zo doen. Ja en dan zie je toch dat coachende teveel in denk ik, want dan ga ik vragen Waarom het niet gelukt is en wat er nodig is om het wel voor elkaar te krijgen. En maar ja, andere kant, dat doe ik bij bewoners ook Als ik. Soms heb je wel eens godse met bewoners die die klachten hebben over hoe de gemeente werkt, ga ik er naartoe of ik nodig start op het gemeentehuis. Dat gaat altijd al heel veel kou uit de lucht en dan ga ik het gewoon vragen van ja, hoe had je het dan gehad willen hebben? Dan heb je gewoon het gesprek en dialoog ja, dat is voor mij mijn manier van werken, dat vind ik fijner dan gewoon heel directief zeggen van nou is klaar met het gezuur en Niet lullen, maar poetsen, weet je wel, ik ga vertellen wat je moet doen. Gewoon daar zijn het ook het TYPE mensen niet naar, want ik denk dat dat ook uitmaakt. Wat voor team je hebt. Je hebt mensen een uitvoeringsteam is die gewoon heel duidelijk instructie nodig hebben van wat ze moeten doen. Bij mij weten ze beter wat ze moeten doen, vaak beter dan ik dat weet. Als het gaat over groen en zo, daar heb ik helemaal geen verstand van. Nou, dan moet ik toch echt wel vertrouwen op de groen beheerders dat mij zegt, ja, die boom moeten wel geseoid worden en die niet. En daar heb ik extra goed voor nodig, want anders gebeurt er dat dan, dan ga ik daar niet over in discussie. 22.10: 'Als je in discussie gaat, is dat eigenlijk op het moment dat je moet sturen eigenlijk. Ja, en dat is vervelend kan ik dat zo stellen?' Ja, het is dus niet mijn voorkeursstijl, zeg maar om heel directief te sturen. Nee, ik kan dat wel hoor. Als het moet dan dat weten ze ook en ik krijg ook wel eens terug van collega's. Je gaat niks uit de weg, dat vind ik dan ook wel een soort van compliment. Ik loop niet weg ofzo bezieken ook niet, maar ja, liever niet.	R06,	managemntvaardigheden willen ontwikkelen	persoonlijke ontwikkeling in huidige functie	raakvlak met Opportunity	
<b>09. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie?</b> Ja, wat heb je van je leidinggevende nodig?	R02,			respondent is zelf leidinggevende	
<b>09. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie?</b> Ja, wat heb je van je leidinggevende nodig?	R05,			respondent is zelf leidinggevende	
<b>09. Heb je iets van je leidinggevende nodig voor je huidige functie?</b> Zo ja, wat heb je van je leidinggevende nodig? daar heb ik toevallig tegen John van gezegd, misschien zou zo'n coaching traject iets voor mij zijn. Wel, dus daar wil ik nog wel een beetje door ontwikkelen dat lijkt me wel wat, als jij denkt dat je dat nodig hebt, moet je dat doen. Dat is het antwoord. Ja, dus.	R06,	manager staat open voor persoonlijke ontwikkeling	ruimte krijgen voor persoonlijke ontwikkeling	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met stijl/type leidinggevende	

<p><b>10. Wat vind je van je huidige functie?</b> Ja, ik vind het leuk om te doen, want wat leuk maakt is dat ik merk dat als Mensen dus echt Als ik zou kunnen helpen, dus dat ik niet verteld heb wat ze moeten doen. Maar dat ze zelf hebben ontdekt hoe ze het moeten gaan doen. En dan geeft mij voldoening Als ik dan later terugkoppeling krijg van of een berichtje van. Ja, Het is gelukt en dit of dat is gedaan en heel mooi voorbeeld was toevallig gisteren. Dat was heel recent natuurlijk. Ik wilde naar mijn teamoverleg toe gaan in Barendrecht. Nou heel het wegennet zit vast. Ik zit natuurlijk achter die hairingvliebrug. Daar heb ik gebeld maar een van de integraal beheerder om te vertellen dat, ik kan niet komen. Kan je het overnemen? Even een soort van paniek van. Ja maar, hoe moet dat, je weet wel veel van. Nou ja, Het is toch gebeurd en dan later heb ik al verschillende mensen gesproken en iedereen zei nog dat het hartstikke goed was, en leuk en oké gelukt en iemand heeft ook weer een soort van grens verlegd dat die doen. Ja het was gewoon wel leuk. Ja, ja, oké dus ik ben helemaal niet nodig, precies Als je een goede manager bent, is dat zo toch zeker wel eens goed om dat te doen. Maar als je daarvoor denkt dan is dat een stukje van delegeren en ook loslaten, zeg maar wat nog bij mij wat ik soms lastig aan vind. Ik vind het lastig. Maar de andere vindt ook lastig. Ik denk van ja, Waarom geef je dat aan mij? Kan je dat wel of niet weet je wel dat. Terwijl je dan kan ook kan denken van nou, Dat is leuk, ik mag dat gaan doen van onze leidinggevende. En Dat is betekend wel iets.</p>	RO6,	vindt functie leuk, loslaten en delegeren is lastig	perceptie over eigen functie, perceptie over ontwikkeling in eigen functie als leidinggevende	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met motivatie en stijl/type leidinggevende	
<p><b>10. Wat vind je van je huidige functie? Leuk, want</b> Een beetje de diversiteit, h? Want voorheen was ik natuurlijk puur met techniek bezig, h? Hetzij bestekken aanbesteden schrijven en daarna de controle op de gemaakte afspraken. Maar nu zitten de HR taken er natuurlijk ook bij en ik ben ook nog wat meer op inhoud gezet om de afstemming van mijn team zeg maar beter te stroomlijnen met andere teams.</p>	RO2,	vindt functie leuk, diversiteit van het werk	perceptie over eigen functie	respondent is zelf leidinggevende	
<p><b>10. Wat vind je van je huidige functie? Leuk, want</b> Ja ja sowieso. Ja weet je als ik het niet leuk vind, dan ga ik het niet doen. Dan zoek ik wat anders. Ik vind mijn werk leuk omdat ik heel vrij galaten wordt. We mogen het zelf regelen, h, natuurlijk, en er zijn kaders en de kaders die zijn voor iedereen duidelijk, h? Dat heb met geld te maken. Dat heb ik met als je personeel nodig hebt, dat soort dingen. Dat bespreken we allemaal in het MT, maar daarbinnen als je daar binnen die kaders blijft, dan kan je van alles regelen en doen h? Bijvoorbeeld mensen hebben spullen nodig, dan kan je dat gewoon regelen. Ja, je hebt het nodig voor je werk, dan krijg je dat. Dus we hebben daarin heel veel ruimte. En het maakt het leuk, Omdat je ik zit hier aan tafel met het werkvolk En het kan zomaar weer anders lopen en dat maakt het leuk en dat maakt het dynamisch. Het kan zomaar zijn dat ik over een uur hierna bijvoorbeeld bij de wethouder zit, dus je zit met alle rangen zit je te praten en dat maakt het leuk voor mij dan. Heel uitdagend, hij is heel dynamisch en dat maakt het altijd leuk is.</p>	RO6,	vindt functie leuk, krijgt vrijheid om werk zelf in te vullen, diversiteit van het werk	perceptie over eigen functie	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met stijl/type leidinggevende	
<p><b>11. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten?</b></p>	RO2,			respondent is zelf leidinggevende	
<p><b>11. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten?</b></p>	RO6,			respondent is zelf leidinggevende	
<p><b>11. Zou je je werk ook aan je collega over kunnen laten?</b> Ja. Ja vooral van samen dingen doen dus. Het was wel een mooi voorbeeld, want we hebben met MT leden die in het verleden ook gewoon echt manager zijn geweest. Op een ander niveau zijn, maar dus minder teamleider, maar meer echt manager van, meer strategische. En ik ben samen met nog iemand nieuw. Wij zijn dan ja, zo gezegd, degene die het nog nooit jongste in het vak zitten. En soms wil je wel eens wat adviezen of wil je gewoon een beetje interview gesprek voeren met elkaar en die ouderen hebben dan meer de neiging om te vertellen hoe je het dan even moet gaan doen, zeg maar ja, Dat is niet coachend. Dat is ook en dan merk ik, dan ga je het ook niet meer vragen op een gegeven moment, dan weet je van nou ik een antwoord wil, dan vraag ik het gewoon en Als ik geen antwoord wil, maar ik wil gewoon het gesprek voeren, dan moet ik met andere mensen praten. Die dan vragen gaan stellen aan hoe je om de gesprekken op gang te krijgen en zelf tot nadenken te komen. Ja dus hier zoekt toch wel even. Ja, wanneer wel en niet, dan ga je dingen aankaarten en dan zoek je buiten het eigen cluster naar teamleiders die een beetje in dezelfde ja op hetzelfde niveau zitten van je ontwikkeling. Ja is wel leuker dan dat je het aan een iemand vraagt die al 100 jaar in het vak zit, want die zegt van nou, dat moet je zo doen. Ik zou het zo doen. Ja, oké prima, Waarom? Ja weet ik niet, Maar het werkt. <b>Vraag 41:47</b> 'Ja dat snap ik ja dat, dat geeft ook geen Energy. Als ik je zo zie hoe je bent dan wil je wil juist dingen ontdekken, ja.' Ja, precies. Waarom? Waarom gebeuren dingen nou eigenlijk? Wat is daar nou wat zijn we inderdaad aan het doen? Wat is daar allemaal aan vooraf gegaan en Waarom doen mensen dan dat? En niet dat je voorgelukkigd krijgt, dat is wel interessant.</p>	RO6,	kan het werk loslaten aan anderen, verschil in ervaringsniveau binnen eigen MT, zoekt gelijkgestemden binnen eigen MT	persoonlijke sentiment t.a.v. overdragen werk aan anderen, gelijkwaardigheid binnen eigen MT	respondent is zelf leidinggevende raakvlak met leiderschap vraag 10 'hoe vind je sfeer binnen het team? '	
<p><b>12. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden?</b></p>	RO2,			respondent is zelf leidinggevende	
<p><b>12. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden?</b></p>	RO6,			respondent is zelf leidinggevende	
<p><b>12. In hoeverre beschouw je financiën als onderdeel van je dagelijkse werkzaamheden?</b> Dat is denk ik 50% van de tijd. Alles bij mekaar. Totaal neemt best wel wat tijd in beslag om dat allemaal gewoon goed geregeld te krijgen. Mensen moeten goed de overuren moeten allemaal betaald worden, dus je moet die uren allemaal wel goed controleren. En natuurlijk moet je nog in controle blijven met je financiën. Daar ben ik wel veel tijd aan kwijt, want ik probeer wel altijd binnen het budget te blijven. En dat is zal ik je zeggen, dat is afgelopen jaren niet gelukt.</p>	RO6,	financiële werkzaamheden belangrijk, taak erbij, budget op orde	financieel als belangrijk onderdeel van de functie	respondent is zelf leidinggevende	
<p><b>13. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben?</b></p>	RO2,			respondent is zelf leidinggevende	
<p><b>13. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben?</b></p>	RO6,			respondent is zelf leidinggevende	
<p><b>13. In hoeverre ben je voldoende vaardig om je financiën/budgetten op orde te hebben? Bij onvoldoende vaardig, wat doe je dan? En wat heb je nodig?</b> daar hebben we ondersteuning bij. Alleen wij moeten wel een schot voor de boeg nemen van joh, Wat wil ik invullen? En dan ik het aan de uiteindelijk aan de financiën. Dus hoe heet die nou? Die bij ons zit er ook in volgens mij die daar ook ons helpt. En dat vullen we dan uiteindelijk samen mee in. Waar misschien kan je sommige dingen beter iets anders omschrijven, dus dan krijgen we goede hulp bij hoor ja, voorlopig goed en vaak krijg je ook het geld. Wat ik dan vraag, want ik vraag meestal structureel geld aan omdat het blijvend is. <b>Vraag 33:13</b> 'En krijgt je voldoende ondersteuning voor die financiële gedeeltes? Heb jij het gevoel zonder die ondersteuning dat je ook vaardig genoeg bent om dat zelf te doen?' Als je hier nieuw bent, dan heb je heel veel uitzoekwerk. Hoe het zou moeten doen. Ik denk dat je het misschien zelf ook nog wel een beetje zou kunnen beamen. Maar als je nieuw bent en niemand weet, niet weet wat van je verwacht word en je moet alles uitzoeken wat er volgens de procedure boeken staan. Laat ik het even zo zeggen h? Er zijn natuurlijk allemaal handleidingen voor alles. Maar dan ben je er heel veel tijd aan kwijt. Dus dan is het lekker als ze natuurlijk een iemand bij zit die het gewoon ja, die van hoed en de rand weet van joh zo, zo gaan we het doen. Dus ja, ja, het is mogelijk, maar je bent er veel tijd aan kwijt. Ik ben nu dat wel gewend en krijg ook ondersteuning anders is het voor mij ook lastig.</p>	RO6,	zelfstandig om werk uit te voeren, ondersteuning krijgen, geen routine werk	ondersteuning financiële taken is wenselijk/noodzakelijk	respondent is zelf leidinggevende	

Uitspraak Respondent (LG)	Respondent	Open coderen (gaat over...)	Axiaal coderen	Bijzonderheden	Selectief coderen
<p><b>1. Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevorderd? Zo ja, Wat zijn de criteria? Wat zijn de 'beloningen' en ben je tevreden met het beloningssysteem? Zo nee, waarom niet?</b></p> <p>1. <b>Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevorderd? Zo ja, Wat zijn de criteria? Wat zijn de 'beloningen' en ben je tevreden met het beloningssysteem? Zo nee, waarom niet?</b></p> <p>1. <b>Wordt je op dit moment beoordeeld? Bijv. 'het goede gesprek' gevorderd? Zo ja, Wat zijn de criteria? Wat zijn de 'beloningen' en ben je tevreden met het beloningssysteem? Zo nee, waarom niet?</b></p>	ROS,	incentives niet per als stimulans/motivatie, ambtenaren anders dan commercieel	incentives niet per als stimulans/motivatie	respondent is zelf leidinggevende	
<p>2. <b>Kun je doorgroeiën in je huidige functie? (schaal) Ja, wat heb je hiervoor nodig? Wil je doorgroeiën? Ik jaseker. Zeker na de ontvlechting kan je zeker doorgroeiën. Volgens mij komen er 130 functies online straks. De 130 vacatures hier en daar. Dus er zullen heus wel wat zijn als je wil doorgroeiën, dan bestaat die mogelijkheid er zeker. Of ik dat wil, dat denk ik niet. En het is denk ik niet dat ik nou op dit moment iets anders zou gaan doen, denk ik, nee. Maar de mogelijkheid bestaat wel.</b></p>	RO6,	doorgroei mogelijkheden, geen carrière switch op korte termijn	kansen werksituatie per 2024	respondent is zelf leidinggevende	
<p>2. <b>Kun je doorgroeiën in je huidige functie? (schaal) Ja, wat heb je hiervoor nodig? Wil je doorgroeiën? Nee, wat betekent dit voor jouw toekomst? Vraag 37-47: 'OK ambler je misschien niet plekje van Ruud?' Nou weet niet, hij heeft het wel eens een keer tegen mij gezegd. Van toen met die keuze. Ik zei, joh, zie je mij dat doen dan? Ja, dat vond hij wel. Dat zou best wel kunnen toeminst. Dat was zijn reactie. Toen dacht ik ja, maar dan kom ik verder van de van de mensen te staan, zeg maar dan heb ik dat in Ruuds geval. Die heeft maar 5 mensen waar hij mee moet werken. Binnen zijn team gezien. Paar wethouders. En ja als die allemaal gewoon hun werk doen zonder dat er veel gedoe dan, dan is daar niet zoveel aan te beleven, denk ik dan krijg je andere issues die meer op dat politieke en dat hogere management zitten van ja andere belangen en ik weet niet of dat leuk vind ja, en nu heb ik toch te maken met van ja, wat zegt de mensen, maar ook gewoon de problemen waar ze tegenaan lopen, zeg maar dus gewoon als er ergens niet als vorige week dat zo hard regent. Omdat de halve dorp onder water loopt ja, dan wordt er ook bijgehaald. En, dat vind ik toch wel interessant.</b></p>	RO2,	doorgroei mogelijkheden,	kansen werksituatie per 2024	respondent is zelf leidinggevende	
<p>3. <b>Als we kijken naar je carrière tot nu toe: Wanneer was je (intrinsiek) het meest gemotiveerd?</b></p> <p>3. <b>Als we kijken naar je carrière tot nu toe: Wanneer was je (intrinsiek) het meest gemotiveerd?</b></p> <p>3. <b>Als we kijken naar je carrière tot nu toe: Wanneer was je (intrinsiek) het meest gemotiveerd?</b> Weet ik eigenlijk niet. Ik, als alles goed loopt, dat vind ik heel fijn. Goede fijne collega's, goede collega's, leuk werk. Gevoel een beloning die ja gewoon geld en te rekeningen te betalen. Ik denk dat vooral met fijne collega's te maken heeft. Dat dat vooral mijn motivatie is om hier elke dag weer te zijn en met elkaar een leuk eindproduct neer te leggen. Ik denk dat dat toch wel de grootste motivatie is om hier toch wel te zijn. Je maakt het mee met elkaar. En je moet met elkaar werken om ergens te komen en dat maakt het wat leuker is. Want ja, je werkt iedere dag met je collega's.</p>	RO2, ROS,			respondent is zelf leidinggevende	
<p>3a. <b>Wat was de rol van je leidinggevende hierin? Wat deed dat met jou?</b></p> <p>3a. <b>Wat was de rol van je leidinggevende hierin? Wat deed dat met jou?</b></p> <p>3a. <b>Wat was de rol van je leidinggevende hierin? Wat deed dat met jou?</b></p>	RO2, RO6,			respondent is zelf leidinggevende	
<p>4. <b>Hoe is het nu in je huidige functie?/Hoe gemotiveerd ben je nu in je huidige functie?</b></p> <p>4. <b>Hoe is het nu in je huidige functie?/Hoe gemotiveerd ben je nu in je huidige functie?</b> Ik vind dat ik in principe hè ik werk nu 27 jaar voor deze werkgever. En ik heb altijd gerepen op de dag dat ik met tegenzin naar mijn werk ga, is de dag dat ik de krant openla, want die had je toen natuurlijk nog, kijken naar een andere vacature. Het feit dat ik hier nu 27 jaar steeds zit, betekent dat ik hier nog steeds gewoon met plezier naar mijn werk kom en dat ik nog steeds uitdagingen zie in mijn werk hè. Want op moment dat jij geen uitdaging meer in je werk hebt, ga je op een gegeven moment ook aan je knagen. En dat merk ik wel dat bij deze werkgever alle mogelijkheden gegeven worden om je te ontwikkelen en dat hoeft nog eens zozeer te zijn dat je dan uitsluitend moet ontwikkelen, omdat dat in het belang van de organisatie is. Nee, jij krijgt bij deze organisatie ook gewoon de ruimte om je op een andere manier te ontwikkelen, waarbij de organisatie misschien helemaal geen belang bij heeft. Of misschien pas in de verre toekomst. En dat vind ik wel een hele fijne omgeving om, zeg maar gewoon je werk in uit te voeren. En dat was ik, dat ben ik ook eerlijk in eerste instantie, toen al wij samen gingen met de 3 gemeentes. Nou joh, als dat zo meteen betekent dat de stijl vanuit Barendrecht, die was toch wel vrij hiërarchisch met opkijkend naar de top en allemaal kwispelen en gewoon meedoen met wat de grote baas zei, dan had ik hier waarschijnlijk niet meer gewerkt. Het feit dat bar toch inderdaad gewoon een laagdrempelige organisatie is geweest met een luisterend oor voor de medewerkers, heeft het toch voor gezorgd dat ik hier nog steeds prima naar mijn zin heb gehad. Tot nu toe. Dat betekent inderdaad gewoon dat het management en daar boven directieraad en de en de bestuurders zeg maar dat ze toch iets meer hebben gezet waarvan ik jammer vind dat dat verdwijnt.</p>	RO2, RO6, RO6,	huidige functie is nog steeds uitdagend, ruimte om persoonlijk te ontwikkelen, vrijheid om werk zelf in te vullen, allergie op hiërarchische stijl van leidinggeven, aandacht voor medewerkers vanuit organisatie, waardering opgebouwd cultuur vanuit het hoger management	factoren werkplezier	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<p>4. <b>Hoe is het nu in je huidige functie?/Hoe gemotiveerd ben je nu in je huidige functie?</b> Ja merk bij jezelf. Ja, weet je, dan hoef ik niet bij na te denken dat dat hoort gewoon bij mijn werk. Vraag 29-40: 'Ja, zijn bepaalde ja triggers incentives dat jij denkt dat motiveert mij in mijn werk'. Ik heb er een hekel aan als ik merk dat mensen niet goed in hun vel zitten om de een of andere reden, dat blijft voor mij altijd dan in mijn hoofd zitten van wat moet ik doen of wat moet er gebeuren om die persoon weer lekker gewoeden in het gareel te krijgen? Zeg Maar dat zijn. Dat is wel een trigger. En ja als er gezeur is, dat is dan niet zo leuk, maar dat dingen niet goed lopen, zeg maar dan. Dat is ook wel een trigger van dat er iets moet gebeuren, dus dat verbeteren. Ja ja dus toch tegelijkertijd helpen, maar ook wel in oplossingen denken Als ik zo kan zeggen ja. vind het toch het leukste het mensenwerk, zeg maar, dus ik zou net zo goed in het ziekenhuis kunnen werken bij wijze van spreken of als er maar mensen zijn.</p>	ROS,	anderen willen helpen ook op het persoonlijke vlak, coachen, werken met mensen	factoren werkplezier	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<p>5. <b>Gegeven het antwoord: Wat zou je helpen dat je (nog) meer gemotiveerd bent in je functie?</b></p> <p>5. <b>Gegeven het antwoord: Wat zou je helpen dat je (nog) meer gemotiveerd bent in je functie?</b></p> <p>5. <b>Gegeven het antwoord: Wat zou je helpen dat je (nog) meer gemotiveerd bent in je functie?</b> Ja, wat ik heel leuk vind, dat heb ik in het verleden mee geëxperimenteerd in Barendrecht met de bewonersparticipatie en wat mij betreft mag dat ook veel breder. Dus zie natuurlijk in de maatschappij heel veel polarisatie. Mensen die tegen een tegenstelling heel erg belichten en ik wil juist, ik zou juist graag willen dat dat weg is en dat je met zijn allen gewoon nadenkt van hé, we zijn met zijn allen vorm, met die maatschappij. En ja, Er zijn gewoon bepaalde knelpunten en we gaan daar iets aan doen met zijn allen en niet dat een zegt van nee en jij bent dat nou ja goed ruzie en gedoe, dat kan ja. Maar in mijn werk zo doen ja. Daar heb je dat toch ook wel enigszins mee te maken, want Natuurlijk een politieke opdrachtgever. En je leest natuurlijk artikelen nu van Binnenlands Bestuur dat ze eigenlijk verwachten van ambtenaren dat die veel meteen gaan geven tegen bestuurders dan om ze te behoeven voor ja misverstanden werkende keuzes. Terwijl we vroeger natuurlijk veel meer opgevoed zijn van. Nou ja, je geeft een advies en ze doen maar wat ze ermee doen. Het zal mij een zorg zijn hebben ja, dus dat zou wel fijn zijn als dat veel meer die samenwerking. Oké, daar zit ook een gevaar in. Natuurlijk, het moet allemaal objectief en het moet transparant en iedereen moet gezien en gehoord zijn met voordat er een keuze gemaakt wordt. Ja, locatie ten top op een gegeven moment natuurlijk. Ja, besluitvormingsproces tot stand komt van dat iedereen dat er geen ongelukken gebeuren, zeg maar. Ja, hoe kan je dit zo zeggen hè? Dat je denkt? Nou, Dit is, dat zou echt net iets meer doen in mijn werk. Ja, toch meer dat elkaar samenbrengen, hè. Mensen en onderwerp of zo hè. Ja, samen ver brengen. Ik ben misschien wel een beetje beschouwen teminste dat ze laatst iemand tegen me. In Nederland hebben we eigenlijk niet echt problemen natuurlijk. En, en ik heb wel eens met de wethouder een rondje gefliets met de Fatsen-bond erbij langs allerlei plekken waar dan knelpunten zijn. Nou dan zijn. Het is allemaal grote problemen en de gedoe en jongens kom op zeg, er vallen geen doden. We zijn bezig om de boel beter te maken, dus we staan ervoor open om met zijn allen na te denken of dat we dat kunnen ja en Als het niet kan, dan moeten we dat ook gewoon met zijn allen concluderen en dan gebeuren er nog steeds geen ongelukken ja. Ja allemaal een beetje relatief in perspectief. En dan elkaars argumenten gewoon voor serieus aannemen van ja, dat klopt wat je nu zegt. Ja, Dat is inderdaad niet handig dat we weten sowieso kunnen doen en ja oké. En die proberen weg te kruipen achter de anderen ofzo of daar hou ik niet van.</p>	RO2, ROS, RO6, RO6,	verbindingsrol vervullen in het werk	factoren werkplezier	respondent is zelf leidinggevende	
<p>6. <b>Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie?</b></p> <p>6. <b>Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie?</b></p> <p>6. <b>Overall genomen, hoe tevreden ben je met je huidige functie?</b></p>	RO2, ROS, RO6,			respondent is zelf leidinggevende	
<p>7. <b>Gegeven het antwoord: Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat?</b></p> <p>7. <b>Gegeven het antwoord: Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat?</b></p> <p>7. <b>Gegeven het antwoord: Wat zou ervoor kunnen zorgen dat je met (nog) meer plezier naar je werk gaat?</b></p>	RO2, ROS, RO6,			respondent is zelf leidinggevende	

Uitspraak Respondent (LG)	Respondent	Open coderen (gaat over...)	Axial coderen	Bijzonderheden	Selectief coderen
<b>1. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?</b> bij Ruud krijg je wel die vrijheid.	R05,	veel vrijheid	vrijheid, rol/type leidinggevende	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<b>1. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?</b> Ik word heel veel vrijgelaten. Ja, er zijn kaders. Als je hem nodig hebt dan is die er ook altijd dat kan ik hem wel nageven. Ja, hij is altijd bereikbaar. Als je hier beneden zit. Hij maakt even mits zijn agenda het toelaat, maakt hij altijd tijd voor je, dus je kan hem bellen, mailen, app faxen, dat maakt allemaal niet uit. Ik ben heel vrij in wat ik doe. En het gaat goed en nogmaals daar voel ik mij heel goed bij.	R06,	veel vrijheid, leidinggevende is benaderbaar	vrijheid, rol/type leidinggevende	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<b>1. In hoeverre krijg je de ruimte om je werk zelfstandig te doen van je leidinggevende?</b> Ja, in die zin ben ik, laat ik het zo zeggen, ik voel me daar heel vrij in. Natuurlijk zijn er kaders gegeven. Binnen die kaders moeten wij natuurlijk dan opereren, hè? En daarbij is gezegd 50% op inhoud, dus dat betekent 50% in mijn geval, zeg maar toezichouder of alles wat met mijn team te maken heeft op technisch vlak en 50% op HRM. Nou heb ik natuurlijk wel gebouwd aan mijn team, zodat het eigenlijk een aardig zelfsturend team is geworden, hè? En op het moment dat mijn mensen er niet uitkomen, dan komt men bij mij op de lijn zeg maar. En voor de rest probeer ik eigenlijk alles af te vangen wat vanuit andere afdelingen naar mij toe komt voor mijn team om daar zeg maar aan de voorankel af over na te denken en mee bezig te zijn en afspraken te maken voordat we het breder op in het team uitrollen, zeg maar.	R02,	voel vrij om vrijheid te nemen, zelfsturend, zelfsturend team, werkvoorraad Bewaken v.h. team	vrijheid, rol/type leidinggevende	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<b>1a. In hoeverre geef jij als leidinggevende ruimte aan je medewerkers?</b> Ja het goede het goede gesprek is de beoordeling eigenlijk hè. Ja, ja, dat bestaat nog steeds. Ja, wat moet ik erover zeggen. Ja zo prima. Nou, ja, dat is dat nogmaals in mijn team er zijn jongens daar heb je een goed gesprek mee. Maar je hebt eigenlijk iedere dag een goed gesprek, want als het niet goed gaat dan zeggen ze het ook en allen zit is weer voor formaliteit. Je zet wat op papier, maar die jongens willen allemaal nu doen wat ze doen en dat willen ze tot de 67e blijven doen en een paar maanden. Ja, dus, wat is mijn vraag? Wil je ontwikkelen? Nee, Dat is het antwoord. Ja, en volgend jaar stel ik hem maar weer één van de vragen Ja, dat weet ik het antwoord al. Maar je geeft ze wel de ruimte natuurlijk, hè? Die ruimte moet je ook geven. Ik heb er een paar bij. Ja, die willen dan een vrachtwagenrijbewijs halen, of ik heb er eentje die wil op zo'n maier, die wil nog graag eerst trouwen papieren heb die gehaald. Nou ja, dus daar is die ruimte ook voor en dat geld is er natuurlijk ook. Dus dat zijn dan wel dat beetje de krentjes in de pap. Als er wat over is en er is nog iemand die wat wil hè dan kan dat.	R06,	geeft ruimte voor persoonlijke ontwikkeling v.d. medewerkers	vrijheid, rol/type leidinggevende	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<b>1a. In hoeverre geef jij als leidinggevende ruimte aan je medewerkers?</b> Laat ze wel een stuk vrijer erin. Maar ik geef ze ook alle vertrouwen, maar als je het vertrouwen beschaamt, dan gaan we daar zeker een gesprek over hebben. Ja, er. Ik vind dat ook het mooie van onze organisatie. Onze organisatie is het eigenlijk al vanuit Ridderkerk en later ook in de bar wordt jou heel veel vertrouwen gegeven, hè? Mensen afgestapt van de tijdschrijven bijvoorbeeld, men gaat er gewoon vanuit dat jij gewoon een professioneel bent. Om oké, ik krijg salaris voor 36 uur per week, dus dan werk ik 36 uur per week en er is niemand die controleert of jij 36 uur per week werkt. En wil jij de boel flessen en je werkt er maar 20 uur, dan doe vooral je best maar niet zueren op het moment dat jij door de mand valt en een gesprek aan moet gaan van joh. Je hebt de boel *****. Er wordt heel veel vrijheid gegeven. Nou zoals de organisatie erin staat, zo sta ik er zelf eigenlijk in mijn team ook gewoon in. Het match ook hoe John leiding geeft aan mij en ik aan mijn medewerkers.	R02,	geeft medewerkers vrijheid voor eigen invulling v.h. werk, geeft vertrouwen aan medewerkers, verantwoordelijkheid	vrijheid, rol/type leidinggevende	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<b>1a. In hoeverre geef jij als leidinggevende ruimte aan je medewerkers?</b> Waar we het laatst over hadden, was ook wel interessant van ja met die integraal beheerders bijvoorbeeld. We willen graag Asset Management dus veel beter sturen in de ruimtelijke keten. En, wat houdt Mensen nou tegen om niet een nieuw pad te maken? Zeg maar, iedereen blijft heel erg in zijn eigen wereldje. In zijn eigen manier van werken zitten. Wat is er voor nodig? Om Mensen te verleiden dat ze iets gaan doen, wat buiten hun comfortzone ligt, zeg Maar dat vind ik een hele interessante opgave. Dat dat wil ik ook graag en dat zeg ik ook tegen Mensen van denk even in dat je in een soort padvinder bent en dat je ergens het bos wilt dat je los gelaten bent en dat je nu een pad moet maken en de rest mee zien te krijgen, zeg maar. En betreft Asset Management. Daar zijn we natuurlijk al een paar jaar mee bezig met hele kleine stapjes om dat langzamerhand gemeengoed te maken.	R05,	medewerkers verleiden om buiten hun comfortzone te werken, experimenteren	vrijheid, rol/type leidinggevende	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<b>2. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?</b>	R05,	[krijgt vrijheid en zelfstandigheid]	[vrijheid, zelfstandigheid, rol/type leidinggevende]	respondent is zelf leidinggevende, blijkt uit antwoorden over o.a. rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker	
<b>2. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?</b>	R06,	[krijgt vrijheid en zelfstandigheid]	[vrijheid, zelfstandigheid, rol/type leidinggevende]	respondent is zelf leidinggevende, blijkt uit antwoorden over o.a. rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker	
<b>2. In hoeverre krijg jij en je collega's ruimte om zelfstandig je functie uit te voeren?</b> Ja, vind vrijheid en zelfstandigheid fijn. ik geef ook mijn team die vrijheid hè. Want zelf sturend team.	R02,	krijgt vrijheid en zelfstandigheid	vrijheid, zelfstandigheid, rol/type leidinggevende	respondent is zelf leidinggevende	
<b>3. Heb je nu ambities om je persoonlijk te ontwikkelen?</b>	R02,			respondent is zelf leidinggevende	
<b>3. Heb je nu ambities om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> Ja, ik. We zijn natuurlijk begonnen als een soort meewerkend voorman in deze functie in 2020 was dat. En ik merk dat dat de inhoud vind ik steeds minder interessant, want dat heb ik allemaal wel eens een keer gedaan en wat ik heel interessant vind is het mensenwerk, zeg maar. Dus hoe zit het met motivatie? Waarom doen mensen dingen die ze doen en waar zitten belemmeringen en waar zitten kansen? En ja, daar wil ik mensen coachen dat dat vind ik een uitdaging. Dat vind ik leuk. Vraag 6:10: 'Dus dat coaching dat is nu je ambitie?' Ja.	R05,	ambitie vaardigheid in het coachen en motiveren van medewerkers	coachen	respondent is zelf leidinggevende	
<b>3. Heb je nu ambities om je persoonlijk te ontwikkelen?</b> Ja.	R06,	ambitie in huidige functie goed uit te kunnen voeren [ zie ability vraag 8]	ambitie in huidige functie goed uit te kunnen voeren [ zie ability vraag 8]	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met Ability vraag 8. Zijn er zaken die je wilt ontwikkelen om je functie goed uit te kunnen voeren? '	
<b>4. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen? Indien je kans krijgt; Heb je de kans genomen? Zo ja, wat heb je toen gedaan en waarom?</b> Nou ik, ik krijg zoveel coaching, zeg maar van een externe partij en ik sta altijd open. Ik heb volgende week ook weer een gesprek bij een bureau om ja ook op het gebied van leiderschap, zeg maar persoonlijk leiderschap, dat soort dingen van. Ja dat ik ook goed voor mezelf zorg, zeg maar. Nou die cursus, dat is gewoon coaching. Dat is ja een soort op afroep. Ik heb een aantal sessies afgesproken en Als ik hem meer wil dan kan ik dat uitbreiden, zeg maar.	R05,	krijgt externe coaching		respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met Ability, vaardig zijn in huidige functie als leidinggevende	
<b>4. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen? Indien je kans krijgt; Heb je de kans genomen? Zo ja, wat heb je toen gedaan en waarom?</b>	R06,	[krijgt mogelijkheden]	[krijgt mogelijkheden]	respondent is zelf leidinggevende, blijkt uit antwoorden over o.a. rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker	
<b>4. In hoeverre krijg jij in je huidige functie de mogelijkheid om je persoonlijk te ontwikkelen? Indien je kans krijgt; Heb je de kans genomen? Zo ja, wat heb je toen gedaan en waarom?</b> Je doet een gedeelte uit jezelf, hè, want dat zit gewoon voor een gedeelte gewoon echt wel in mij. Ik heb ook wel een hoop overleg gehad met Dorien hè. Dorien is, zeg maar voor ons cluster de HR adviseur op het gebied van personele zaken, dus niet op gebied van loon. Daar is weer iemand anders voor. Maar op een personele zaak is Dorien dat. En op moment dat het wat dingetjes spelen dan, dan kan ik daar altijd terecht en dan word ik daar altijd netjes bij gepaard van wat de mogelijkheden allemaal zijn. Maar ik heb ook al een paar keer inderdaad voorbij zien komen van joh teamleiders dit zijn de problemen waar we op dit moment mee te maken, hè tijdens corona. Dat was bijvoorbeeld echt wel een dingetje en dan word je vanuit de organisatie allerlei toets aangeboden om ervoor te zorgen dat jij op de juiste manier de vragen kan gaan beantwoorden van dingen die leven onder de mensen en dat je ook aan kan geven van joh dit zijn de mogelijkheden voor jou persoonlijk. Hé, dus bijbischolen en dat soort dingen dat is allemaal goed geregeld. Als ik zou zeggen van joh, ik mis gewoon inderdaad, ik heb moeite om met iemand een zwaar gesprek te gaan voeren omdat hij zich misdragen heeft. Dan weet ik dat ik bij Dorien aanmeld, dat ik dan via een opleiding of een training toegestuurd krijgt en dat ik daar aan deel kan nemen hè? En daar buiten hebben wij natuurlijk gewoon het tegeltje gewoon op Barplaza staan, waar bij je natuurlijk sowieso altijd al kan kijken van hé, ik wil een verdieping hebben op wat voor gebied dan ook heeft niet eens een over HRM te zijn, maar of wat dan ook hè? dat kan digitaal zijn, of wat dan ook, die mogelijkheid wordt vanuit de organisatie altijd wel goed geboden hoor. ja.	R02,	krijgt mogelijkheden binnen de organisatie, krijgt ondersteuning vanuit organisatie	mogelijkheden zijn er	respondent is zelf leidinggevende	
<b>5. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?</b>	R02,	[leidinggevende staat open voor persoonlijke ontwikkeling]	[leidinggevende staat open voor persoonlijke ontwikkeling]	respondent is zelf leidinggevende, blijkt uit antwoorden over o.a. rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker	
<b>5. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?</b> Aangekaart dus ja, bij Ruud en die was het daar roerend mee eens. Helemaal mee eens en helemaal goed, doe maar ontwikkelen het is belangrijk en ga je gang. Staat zeker open. Ruud, Ja. Opleidingen en dingen, nieuwe dingen en uitproberen experimenteren. Staat hij voor open en dus ja met het risico dat er een keer Misschien iets niet helemaal gaat zoals je wil. Maar ja, Het is wel fijn om je om de grenzen zeg maar te verkenen.	R05,	leidinggevende staat open voor persoonlijke ontwikkeling	leidinggevende staat open voor persoonlijke ontwikkeling	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<b>5. In hoeverre heeft je huidige leidinggevende gefaciliteerd voor je persoonlijke ontwikkeling?</b> Wat je zelf nadenkt op een gegeven ogenblik hè? Ja, wil ik dit helemaal heel blijven doen? Daar kan ik iets mee, of ik heb het nodig of maar in ieder geval je bent aan het ontwikkelen en als je die kansen zelf niet ziet en je krijgt de kans niet hè, want dat is het ook hè. Dan kan je verder en dat maakt het ook leuk en dat maakt het ook fijn dat ik in dit geval een ja. Ik heb daar een goede manager in.	R06,	leidinggevende staat open voor persoonlijke ontwikkeling	leidinggevende staat open voor persoonlijke ontwikkeling	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<b>6. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling? Gegeven het antwoord; Wat heb je van hem/haar nodig?</b>	R02,	[leidinggevende staat open voor persoonlijke ontwikkeling]	[leidinggevende staat open voor persoonlijke ontwikkeling]	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<b>6. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling? Gegeven het antwoord; Wat heb je van hem/haar nodig?</b>	R05,	[leidinggevende staat open voor persoonlijke ontwikkeling]	[leidinggevende staat open voor persoonlijke ontwikkeling]	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	
<b>6. Kijkend naar je werkervaring tot nu toe; Wat was de rol van je leidinggevende(n) in de ontwikkeling van je vaardigheden/persoonlijke ontwikkeling? Gegeven het antwoord; Wat heb je van hem/haar nodig?</b> hij was zelf Zfzer en ik werkte gewoon in loondienst van hem. Toen gevraagd om ook bij de gemeente te komen in vast dienstverband. Nou, ik was heel jong toen nog. Toen dacht ik van, nou ja, ik voelde mij een beetje beladen toen ik naar mijn huidige baas ging en zei van joh dit en dit is gevraagd. hij zegt, dan moet je altijd doen zegt hij. Als je bij mij bent, ben je altijd maar een hulpje van. En toen stond ik ooit een keer in een hele koude winterdag. Stond ik in zo een hoogwerker en toen dacht ik echt van Jezus zeg hé, ga ik dit helemaal even blijven doen tot mijn 67e? Nou, ik denk het niet. Ik denk het niet. Toen was John inmiddels ook bij de gemeente Ridderkerk aan het werk. Die zal misschien twee jaar later te werk gesteld zijn. En dan praat ik nu denk ik over 2000 weet ik veel ik. 7 8 zoets toen ben ik naar John gegaan. Die was toen net ja, wat hij toen was weet ik niet of was hij coördinator of teamleider of nou hang me er niet aan op, ik weet het eventjes niet meer. ik zeg joh, ik zeg ik heb MBO 3 heb ik toendertijd gehaald. ik zeg, ik zou graag Verder willen leren om MBO 4 te halen. Zo gezegd, zo gedaan, hij zegt, nou, dat moet je altijd doen. Gelukkig heb ik daar hem in mee hè? John is heel erg van het in het ontwikkelen natuurlijk. Hij is heel, daar moet ik toegeven, hij is heel vooruitstrevend met dat soort dingen. Hij kan heel goed helicopterview houden over bepaalde dingen. Hij weet de mensen op de juiste plek te zetten. Toen ben ik mijn MBO 4 met Arend gaan doen, die opleiding afgemaakt. Werd er op school gevraagd van joh, hebben jullie nog zin om verder te leren? Hé, wat wil je? Je hebt nu je papier, zeg maar. Je bent een uitvoerder werkvoorbereider calculator, maar wil je nog verder? Wil jij je HBO papiertje gaan halen? Ja ja weet ik veel, weet je wel. We zijn een beetje omhoog gevallen schouffilers zeggen wij hier wel eens voor de grap tegen elkaar. Kunnen wij dat wel? Haken we dat niveau wel? Ja, Maar dat is een Association Degree zoals het mooi heette, geloof ik. Dat zit tussen MBO en HBO in. Dat is eigenlijk de eerste twee jaar van de HBO. Nou als je dat gehaald hebt, dan heb je een soort van diploma. Volgens mij is tegenwoordig een erkend diploma ook Associate Degree heet dat en als je dat hebt gehaald, dan kan je die laatste twee jaar erachter aankoppelen. En dan heb je ook volledig een volwaardige HBO diploma. Zo gezegd zo gedaan. Toen is ook Hans bijgesprongen. Hans van Welzen, daar heb je interview ook mee gehad. Toen zijn Arend, ik en Hans met zijn drieën aan de Hogeschool in Dronten begonnen. Ons papiertje voor bedrijfskunde HBO dan gehaald.	R06,	leidinggeven hebben grote invloed op ontwikkelen van vaardigheden, # staat open voor / stimuleert persoonlijke ontwikkeling	leidinggevende staat open en stimuleert	respondent is zelf leidinggevende, raakvlak met rol/type leidinggevende	





<b>10. Hoe vind je de sfeer binnen het team?</b> Nou, ik denk wij hebben wel een goeie sfeer, ja. Kijk en mensen worden niet gediscrimineerd niets. Als het zo, heb ik geen idee. Alles wordt gezegd, alles wordt gedaan. Loopt iets niet natuurlijk. Er zijn wel eens mensen die het niet met elkaar eens zijn, maar dan ben ik wel zo iemand wel die de koe bij de horens vatten en dan gelijk eventjes met zijn drieën of met zijn viereën om tafel. Jongens, waar lopen we tegenaan? Uitspreken, wat is het? Wat wil je wel bereiken? Anders ga je Energy steken in dingen, ja waar je niks aan hebt en dat werkt niet. Je moet er kort op zitten, gelijk als het iets is gelijk uit de weg. Ik denk dat we daar nu wel in geslaagd zijn. Ik denk dat dat ook maakt dat wij een goed team hebben. Hé, iedereen heeft het naar zijn zin en dat zie je terug denk ik aan de cijfers. Ik heb een laag ziekteverzuim, dus dat scheelt ook. Maar dat is puur omdat je daar wel actief op zit. Hoi even een belletje, hoe is het met je? Hé? Want hoe ziet je het zelf voor je nou? Hele simpele vraag. Maar dat maakt denk ik ook dat mensen zich ook wel een beetje betrokken voelen. Oh joh, ik ben er toch wel een beetje onmisbaar. Dus nou nogmaals doe ik het niet goed, maar ook aanspreken dat maakt het, denk ik, voor de jongens ook wel fijn.	R06,	goede sfeer, open sfeer, laag ziekteverzuim, betrokkenheid	open sfeer, betrokkenheid	respondent is zelf leidinggevende
<b>11. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer? Vb. handelen, situaties etc.</b>	R02,	[bijdrage leidinggevende in de sfeer binnen het team]	[bijdrage leidinggevende in de sfeer binnen het team]	respondent is zelf leidinggevende, blijkt uit antwoorden over o.a. rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker krijgt e.d.
<b>11. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer? Vb. handelen, situaties etc.</b>	R06,	[bijdrage leidinggevende in de sfeer binnen het team]	[bijdrage leidinggevende in de sfeer binnen het team]	respondent is zelf leidinggevende, blijkt uit antwoorden over o.a. rol/type leidinggevende, vrijheid die medewerker krijgt e.d.
<b>11. In hoeverre heeft je leidinggevende bijgedragen aan deze sfeer? Vb. handelen, situaties etc.</b> Ja, ja, ik zeg van wel.	R05,	[bijdrage leidinggevende in de sfeer binnen het team]	[bijdrage leidinggevende in de sfeer binnen het team]	respondent is zelf leidinggevende
<b>12. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandelt? Ja, behandelt gelijk alle teamleden, waaraan kun je dit zien? Nee, behandelt teamleden verschillend, waarom denk je dat?</b>	R02,			respondent is zelf leidinggevende
<b>12. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandelt? Ja, behandelt gelijk alle teamleden, waaraan kun je dit zien? Nee, behandelt teamleden verschillend, waarom denk je dat?</b>	R05,			respondent is zelf leidinggevende
<b>12. Ben je van mening dat jouw leidinggevende iedereen binnen het team gelijk behandelt? Ja, behandelt gelijk alle teamleden, waaraan kun je dit zien? Nee, behandelt teamleden verschillend, waarom denk je dat?</b>	R06,			respondent is zelf leidinggevende
<b>12a. In hoeverre maak jij als leidinggevende een verschil tussen jouw teamleden?</b>	R05,			respondent is zelf leidinggevende
<b>12a. In hoeverre maak jij als leidinggevende een verschil tussen jouw teamleden?</b> Behandel iedereen gelijk. Eigenlijk aan andere vragen. Maar ik denk het wel. Eigenlijk aan andere vragen. Maar ik denk het wel.	R06,	respondent maakt geen verschil tussen medewerkers	respondent maakt geen verschil tussen medewerkers	respondent is zelf leidinggevende
<b>12a. In hoeverre maak jij als leidinggevende een verschil tussen jouw teamleden?</b> Je zijn allemaal zelfsturend, maar zijn ze niet altijd allemaal zelfsturend. De een heeft wat meer sturing nodig als de ander, hé? Dat mag duidelijk zijn als je natuurlijk 13 medewerkers in je team hebt zitten, dan zijn ze niet allemaal gelijk en dat doen ze niet allemaal precies hetzelfde kunstje. Ieder mag er ook zijn eigen invulling aan geven, hé? Wat voor mij belangrijk is dat de resultaat gewoon goed is en daarna heeft men gewoon de vrijheid om ook wel hun eigen sausje erover te geven. En natuurlijk in het begin zie je wel eens wat dingen fout gaat, dan moet ik daar wat harder op doorvragen en op doorpakken. Een voorbeeld daarvan bijvoorbeeld hé? In ons werk is een bestekadministratie. Heel erg belangrijk dat op moment dat je een geschil krijgt met een aannemer en je hebt dus echt op een gegeven moment een punt dat je bij de rechter uiteindelijk zou belanden. Dan moet je wel zorgen dat de basis van jouw zaak wel op orde is als jij aan je administratie niet op de juiste manier gevoerd hebt doordat je een beetje laconiek met logboeken omgaat of wat dan ook. Ja dan voorzie ik daar een probleem en als ik dan een check doe bij mijn mensen, want dat doe ik om de zoveel tijd, dan check ik ook inderdaad. Gewoon van joh hebben ze een op orde, dan ga ik gewoon een keertje zitten met ze en dan zeg ik nou, gooi je spullen maar eens open. Wat is de stand van zaken als ik dan constateer dat iets niet in orde is, dan stuur ik daar wel op bij. Van joh denk erom dit is een valkuil waar je nu in stapt en dat zou mogelijk ooit deze consequenties kunnen hebben en als je daar nog staat ja, dan heb je niks dan gaat die aannemer gewoon lachend weg en jij hebt een probleem. En dus op die manier zelfsturend ja, maar ik hou wel inderdaad nog wel de controle dat de geleverde kwaliteit wel voldoet aan wat we met elkaar afspreken.	R02,	(bij)sturing is persoonsafhankelijk, sturen op resultaat, zelfsturendteam	persoonsafhankelijke (bij)sturing	respondent is zelf leidinggevende
<b>13. In hoeverre moet een leidinggeven een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? Kun je voorbeelden geven?</b>	R02,			respondent is zelf leidinggevende
<b>13. In hoeverre moet een leidinggeven een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? Kun je voorbeelden geven?</b>	R05,			respondent is zelf leidinggevende
<b>13. In hoeverre moet een leidinggeven een voorbeeldfunctie zijn binnen het team en organisatie? Kun je voorbeelden geven?</b>	R06,			respondent is zelf leidinggevende

Uitspraak Respondent (LG)	Respondent	Open coderen (gaat over...)	Axiala coderen	Bijzonderheden	Selectief coderen
<b>1. In 2024 wordt BAR deels ontameld. Wat is je voorkeur gemeente?</b>	RO2,,	voorkeur plaatsing ontvlechting	gem. RK	1e voorkeur is Ridderkerk, zie leiderschap	
<b>1. In 2024 wordt BAR deels ontameld. Wat is je voorkeur gemeente?</b> Ik heb op Ridderkerk weer ingeschreven. De eerste voorkeur. Ik ken op de fiets, is 1 km fietsen. Ja Londen is ook niet ver, maar ik snap hier wel als je eenmaal kan kiezen. Dat is 11 km dan ja, hallo nee. Maar weet je als al zou ik het niet worden. En ik zou hier of in Albrandswaard, dan zou ik het ook niet erg vinden. Maar dat zeg ik, dan nou ja, dan moet ik wel kijken wat ik ervan ga vinden, zeg maar, want anders ga ik gewoon als ik het niets vind dan ga ik gewoon weg.	RO6,,	voorkeur plaatsing ontvlechting	gem. RK		
<b>1. In 2024 wordt BAR deels ontameld. Wat is je voorkeur gemeente?</b> Voor Barendrecht was eerst en als tweede Ridderkerk. Het is mens volgt werk, zeg maar, dus ik heb een voor de teamleiders functie heb ik dan aangegeven. team verandert wel een beetje, want nu heb ik dan vooral tactisch operationele mensen zeg maar. En na de ontvlechting krijg je ook strategische mensen in je team, dus dan komt er ook een stukje beleidsmedewerkers in te zetten.	RO5,,	voorkeur plaatsing ontvlechting	gem. BD		
<b>2. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende?/Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?</b>	RO2,,	verwachte plaatsing leidinggevende	verwachte plaatsing leidinggevende		
<b>2. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende?/Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?</b>	RO5,,	verwachte plaatsing leidinggevende	verwachte plaatsing leidinggevende		
<b>2. Is al bekend wat de voorkeur is van je huidige leidinggevende?/Heeft hij zelf bekend gemaakt wat zijn of haar voorkeur naar uit gaat in 2024?</b>	RO6,,	verwachte plaatsing leidinggevende	verwachte plaatsing leidinggevende		
<b>3. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?</b>	RO5,,				
<b>3. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?</b> Ik vind het heel jammer, want je laat ook hele leuke collega's achter. En je kan allemaal zeggen, ja, we houden contact. Wij drinken volgende week een bakke. Dat gaat niet gebeuren, dat doe je misschien een keer. Dat misschien twee keer. Maar dat gaat verwateren dus in die zin in 2014 toen werd het de bar. Ik ging van een postzegel van Ridderkerk, hé? dat is maar een postzegel. Gingen wij naar het werkgebied van Hoogvliet. Tot eind van Ridderkerk en alles wat er tussenin lag, dus ons werkgebied werd veel groter. En dat maakt het voor ons altijd heel leuk is, was. Dat is straks was, want straks als het Ridderkerk wordt, dan zit ik weer terug op de postzegel. Dan weet ik daar heel veel van. En het is leuk omdat je een nieuw team mag op gaan bouwen, dat is leuk en dat daar ligt wel een uitdaging. Maar ja, als dat allemaal klaar is. Ja en het loopt goed dan, dan is het lekker en dan kan je misschien heel even relaxen om even oneerbiedig te zeggen hé van joh? Het loopt lekker, het team is gebouwd, het is een goed team hé? En als dat dan een uitdaging klaar is, ja, dan is het maar voor mijzelf de vraag, zit ik hier dan nog op mijn plek of ga ik toch een keer verder kijken? Want ik blijf wel om me heen kijken. Dus ja, het is jammer. Hé je doet er niks aan.	RO6,,	jammer van ontvlechting, goede contacten verwateren, uitdaging voor 3 gemeenten te werken en straks terug naar 1 gemeente, aankijken, mogelijke reden tot vertrek	overweging werksituatie per 2024		
<b>3. Wat dacht je toen je dit nieuws hoorde?</b> Tot nu toe. Dat betekent inderdaad gewoon dat het management en daar boven directieraad en de en de bestuurders zeg maar dat ze toch iets neer hebben gezet waarvan ik jammer vind dat dat verdwijnt. Ja, ja, je zit zo meteen toch met vervanging over en weer voor teamleiders, maar ook van als ik een toezichhouder heb die gespecialiseerd iets in iets is, zeg maar, dan had ik nu dezelfde expertise en een van de andere gemeentes zitten en dan konden we daar gewoon een samenwerking laten plaatsvinden. Ja, dat is zo meteen voor een groot gedeelte over natuurlijk. Dat wordt ook weer een uitdaging om dat dan straks allemaal weer zo op poten te krijgen. Dat we in ieder geval een bepaalde continuïteit gewoon kunnen waarborgen. Ze zeggen ook inderdaad van je hebt nu zometeen dat iedereen reflecteert op bepaalde positie. Nou, dan kom je dan ja of de nee, maar ze verwachten eigenlijk de grootste verschuiving daarna. Want dan valt iedereen op een bepaalde plaats. Die krijgt te horen van dat is mijn teamleider. Dat is mijn manager. Die zien dan ook vacatures die opengesteld worden, waarvan ze dan denken van nou in mijn huidige team dat weet ik zo niet. Ik zie daar een moelere vacature, dus ik ben sowieso al weg. Of ik zie daar een minder moele vacature, maar dan ben ik van die teamleider of die manager af. Ze verwachten dat daar nog de grootste verschuiving komt, de grootste reuring. '...maar gelukkig bekijk ik het maar van een afstand'.	RO2,,	jammer van ontvlechting, positieve lijn van afgelopen jaren verdwijnt, uitdaging borging continuïteit, uitdaging personele tekorten, afwachten	overweging werksituatie per 2024		
<b>4. Heb je acties ondernomen? Zo ja, wat heb je gedaan? En wie heb je hiervoor betrokken? Zo niet, waarom niet?</b>	RO2,,	[geen actie genomen]			
<b>4. Heb je acties ondernomen? Zo ja, wat heb je gedaan? En wie heb je hiervoor betrokken? Zo niet, waarom niet?</b>	RO5,,	[geen actie genomen]			
<b>4. Heb je acties ondernomen? Zo ja, wat heb je gedaan? En wie heb je hiervoor betrokken? Zo niet, waarom niet?</b> Je moet aangehaakt blijven, dat zei ik in het begin al. Je kan zeggen, ik ga, ik ga met mijn kont continue in de krib, maar dat gaat niet werken. Je kan beter wat meegaan en dan als je eenmaal daar zit, verder kijken. Dan met je kont in de krib en dan? Ja iets gaan doen, maar ja, die functie is overgeheveld, dus Het is of dat of niks. Nee, dat niet dan maar liever aan de voorkant dat je zelf nog een beetje de touwtjes aan de hand hebt. Dat jezelf nog een beetje kan sturen, hebben ze nog een beetje invloed op.	RO6,,	aanhaken bij ontwikkeling rondom ontvlechting, aankijken en eventueel actie ondernemen, padstelling het is dit of niks,	gevoel van zekere onmacht, afname werkplezier, mogelijke reden tot vertrek		
<b>5. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?</b>	RO2,,				
<b>5. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?</b>	RO5,,				
<b>5. Wat denk je nodig te hebben om in de nieuwe situatie je functie goed uit te kunnen voeren?</b> Het is even natuurlijk koffiedik kijken voor 2024 met die ontvlechting. Mens volgt functie, klopt. In principe. Ik denk dat ik zelf een ander takenpakket krijg. Ik denk dat ik als het gaat zo lopen, dan word ik teamleider wijkbeheer. Dus zal mijn werkzaamheden, die zullen wat veranderen. Ik denk toch wel dat ik een groter team ga krijgen. Ik denk dat ik wat meer P taken erbij krijg. Het werk aan zich, ja, daar ben ik bekend mee, dus ik denk dat ik gewoon goed kan managen. Nou wat leuk is, is dat je natuurlijk weer een iets nieuws mag opbouwen. Ridderkerk had niks, heeft niks meer sinds 2014 onze oude buitenlocaties gesloopt, dan zijn hierheen gegaan. We krijgen nu een tijdelijk onderkomen straks voor een jaar of 5 als het goed is. Dus het is wel leuk om nu even weer een nieuw team op te mogen zetten en natuurlijk weer vacatures open te mogen stellen. Want ja, de mensen worden verdeeld. Dus dat er ook bij ons mensen bij moeten dat staat als een paal boven water. Dus ik denk dat we wel behoorlijk wat vacatures uitzetten en dan behoorlijk wat gesprekken weer gaan hebben. Dus wel leuk. Ik denk niet echt dat mijn werk anders word. Ja, dat het misschien wel meer betalen omdat mijn team ook twee keer zo groot wordt. Als het gaat lopen zoals zo het nu wordt gezegd, hé, dus voor hetzelfde krijg ik het helemaal niet, hoor ik op zijspoor gezet, hé? Dat kan ook nog.	RO6,,	werk blijft grotendeels hetzelfde, vaardig in functie, uitbreiding personele taken, onzeker over mate zekerheid positie	overweging werksituatie per 2024		

Uitspraak Respondent (LG)	Respondent	Open coderen (gaat over...)	Axiaal coderen	Bijzonderheden	Selectief coderen
<b>Bij welk cluster en team ben je werkzaam?</b>	R02,	Cluster Voorbereiding en Beheer	cluster		
<b>Bij welk cluster en team ben je werkzaam?</b>	R06,	Cluster Voorbereiding en Beheer	cluster		
<b>Bij welk cluster en team ben je werkzaam?</b> team beheer buitenbeheer	R05,	Cluster Voorbereiding en Beheer	cluster		
<b>Hoelang werk je al voor de organisatie?</b> 25 jaar 1999 ben ik in dienst getreden bij de gemeente Ridderkerk en daarna is het inderdaad in 2014 he zo'n beetje is dat overgegaan naar de bar organisatie.	R02,	werkzaam 25 jaar	in dienst treding		
<b>Hoelang werk je al voor de organisatie?</b> 27 jaar	R05,	werkzaam 27 jaar	in dienst treding		
<b>Hoelang werk je al voor de organisatie?</b> Goh ik ben in 2002 bij de gemeente gekomen gemeente Ridderkerk, toen nog was ik verhuurd, want ik werkte toen nog bij een ander bedrijf. ben ik in 2005, december 2005. ik weet nog de exacte datum 15 december ben ik in dienst gekomen van de gemeente Ridderkerk.	R06,	werkzaam 21 jaar	in dienst treding		
<b>Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent?</b>	R06,	omvang team	span of control voor leidinggevende		
<b>Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent?</b> ik stuur, zeg maar een clubje van 13 mensen aan.	R02,	omvang team	span of control voor leidinggevende		
<b>Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent? Of Leiding geeft?</b> 26. ik heb subteams. Ik werk met zogenaamde integraal beheerders. Dat is eigenlijk een soort senior medewerkers. En die heb ik verdeeld over 3 gemeentes, dus ledere gemeente is er een soort van rechterhand voor mij. Daaronder zitten de vakinhoudelijke die individueel 3 gemeentes doen.	R05,	omvang team	span of control voor leidinggevende		
<b>Wat is je geslacht?</b> Man	R02,	geslacht man	man		
<b>Wat is je geslacht?</b> Man	R05,	geslacht man	man		
<b>Wat is je geslacht?</b> Man	R06,	geslacht man	man		
<b>Wat is je leeftijd?</b> 39 jaar	R06,	leeftijd 39 jaar	middelbare leeftijd		
<b>Wat is je leeftijd?</b> 54 jaar	R02,	leeftijd 54 jaar	50+		
<b>Wat is je leeftijd?</b> ik ben 51.	R05,	leeftijd 51 jaar	50+		
<b>Wat is nu je standplaats; B/A/R of gemeentewerf Londen?</b> Barendrecht	R05,	huidig standplaats	gem. BD		
<b>Wat is nu je standplaats; B/A/R of gemeentewerf Londen?</b> Nu gewoon Londen de werf.	R06,	huidig standplaats	gem. BD		
<b>Wat is nu je standplaats; B/A/R of gemeentewerf Londen?</b> op dit moment de Londen.	R02,	huidig standplaats	gem. BD		
<b>Werk je fulltime of parttime?</b>	R02,	werkuren per week	onbekend		
<b>Werk je fulltime of parttime?</b>	R06,	werkuren per week	onbekend		
<b>Werk je fulltime of parttime?</b> Fulltime.	R05,	werkuren per week	fulltime		
<b>Wie is je leidinggevende?</b> John	R06,	manager van respondent	leidinggevende	respondent is zelf leidinggevende	
<b>Wie is je leidinggevende?</b> John van Dorst de clustermanager uitvoering	R02,	manager van respondent	leidinggevende	respondent is zelf leidinggevende	
<b>Wie is je leidinggevende?</b> Ruud	R05,	manager van respondent	leidinggevende	respondent is zelf leidinggevende	