

De rol van de VDAB-bemiddelaar in een context van digitalisering, persoonlijke dienstverlening en formele opvolging van werkzoekenden

Van Parys, L., & Struyven, L. (2017). *De rol en impact van de arbeidsbemiddelaar in het nieuwe begeleidingsmodel van VDAB. Inzicht in de besluitvorming en de interactiestijlen van de individuele VDAB-bemiddelaar o.b.v. de resultaten van de websurvey bij bemiddelaars* (Onderzoek in opdracht van Vlaams minister van Werk Philippe Muyters in het kader van het Viona-onderzoeksprogramma). Leuven: HIVA – KU Leuven.

Onder de noemer 'Iedereen Bemiddelaar' heeft de VDAB een ongoing hervormingsproces ingezet met belangrijke gevolgen voor de rol van de bemiddelaar. Dit hervormingsproces vormde de aanleiding voor de VIONA-onderzoeksopdracht om de black box van de implementatie van het Vlaams activeringsbeleid te openen. Twee leidende vragen staan daarbij voorop: in welke mate is er variatie tussen bemiddelaars in beslissingen en interactiestijlen in het dagelijks activeringswerk met werkzoekenden, en hoe heeft dit een impact op de motivatie en de medewerking van werkzoekenden bij hun begeleiding naar werk. Voorliggende publicatie doet verslag van de eerste onderzoeksvraag. Het onderzoek is gebaseerd op een websurvey bij alle VDAB-medewerkers die in het elektronisch platform 'Mijn Loopbaan' de nood aan persoonlijke dienstverlening inschatten. Het onderzoek peilt ook naar de mate waarin de organisatorische context, naast individuele factoren, de verschillende behandeling bij bemiddelaars helpen verklaren. Centrale concepten hierbij zijn de gepercipieerde discretionaire ruimte, de ervaren capaciteit (waaronder caseload), de digitalisering van het werk van de bemiddelaar en de formele stappen van opvolging en controle van werkzoekenden.

Aanpak van het onderzoek

Het hervormingsproces 'Iedereen bemiddelaar' streeft in de eerste plaats naar meer coherentie in bestaande functies van bemiddelaars, begeleiders en consultants (vandaar dat bij VDAB nu consequent wordt gesproken van de bemiddelaar) en meer interne handelings- en beslissingsruimte. Ten tweede worden bemiddelaars en hun teams meer decentraal aangestuurd. Ten derde krijgen de bemiddelaars een rol in het opvolgings- en controlebeleid ten gevolge van de overdracht van de controlebevoegdheid van de RVA. Dit alles moet de bemiddelaar in staat stellen om te bemiddelen en begeleiden op maat van elke werkzoekende en ervoor zorgen dat de werkzoekende voldoende eigenaarschap ervaart, gemotiveerd is en verantwoordelijkheidszin heeft om stappen te ondernemen naar werk.

Typisch aan het werk van *street-level bureaucrats* zoals bemiddelaars, is inderdaad dat de wetgevers hen discretionaire ruimte (beoordelingsvrijheid) toekent om algemene regels te kunnen toepassen op reële cases. Daarnaast ontstaat ook onbedoeld beoordelingsvrijheid omdat tegenstrijdige regels of een kloof tussen noden en middelen bemiddelaars voor dilemma's stellen. Street-level implementatieonderzoek focust typisch op *discretion-as-used* veeleer dan de formele discretionaire ruimte. Hier bekijken we twee aspecten van deze *discretion-as-used*, namelijk de concrete beslissingen die bemiddelaars nemen en hun interactiestijlen.

Na een kwalitatief vooronderzoek werden de data verzameld aan de hand van een websurvey bij bemiddelaars van VDAB in de zomer van 2016. De steekproefpopulatie afbakenen bleek geen sinecure, bij gebrek aan eenvormige registratie van functies. Vandaar dat de steekproefpopulatie werd afgebakend tot alle VDAB-medewerkers die de nood aan persoonlijke dienstverlening inschatten in Mijn Loopbaan bij alle werkzoekenden die instroomden van januari 2015 tot en met maart 2016. Aldus bleken er 1436 VDAB-medewerkers te zijn die potentieel tot de beoogde doelgroep van het onderzoek behoren. Van deze groep namen 595 medewerkers deel aan de survey en 394 vulden de vragenlijst volledig in. Rekening houdend met het feit dat minimaal 13% van de uitgenodigde medewerkers verklaarden niet tot de doelgroep van het onderzoek te behoren, bedroeg de respons 48%. Deze data werden aangevuld met administratieve gegevens over de bemiddelaars uit het personeelsbestand. De data werden afhankelijk van de onderzoeksvraag geanalyseerd met samenvattingsmaten en (3-staps) latente klasse-analyse.

De academische meerwaarde van dit onderzoek ligt in de ontwikkeling en validatie van twee complementaire survey-instrumenten voor het meten van de interactiestijlen van bemiddelaars in het kader van activering en de bevindingen met betrekking tot verklaringen voor de verschillen in interactiestijlen. Voor het meten van de interactiestijlen van de bemiddelaars werden twee nieuwe meetinstrumenten ontwikkeld, voortbouwend op onderzoek naar motivatiestijlen vanuit het perspectief van de sociaal-psychologische zelfdeterminatie (Deci & Ryan, 1985; Vansteenkiste & Van den Broeck, 2014) en toegepast op de activering van werkzoekenden.

Deze psychologische theorie stelt de kwaliteit van de motivatie centraal, die beïnvloed wordt in interactie met de omgeving. Concreet onderzochten we de mate waarin bemiddelaars autonomie-ondersteunend (keuze verlenen en keuzebeperking verantwoorden) en psychologisch en gedragsmatig controlerend interageren. Met 'psychologische controle' bedoelen we het aanpraten van schuld of schaamtegevoel en het dreigen met sancties, terwijl 'gedragsmatige controle' slaat op het controleren van gemaakte afspraken. Een eerste instrument is een batterij van stellingen in de vorm van Likert-items die ontwikkeld werd vanuit het doctoraatsonderzoek van de eerste auteur (Van Parys, 2016a; Van Parys, 2016b). Het tweede instrument bestond uit twee scenario's die de respondenten dienden te beoordelen aan de hand van een set van Likert-items. Deze methode bouwt voort op onderzoek van Reeve et al. (2014) naar de interactiestijlen van leerkrachten. Beide instrumenten werden afgetoetst bij enkele experts, bemiddelaars en een teamleider in een testfase.

Ervaren discretionaire ruimte

De drie concrete onderzoeksvragen luiden als volgt: (1) hoe groot is (de variatie in) de gepercipieerde discretionaire ruimte en de capaciteit bij bemiddelaars? (2) In welke mate is er sprake van variatie in activeringsaanpak bij bemiddelaars wat betreft hun stijl en acties? En kan deze variatie worden gevat in een typologie van activeringsaanpak? (3) In welke mate wordt variatie in de interactiestijl bepaald door de ervaren discretionaire ruimte en capaciteit, gecontroleerd voor socio-demografische kenmerken, arbeidsregime en contracttype?

Voor de eerste twee vragen tonen de resultaten aan dat VDAB-bemiddelaars over het algemeen wel gelijk discretionaire ruimte ervaren in het uitvoeren van hun activeringswerk. Dit blijkt zowel uit de vragen naar hun beleving van discretionaire ruimte als uit de eigen rol bij concrete beslissingen in het bemiddelingsproces. Zo beslist 80% van de bemiddelaars op basis van eigen inschatting wanneer werkzoekenden uit te nodigen en 50% beslist op basis van eigen inschatting wanneer over te gaan tot bindende afspraken in het kader van de opvolging en controle (persoonlijke dienstverlening met formele opvolging, een voorafgaande stap aan

eventuele transmissie naar de controledienst). Deze discretionaire ruimte is van belang om op maat van werkzoekenden te kunnen werken, maar er zijn ook aanwijzingen dat een teveel aan discretionaire ruimte met betrekking tot bepaalde beslissingen dreigt te leiden tot ongelijke behandeling van werkzoekenden in gelijke situaties. Zo verschillen bemiddelaars in de mate en wijze waarin ze bepalen of een werkzoekende wordt uitgenodigd, de mate en wijze waarop ze overgaan tot persoonlijke dienstverlening met formele opvolging en de mate waarin ze keuze verlenen met betrekking tot het jobdoelwit en het aantal te bewijzen sollicitaties. Omgekeerd stellen we vast dat bemiddelaars te weinig discretionaire ruimte ervaren wat betreft de doorverwijzing van werkzoekenden naar tenderpartners omwille van de hoge druk die uitgaat van de tenderquota.

Wat de ervaren capaciteit betreft, geven de bemiddelaars hun algemene werklast gemiddeld een score van 6,2 op een schaal van 1 (helemaal geen werklast) tot 10 (onhoudbare werklast). Opvallend, bijna 30% van de bemiddelaars ervaart de werklast als (quasi) onhoudbaar (score 8, 9 of 10). Specifieke werklastbronnen situeren zich in de eerste plaats buiten de organisatie: te weinig respons bij werkgevers om klanten een kans te geven (61% score 5-7 op schaal van 1-7) en te weinig motivatie bij werkzoekenden om stappen naar werk te zetten (44%). De belangrijkste interne werklastbronnen zijn de caseloaddruk (54 procent), de druk om digitaal te werk te gaan (45%) en druk vanwege onduidelijke procedures en richtlijnen (40%).

Digitalisering

VDAB zet volop in op een digitale transformatie van het eigen businessmodel en van de dienstverlening (Leroy, Viaene, & Danneels, 2016). In het vooronderzoek stelden we vast dat de transformatie niet beperkt blijft tot de (co-)creatie van enkele applicaties voor jonge werkzoekenden. De digitalisering grijpt ook op een meer ingrijpende manier in op het dienstverleningsmodel. Werkzoekenden worden zoveel mogelijk aangezet om zich online in te schrijven, thuis of aan een zelfhulp-pc in de werkwinkel. Ook worden werkzoekenden aangezet om een e-mailadres op te geven als correspondentieadres waarna alle communicatie,

inclusief uitnodigingen voor afspraken, per mail worden bezorgd. Het digitale transformatieproces dat VDAB ondergaat, heeft ook gevolgen voor de discretionaire ruimte en de ervaren capaciteit van bemiddelaars. De digitalisering van het werk van de bemiddelaar ligt aan de basis van de belangrijkste spanningsvelden, onderschreven door ruim de helft van de bevrageden, namelijk in het ervaren conflict tussen “de tijd nodig voor persoonlijk contact en de tijd nodig voor registratie in het dossier”, en het conflict tussen “wat ik zelf zou willen registreren of kiezen en wat ‘Mijn Loopbaan’ mij toelaat te registreren of kiezen”. Aan de hand van de web-survey stellen we vast dat invloed op de kanalenmix waarlangs bemiddelaars voor het begeleiden en opvolgen contact houden met werkzoekenden vooralsnog beperkt blijft. De twee belangrijkste kanalen die bemiddelaars inzetten blijven face-to-face (vaak tot (bijna) altijd gebruikt door 88% van de bemiddelaars) en telefonisch (vaak tot (bijna) altijd gebruikt door 72% van de bemiddelaars). Meer dan 90% van de bemiddelaars maakt (bijna) nooit gebruik van Skype/Hangout of (video)chat.

Bemiddelaars onderschrijven het voordeel van toenemende digitale communicatie die het toelaat om sneller contact te hebben met werkzoekenden. Bemiddelaars hebben gemiddeld genomen met 4,5 op 10 werkzoekenden (minstens) maandelijks contact. Met gemiddeld 1,8 op 10 werkzoekenden hebben de bemiddelaars slechts eenmalig contact, ook al gaat het om klanten in persoonlijke dienstverlening. De bemiddelaars zijn echter verdeeld als het aankomt op drie andere beoogde voordelen van digitalisering van de communicatie, namelijk (1) contact met meer werkzoekenden; (2) meer face-to-face contact met een beperktere groep werkzoekenden; (3) meer maatwerk. De belangrijkste bedenkingen die bemiddelaars hebben bij de toenemende digitalisering zijn dat een belangrijk aandeel werkzoekenden niet digitaal vaardig zijn, te weinig kennis van het Nederlands hebben of geen toegang hebben tot digitale kanalen; en dat het inschatten en opvolgen van werkzoekenden diepgaander en kwalitatiever gebeurt in face-to-face contacten. Typisch voor België is dat omwille van de onbeperkte van de werkloosheidsuitkering in de tijd de doelgroep waar de regionale tewerkstellingsdienst voor verantwoordelijk is, moeilijker is en bijgevolg (wellicht) digitaal minder vaardig is en minder toegang heeft tot digitale kanalen dan

de doelgroep van publieke tewerkstellingsdiensten in andere landen. Daarom bevelen we aan om de invloed van digitalisering op de dienstverlening aan minder zelfredzame doelgroepen diepgaander te onderzoeken en zo nodig reeds ondernomen en aankomende transformaties bij te sturen.

Opvolging en controle van werkzoekenden

Wat het gebruik van 'persoonlijke dienstverlening met formele opvolging' betreft, geeft bijna één op vier van de bemiddelaars aan dat ze dit zelden tot nooit gebruiken, en 13% dat dit niet van toepassing is in hun functie. Ook in het vooronderzoek vernamen we via diepte-interviews dat dit type opvolging minder vaak wordt ingezet dan dat erop wordt aangestuurd door de organisatie. Bemiddelaars die zelden tot nooit overgaan tot formele opvolging doen dit vooreerst vanuit de overtuiging dat het niet helpt om een betere medewerking te verkrijgen, of omdat men de meerwaarde ten opzichte van 'gewone' persoonlijke dienstverlening niet ziet. Ten tweede geven bemiddelaars ook aan dat het te veel administratie vergt of dat ze tijdsgebrek hebben. Verder geven bemiddelaars aan dat formele opvolging niet nodig is bij de eigen doelgroep wegens goede medewerking of dat het niet zinvol is voor de eigen doelgroep omdat ze geen uitkering hebben of tot een kwetsbare groep behoren.

Wat het gebruik van 'transmissie bij onvoldoende medewerking' betreft, stelt slechts 5% van de bemiddelaars zelden tot nooit gebruik te maken van transmissie in deze situatie, en 8% dat dit instrument niet van toepassing is bij de functie.

De interactiestijlen van de bemiddelaars

De discretionaire ruimte van bemiddelaars laat zich niet alleen zien in specifieke beslissingen van bemiddelaars, maar ook in hun interactiestijlen. In welke mate kunnen we verschillende types van bemiddelaars onderscheiden binnen de VDAB-organisatie (onderzoeksvraag 2)? De latente klasseanalyses tonen aan dat de bemiddelaars kunnen worden onderbracht in zeven verschillende types op basis van de verschillende mate dat zij inzetten

op 'gedragsmatige controle', 'psychologische druk' en 'verantwoording voor keuzebeperking'. Voor de dimensie 'mate van keuzeverlening' vinden we bijna geen statistisch significante verschillen tussen de types. Vooraleer de types te bespreken gaan we kort in op de dimensies van de typologie.

Voor gedragsmatige controle verklaren de bemiddelaars gemiddeld genomen 'vaker wel dan niet' tot 'bijna altijd' te controleren of werkzoekenden gemaakte afspraken nakomen. Er zijn zo goed als geen bemiddelaars die dit 'vaker niet dan wel' na gaan. Daarentegen gaat één op vier bemiddelaars (bijna) altijd na of afspraken worden nagekomen.

Voor psychologische controle blijken de bemiddelaars er minder vaak op in te zetten dan in het geval van gedragsmatige controle. Het gaat hier om het dreigen met sancties en het aanwakkeren van een schuld- of schaamtegevoel, waarvan we verwachten dat het de nood van werkzoekenden aan autonomie (in de betekenis van psychologische vrijheid, eigenaarschap) frustreert. Concreet oefenen bemiddelaars gemiddeld net meer 'vaker wel dan niet' psychologische druk uit, en slechts om en bij de 5% '(bijna) nooit' of 'vaker niet dan wel'. Omgekeerd oefent ook slechts 5% van de bemiddelaars '(bijna) altijd' psychologische druk uit.

Terwijl psychologische controle leidt tot autonomie-frustratie, is het verlenen van (zinvolle) keuzes aan werkzoekenden net autonomie-ondersteunend. Maar, van de onderscheiden dimensies scoren de bemiddelaars gemiddeld genomen het laagst op deze dimensie. Het gros van de bemiddelaars scoort matig wat keuzeverlening betreft. Ze geven aan 'evenveel wel als niet' tot 'vaker wel dan niet' keuze te verlenen. Naast de algemene mate van keuzeverlening is ook nagegaan in welke mate bemiddelaars inspraak verlenen met betrekking tot drie courante beslissingen in het kader van de bemiddeling en begeleiding. Bemiddelaars geven het meeste inspraak aan werkzoekenden bij het bepalen van het jobdoelwit (75%) en het minst bij het nemen van de beslissing om de werkzoekende door te verwijzen naar een tenderpartner (15%). Inspraak bij het bepalen van het aantal te bewijzen sollicitaties ligt daar tussenin (30%).

Terwijl de ruimte voor keuze en inspraak van de werkzoekende beperkt is, kunnen de bemiddelaars

alsnog autonomie-ondersteunend te werk gaan door aan de werkzoekende te verantwoorden (of uitleggen) waarom ze geen keuze kunnen verlenen. De bevindingen tonen aan dat bemiddelaars gemiddeld genomen 'vaker wel dan niet' tot '(bijna) altijd' verantwoording geven voor keuzebeperking. Er zijn geen bemiddelaars die dit 'vaker niet dan wel' tot '(bijna) nooit' doen. Bijna één op drie stelt '(bijna) altijd' keuzebeperking te verantwoorden.

Met de latente profielanalyse onderscheiden we zeven types interactiestijlen onder de bemiddelaars (tabel 1). Een eerste groep van ongeveer 90 bemiddelaars (25%) bestaat uit twee types (klassen 2 en 6 in het 7-klassemodel). Van alle types zetten zij het meest in op gedragsmatige en psychologische controle, maar ook op verantwoording van keuzebeperking. Concreet doen ze dit 'vaker wel dan niet' tot '(bijna) altijd'. Afhankelijk van de kwaliteit van de beperking van de keuzeverantwoording en de toon waarop psychologische druk wordt gezet, zal deze stijl bij werkzoekenden overkomen als *streng, maar rechtvaardig* dan wel *hardvochtig*. De laatste stijl is autonomie-frustrerend terwijl de eerste autonomie-ondersteunend kan zijn.

Een tweede groep (klasse 7 van het 7-klassemodel) kenmerkt zich door een tegenovergestelde stijl. Deze kleine groep van zo'n 26 bemiddelaars (7,5%) oefent in vergelijking met alle andere types het minst gedragsmatige en psychologische controle uit, maar verantwoordt ook het minst keuzebeperking. Ze oefenen 'even vaak wel als niet' gedragsmatige controle uit, 'eerder niet dan wel' psychologische controle en verantwoorden 'eerder vaker wel dan niet' keuzebeperking. We typeren ze als *laissez-faire* omdat ze werkzoekenden lijken vrij te laten, weinig bakens zetten.

De derde groep bestaat uit vier gematigde types (klassen 1, 3, 4 en 5 in het 7-klassemodel), in de zin dat ze vallen tussen bovengenoemde extremere types. Klasse 5 omvat 44 bemiddelaars (13%) die sterker inzetten op controle dan op verantwoording. Eén subgroep van 19 bemiddelaars is potentieel autonomie-frustrerend want zet evenzeer in op gedragsmatige als psychologische controle en zet in vergelijking met de eerste groep bemiddelaars minder in op verantwoording van keuzebeperking en het minst van alle groepen op keuzeverlening. Klassen 1, 3 en 4 – samen goed voor 189 bemiddelaars

Tabel 1.

De geobserveerde gemiddelde factorscores en originele itemscores per type en dimensie

Geobserveerde gemiddelde factorscores per type en dimensie					Geobserveerde gemiddelde score** per item onderliggend aan de factoren per type en dimensie				
	Gedragsmatige controle	Psychologische controle	Verantwoording keuzebeperking	Keuzeverteming		Gedragsmatige controle	Psychologische controle	Verantwoording keuzebeperking	Keuzeverteming
Klasse 1	-0,17	-0,20	-0,21	0,06	Klasse 1	4,13	3,38	4,12	3,56
Klasse 2	0,47	0,36	0,47	-0,05	Klasse 2	5,00	4,07	5,00	3,41
Klasse 3	-0,22	0,05	-0,30	-0,10	Klasse 3	4,07	3,77	4,00	3,39
Klasse 4	0,03	-0,09	0,38	0,16	Klasse 4	4,28	3,46	5,00	3,65
Klasse 5	0,31	-0,01	-0,07	-0,10	Klasse 5	4,79	3,56	4,19	3,38
Klasse 6	0,16	0,53	0,23	-0,03	Klasse 6	4,52	4,39	4,67	3,47
Klasse 7	-0,81	-0,70	-0,58	0,05	Klasse 7	3,21	2,73	3,76	3,52
Totaal*	0,00	0,00	0,00	0,00	Totaal	4,34	3,64	4,40	3,48

* Factorscores hebben de eigenschap dat hun gemiddelde over alle observaties heen (Totaal) 0 is. Ze dienen dan ook geïnterpreteerd te worden als relatieve maat. Klassen met een negatieve gemiddelde factorscore scoren op de betreffende dimensie dus lager dan het gemiddelde over alle observaties heen. Klassen met een positieve gemiddelde factorscore op de betreffende dimensie scoren hoger dan het gemiddelde over alle observaties heen.

** Het gaat hier om de somscore van de items onderliggend aan de factor van elke dimensie gedeeld door het aantal items die de factor bepalen. De scores verwijzen naar de originele schaal: 1 = (bijna) nooit; 2 = meer niet dan wel; 3 = even vaak wel als niet; 4 = meer wel dan niet; 5 = (bijna) altijd.

(meer dan 50%) – scoren wat gedragsmatige en psychologische controle betreft rond of net onder het gemiddelde over alle bemiddelaars heen. Ze zetten iets ‘vaker wel dan niet’ in op gedragsmatige controle en ‘even vaak wel als niet’ tot ‘vaker wel dan niet’ in op psychologische controle. Klassen 1 en 3 (142 bemiddelaars) scoren ook gemiddeld voor de mate van verantwoording van keuzebeperking (‘vaker wel dan niet’). We typeren ze algemeen als *gematigd*. In vergelijking met de bemiddelaars in klasse 1 en klasse 3 zetten de bemiddelaars in klasse 4 (47 bemiddelaars) daarentegen sterk in op verantwoording van keuzebeperking, namelijk ‘(bijna) altijd’ zoals de bemiddelaars in klasse 2. Omdat klasse 4 bemiddelaars ook het sterkst van alle bemiddelaars inzetten op keuzeverlening, typeren we klasse 4 als *autonomie-ondersteunend*.

Uit de analyse van verbanden met de organisatorische en individuele kenmerken (tabel 2) blijkt dat de mate waarin bemiddelaars autonomie ervaren in hun job een rol speelt voor de klassen 3 en 6, de bemiddelaars die sterker inzetten op psychologische druk dan op gedragsmatige controle en verantwoording van keuzebeperking. Opnieuw voor klassen 3 en 6 stellen we vast dat deze bemiddelaars sterker ervaren dat werkzoekenden te weinig uit zichzelf gemotiveerd zijn om terug aan het werk

te geraken. Het lijkt er dus op dat bemiddelaars die zelf minder invloed ervaren in hun job ook minder autonomie-ondersteunend te werk gaan ten aanzien van hun werkzoekenden. Verder blijken klassen 2, 3 en 4 een hogere (objectieve) caseload (groter dan 100) te hebben.

Conclusie

Dit onderzoek komt tot de positieve bevinding dat de VDAB-bemiddelaars een eerder lage mate van operationele machteloosheid (Tummers, 2012) en een hoge mate van autonomie (Van den Broeck, Ferris, Cheng, & Rosen, 2016) ervaren bij het uitoefenen van hun job. Voldoende discretionaire ruimte is ook wenselijk om op maat van de individuele noden en capaciteiten van elke werkzoekende te kunnen werken. De keerzijde van de medaille is echter een gevaar voor onbedoelde ongelijke behandeling van werkzoekenden in een gelijke situatie. Dit onderzoek laat niet toe om de mate van onrechtvaardige ongelijke behandeling in te schatten, maar meerdere bevindingen signaleren dat waakzaamheid, zo niet ingrijpen, geboden is. Afhankelijk van de bemiddelaar bij wie men terecht komt, kan de werkzoekende andere opdrachten krijgen en dus meer of minder streng geactiveerd worden in het licht van de controle

Tabel 2.

Finaal geschatte model van de onafhankelijke variabelen die samenhangen met de profielen bemiddelaars naar inzet op gedragsmatige controle, psychologische druk en verantwoording van keuzebeperking

	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3	Klasse 4	Klasse 5	Klasse 6	Klasse 7	Wald	p-waarde
Intercept	0	-3,3474	-1,4341	-0,5005	-0,5447	-2,124	-0,2427	16,4956	0,011
Ervaren mate dat men geen autonomie heeft in de job	0	-0,1728	0,3197	0,105	-0,5084	0,4083	-0,0165	11,7229	0,068*
Sterke ervaring dat werkzoekenden te weinig uit zichzelf gemotiveerd zijn om terug aan werk te geraken	0	0,2956	1,2551	0,0188	0,9824	1,7121	0,1255	17,6719	0,0071
Caseload groter dan 100 werkzoekenden	0	1,0765	0,6301	0,6118	-0,1224	-0,0868	0,2106	12,9609	0,044
Leeftijd (in jaren)	0	0,0595	-0,0046	-0,0097	-0,0125	0,0113	-0,0264	18,8204	0,0045
Man	0	-1,5306	-0,0163	0,2891	-0,0999	-1,3016	-0,9169	12,8013	0,046
Sterke ervaring dat richtlijnen en procedures onduidelijk zijn	0	-0,7148	0,0605	-0,6267	-0,3541	-0,931	0,1565	8,3748	0,21

* De p-waarde is 0,037 wanneer het model herschat wordt zonder de niet-significante variabele ‘sterke ervaring dat richtlijnen en procedures onduidelijk zijn’.

van het recht op behoud van uitkering. Daarom stellen we voor om tools te ontwikkelen met concrete richtlijnen en beslissingsbomen om bemiddelaars te ondersteunen bij het nemen van de belangrijkste beslissingen. Het aantal tools moet wel beperkt blijven, zodat ze de taaklast van bemiddelaars niet zwaarder maken en daardoor ongebruikt blijven.

Verlaging van de werklast is aan de orde, in het bijzonder voor de bijna 30% bemiddelaars die deze als bijna onhoudbaar ervaart. De VDAB kan deze werklast intern aanpakken door te waken over een haalbare caseload, door het verder afstemmen van het registratiewerk op de begeleidings- en bemiddelingstaak en door streefcijfers (hoofdzakelijk tenderquota?) realistischer te maken. Daarnaast wijst het onderzoek uit dat een belangrijke werklastbron zich ook bij werkgevers situeert. Een versterkte samenwerking kan er via wederzijds leren toe leiden dat meer realistische eisen worden opgenomen in vacatures en dat een ruimere groep van werkzoekenden wordt uitgenodigd.

Dit onderzoek toont verder aan dat een bijsturing van de interactiestijlen van bemiddelaars wenselijk is, opdat zij bij werkzoekenden een autonome motivatie ('een willen') veeleer dan een gecontroleerde motivatie ('een moeten') zouden aanwakken. Daarom bevelen we aan om op organisatie- en teamniveau tot afspraken te komen over de mate van gedragsmatige controle en keuzeverlening. Let wel, wat keuzeverlening betreft is het niet louter een kwestie van kwantiteit, maar evenzeer van kwaliteit: te veel keuze of niet zinvolle keuze-opties zijn niet autonomie-ondersteunend. Daarnaast kunnen teamleiders gesprekken van bemiddelaars en werkzoekenden meevolgen om na te gaan of bemiddelaars niet psychologisch controlerend te werk gaan. Elke werkzoekende dient in voldoende mate geïnformeerd te worden over zijn rechten en plichten en over het daaraan gekoppelde opvolgingssysteem en sanctiemechanisme. Om niet autonomie-frustrerend te zijn mag dit informeren echter niet omslaan in een dreiging met sancties of het aanpraten van schuld of schaamte. Ook kunnen teamleiders door het bijwonen van gesprekken opvolgen of bemiddelaars voldoende verantwoording geven bij de beperking van keuze. Verder kan op teamniveau ook geregeld intervisie worden gehouden door teamleiders en bemiddelaars om tips en ervaringen uit te wisselen en zo interactiestijlen af te stemmen en te verbeteren.

Tot slot, dit onderzoek focust op één kant van de interactie, deze van de bemiddelaar. Een vraag voor toekomstig onderzoek is hoe de werkzoekende reageert op de door de bemiddelaar gehanteerde interactiestijl. Interactie vereist immers minstens twee partijen die elkaar beïnvloeden.

Liesbeth Van Parys
Ludo Struyven
HIVA – KU Leuven

Bibliografie

- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Leroy, F., Viaene, S., & Danneels, L. (2016). Naar een digitale transformatie van overheidsinstellingen: de case van VDAB. *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, 3, 5-16.
- Reeve, J., Vansteenkiste, M., Assor, A., Ahmad, I., Cheon, S.H., Jang, H., Kaplan, H., Moss, J.D., Olausson, B.S., & Wang, C.K.J. (2014). The beliefs that underlie autonomy-supportive and controlling teaching: A multinational investigation. *Motivation and Emotion*, 38, 93-110.
- Struyven, L., Van Parys, L. (2016). *How to act? Implementation and evolution of the PES conductor role: The Belgian PES in Flanders as a case study*. Analytical paper PES-to-PES Dialogue, European Commission.
- Tummers, L.G. (2012). Policy alienation of public professionals: The construct and its measurement. *Public Administration Review*, 72(4), 516-525.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- Vansteenkiste, M., & Van den Broeck, A. (2014). Understanding the Motivational Dynamics Among Unemployed Individuals: Refreshing Insights from the Self-Determination Theory Perspective. In: Klehe, U.-C. & van Hooft, E. A. J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search* (published online August 2014: DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199764921.013.005).
- Van Parys, L. (2016a). *On the street-level implementation of ambiguous activation policy. How caseworkers reconcile responsibility and autonomy and affect their clients' motivation* (doctoraatsthesis). Leuven: KU Leuven.
- Van Parys, L. (2016b). Onderzoek naar het Jeugdwerkplan in de frontlijn: interactiestijlen van consultants een onterecht vergeten variabele in activeringsonderzoek? *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 26(1), 74-81. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.