

# "Je maakt van een timmerman geen bakker"

**Onderzoek naar de mate waarin medewerkers en managers binnen  
Belastingdienst Rivierenland in staat zijn om 'employable' te zijn en  
de rol die communicatiekanalen hierbij spelen**



Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Master Communicatie, Beleid en Management

Student: Evelien Piels

Begeleider: prof. Dr. E.F. Loos / Tweede lezer dr. M.H. Winnubst



Utrecht, Juni 2013

"Je maakt van een timmerman geen bakker" is de scriptie die door Evelien Piels geschreven is tijdens het afronden van de master Communicatie, Beleid en Management aan de Universiteit Utrecht. Evelien Piels heeft het afstudeeronderzoek uitgevoerd in opdracht van Belastingdienst Centrum voor Kennis en Communicatie (B/CKC). Hierin is zij begeleid door Renee Meijer, communicatieadviseur B/CKC en door prof dr. E.F. Loos.

## Voorwoord

Na het behalen van een hbo diploma Communicatiemanagement en de pre-master Bestuurs- en Organiseringswetenschap was ik het studeren nog niet zat. Daarom zocht ik een nieuwe uitdaging en koos ik ervoor om de master Communicatie, Beleid en Management aan de Universiteit Utrecht te volgen. Een onderdeel van deze uitdaging was het schrijven van een afstudeerscriptie. Deze uitdaging ben ik aangegaan en mede daarom ligt hier de scriptie "Je maakt van een timmerman geen bakker" voor u.

Niet alleen omdat ik deze uitdaging aangegaan ben, ligt deze scriptie voor u. Deze scriptie zou deze scriptie niet geweest zijn zonder de reactie van Susan Lammers, directeur Belastingdienst Centrum voor Kennis en Communicatie, op mijn LinkedIn oproep voor een interessant afstudeeronderzoek op het gebied van interne communicatie. Ook wil ik Boudewijn Dominicus en Renee Meijer bedanken voor het bieden van een fysieke werkplek binnen Belastingdienst Centrum voor Kennis en Communicatie en voor het zorgen voor nodige begeleiding en voornamelijk het geven van vrijheid om mijn onderzoek uit te kunnen voeren. Ook wil ik Berry Roks, Marjan Willemsen en Linda van Laar bedanken voor het geven van groen licht voor het uitvoeren van mijn onderzoek binnen Belastingdienst Rivierenland. Tot slot wil ik binnen de Belastingdienst nog alle respondenten bedanken. Makkelijker konden jullie het mij maken en leuker zeker ook. Susan, Boudewijn, Renee, Berry, Marjan, Linda en alle respondenten, bedankt!

Ook zou deze scriptie deze scriptie niet geweest zijn zonder de begeleiding van prof dr. Eugène Loos. Dat een kritische houding samengaat met motiverende en positieve begeleiding heeft Eugène laten zien. Door deze begeleiding ben ik niet onnodig in de stress geschoten en heb ik altijd het vertrouwen gehad dat deze scriptie succesvol afgerond zou worden. Eugène, bedankt!

Rest mij nog u veel plezier te wensen met het lezen van de scriptie "Je maakt van een timmerman geen bakker".

Evelien Piels

Juni, 2013

# Samenvatting

## **Aanleiding en probleemomschrijving**

Toenemende vergrijzing binnen overheidsinstellingen (CBS, 2012) en de bezuinigingstaakstellingen van ongeveer 400 miljoen euro (Belastingdienst, 2011) waarmee de Belastingdienst te kampen heeft, zouden de kwaliteit van personeel binnen de Belastingdienst negatief kunnen beïnvloeden. Vanwege vergrijzing neemt de gemiddelde leeftijd van medewerkers binnen de Belastingdienst toe en vanwege bezuinigingstaakstellingen zou dit tot gevolg kunnen hebben om niet in kwaliteit van personeel te investeren. De Belastingdienst kiest er toch voor om in personeel te investeren en zet daarom het programma employability in. Een programma dat ervoor moet zorgen dat de juiste medewerker op de juiste plaats te vinden is en medewerkers flexibel inzetbaar zijn. Dit om zowel tegemoet te komen aan organisatiebehoeften, maar ook vanuit de mogelijkheid tot eigen ontwikkeling van het personeel. Maar in welke mate zijn medewerkers en managers ook daadwerkelijk in staat om 'employable' te zijn en welke rol kunnen communicatiekanalen hierbij spelen? De twee hoofdvragen die worden beantwoord in dit onderzoek luiden: *In hoeverre vinden medewerkers, teamleiders en directeuren binnen Belastingdienst Rivierenland dat zij over vaardigheden beschikken om 'employable' te kunnen zijn?* en *Op welke manier kan interne communicatie een bijdrage leveren aan het vergroten van de vaardigheden die medewerkers, teamleiders en directeuren ervaren om 'employable' te kunnen zijn?*

## **Theoretisch kader**

Voordat het empirisch onderzoek startte, is een literatuurstudie uitgevoerd op het gebied van employability. Hieruit werd duidelijk dat de houding tegenover mobiliteit van personeel veranderd is. In de jaren '70 werd negatief aangekeken tegen mobiliteit van werknemers (Hall 2002, p. 21). Werknemers en werkgevers gingen een lange termijn relatie aan. Inmiddels gaan werknemers en werkgevers een telkens veranderde relatie aan die gebaseerd is op dagelijkse behoeften en prestaties (Hall, 2002, p.31). Daarnaast stijgt de werkloze beroepsbevolking (CPB, 2013), waardoor mensen vaker te maken krijgen met de overgangsfase van de ene functie naar de andere functie. Volgens Fugate et al. (2004, p. 32) is employability gunstig voor mensen in de overgangsfase van de ene naar de andere functie. Maar over wat employability betekent, bestaan diverse opvattingen. Zo zijn definities van Hillage & Pollard (1998) en Brown et al. (2003) gericht op het verkrijgen en behouden van werk op de arbeidsmarkt en zien Fugate et al. (2004) en Marks & Huzzard (2010) employability als een psychosociaal construct dat bestaat uit carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en het sociale en menselijke kapitaal. In dit onderzoek wordt ingegaan op wat opvattingen over employability zijn volgens medewerkers en managers binnen Belastingdienst Rivierenland en of medewerkers en

managers binnen de Belastingdienst wel vaardigheden hebben om 'employable' te kunnen zijn. Dit onderzoek kan mogelijk bijdragen aan het succesvol doorvoeren van het programma employability en daarmee ook het behouden van kwaliteit van personeel. Ook kunnen mogelijk inzichten en verbeterpunten eventueel bruikbaar zijn rondom andere veranderprogramma's binnen Belastingdienst Rivierenland en binnen andere onderdelen van de Belastingdienst. Daarnaast kan dit onderzoek mogelijk een bijdrage leveren aan wetenschappelijke inzichten rondom employability en interne communicatie. Het kan bijvoorbeeld gaan om inzichten rondom mogelijke invloed van vermogen, motivatie en kansen (Boxall & Purcell, 2003) op het doorvoeren van veranderingen.

## **Methoden**

De onderzoeksvragen zijn beantwoord door het doen van kwalitatief en exploratief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is geschikt voor situaties waarin men de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen wil exploreren (Boeije, 2005, p. 36). Met behulp van halfgestructureerde interviews, op basis van een topiclijst, zijn twaalf medewerkers, vier teamleiders en een directeur binnen Belastingdienst Rivierenland geïnterviewd. De interviews zijn geanalyseerd door de interviews op te delen in fragmenten die los van de overige tekst te begrijpen zijn. Vervolgens hebben deze fragmenten een onderwerp meegekregen, ofwel een label. Labelen zorgt ervoor dat informatie sneller terug te vinden is (Baarda, 2005). Labels die overeenkomsten hadden, zijn samengevoegd tot kernlabels (Baarda, 2005). In dit onderzoek leidde dit tot een lijst met labels en bijhorende fragmenten die overeenkwam met de topiclijst. Dit kan mogelijk komen doordat in de interviews ook daadwerkelijk aanbod is gekomen wat aan bod zou moeten komen vanuit het theoretisch kader gezien. Het kan ook mogelijk betekenen dat ik als onderzoeker beïnvloed was bij het labelen, doordat ik de topiclijst nog in mijn achterhoofd had.

## **Conclusie en aanbevelingen**

Zowel medewerkers als managers hadden erg uiteenlopende tacit knowledge (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 61) omtrent employability. Er bestaat binnen Belastingdienst Rivierenland geen eenduidige opvatting over employability. Kennis als onderdeel van vermogen (Boxall & Purcell, 2003) zou dus bij medewerkers en managers in de weg kunnen staan om 'employable' te kunnen zijn. Extrinsic en intrinsic motivatie (Ryan & Deci, 2002) om 'employable' te kunnen zijn, is sowieso aanwezig bij alle managers en bij alle geïnterviewde medewerkers die contact hebben met het employability centre. De helft van de medewerkers die geen contact hebben met het employability centre heeft wel intrinsic en extrinsic motivatie om 'employable' te zijn en de helft niet. Kansen om 'employable' te kunnen zijn worden over het algemeen niet gemist, maar medewerkers geven wel aan er voor te moeten vechten om kansen te grijpen. Twee van de geïnterviewde medewerkers die contact hebben met het employability centre gaven aan dat zij de kans missen dat hun profiel gematcht wordt met bestaande vacatures. Ook



wordt een aantal keren aangegeven dat verticaal bewegen soms wel lastig gaat binnen Belastingdienst Rivierenland. Overigens was de aanname voorafgaand aan dit onderzoek dat positieve motivatie van managers om 'employable' te zijn ook invloed had op de motivatie van medewerkers. Echter, lijkt in dit onderzoek dit invloed niet te bestaan. Zo waren er bijvoorbeeld medewerkers die niet gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn, maar wel een teamleider hebben die gemotiveerd is om 'employable' te zijn. Dit betekent niet dat collega's helemaal geen invloed hebben gehad. Alle medewerkers die contact hebben met het employability centre geven aan van het bestaan van het centre op de hoogte te zijn door collega's, een coach of hun teamleider.

De meest opvallende conclusie op het gebied van communicatie binnen dit onderzoek is dat er niet direct een keuze gemaakt dient te worden voor rijke media of minder rijke media bij een bepaald onderwerp, zoals Daft & Lengel (1987) wel stellen. In dit onderzoek komt naar voren dat minder rijke media aanvulling kunnen zijn op meer rijke media en zo dus ondersteunend aan elkaar kunnen zijn.

Een van de aanbevelingen is dat met behulp van het rijke medium, persoonlijke communicatie, een gedeelde opvatting gecreëerd kan worden onder managers over wat employability is. Managers kunnen deze kennis vervolgens overbrengen op medewerkers waarvan zij merken dat deze gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn. Op deze manier wordt de vaardigheid kennis vergroot onder medewerkers die wel gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn. Een opvatting over employability kan via een ondersteunend, minder rijk medium, gedeeld worden. Binnen de Belastingdienst Rivierenland kan dat de Beeldkrant zijn, omdat deze zowel door medewerkers als managers dagelijks bekeken wordt.

## **Discussie**

Binnen dit onderzoek dienen enkele kanttekeningen geplaatst te worden bij het kwalitatieve en exploratieve karakter. Dit omdat generaliseerbaarheid beperkt is en de resultaten dus voornamelijk van toepassing zijn op Belastingdienst Rivierenland. Wel heeft het kwalitatief onderzoek een goede mogelijkheid geboden om inzichten te verlenen in ervaringen van medewerkers en managers rondom employability en interne communicatiekanalen. Ondanks de kanttekeningen biedt dit onderzoek een waardevolle toevoeging op bestaande literatuur. Toekomstige onderzoekers wordt meer informatie geboden over interne communicatiekanalen en vermogen, motivatie en kansen van medewerkers en managers op het gebied van employability. Een aantal interessante trends zijn aan bod gekomen, zoals de mogelijke samenhang tussen opleidingsniveau en de motivatie om 'employable' te zijn. Ook zijn de inzichten die dit onderzoek heeft opgeleverd niet alleen interessant voor Belastingdienst Rivierenland, maar ook voor andere kantoren binnen de Belastingdienst. Tot slot is de scriptie een waardevolle toevoeging voor managers en directies, ook buiten de Belastingdienst, die op gebied van employability actief willen zijn.

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1	Aanleiding	7
1.2	Relevantie	9
1.2.1	Maatschappelijke relevantie	9
1.2.2	Wetenschappelijke relevantie	9
1.3	Onderzoeksvragen	10
1.4	Methode	11
1.5	Leeswijzer	11
<b>2</b>	<b>Methodologische verantwoording</b>	<b>12</b>
2.1	Literatuurstudie	12
2.2	Interviews	13
2.3	Likert-schalen	13
2.4	Topiclijsten	14
2.5	Pre-testen	15
2.6	Respondentenprofiel	16
2.7	Verwerking interviews	18
2.8	Betrouwbaarheid, validiteit en triangulatie	18
<b>3</b>	<b>Employability, communicatie en HRM</b>	<b>20</b>
3.1	Aanleiding employability	20
3.1.1	Wat is employability?	21
3.2	Communicatie	22
3.2.1	Interne communicatie	24
3.3	SMO theorie	27
3.3.1	Vermogen	27
3.3.1.1	Kennis als onderdeel van vermogen	28
3.3.1.2	Vaardigheden als onderdeel van vermogen	28
3.3.2	Motivatie	28
3.3.2.1	Intrinsieke motivatie	29
3.3.2.2	Extrinsieke motivatie	29
3.3.3	Kansen	30
3.4	Employability, communicatie en HRM	30
<b>4</b>	<b>Resultaten interviews - medewerkers geen contact met employability centre</b>	<b>32</b>
4.1	Mogelijkheid om 'employable' te zijn	32
4.1.1	Kennis	32
4.1.2	Vaardigheden	33
4.1.2.1	Carrière-identiteit als onderdeel van vaardigheden	33
4.1.2.2	Aanpassingsvermogen als onderdeel van vaardigheden	34
4.1.2.3	Sociaal kapitaal als onderdeel van vaardigheden	36
4.1.3	Motivatie om 'employable' te zijn	36
4.1.4	Kansen om 'employable' te zijn	37

<b>5 Resultaten interviews - medewerkers wel contact met employability centre</b>	<b>39</b>
5.1 Mogelijkheid om 'employable' te zijn	39
5.1.1 Kennis als onderdeel van vermogen	39
5.1.2 Vaardigheden als onderdeel van vermogen	40
5.1.2.1 Carrière-identiteit als onderdeel van vaardigheden	40
5.1.2.2 Aanpassingsvermogen als onderdeel van vaardigheden	42
5.1.2.3 Sociaal en menselijk kapitaal als onderdeel van vaardigheden	43
5.1.3 Motivatie om 'employable' te zijn	44
5.1.4 Kansen om 'employable' te zijn	44
<b>6 Resultaten interviews - managers</b>	<b>46</b>
6.1 Mogelijkheid om 'employable' te zijn	46
6.1.1 Teamleiders die geen contact hebben met het employability centre	46
6.1.2 Teamleiders die contact hebben met het employability centre	48
6.1.3 Directeur Rivierenland en employability	49
<b>7 Resultaten ervaring interne communicatie</b>	<b>51</b>
7.1 Ervaring communicatie - medewerkers geen contact met employability centre	51
7.2 Ervaring communicatie - medewerkers wel contact met employability centre	51
7.3 Ervaring communicatie - managers	52
<b>8 Synthese</b>	<b>54</b>
8.1 Traditionele contracten binnen Belastingdienst	54
8.2 Communicatie binnen de Belastingdienst	54
8.3 AMO-theorie en employability binnen Belastingdienst Rivierenland	55
8.3.1 Kennis als onderdeel van vermogen	56
8.3.2 Vaardigheden als onderdeel van vermogen	56
8.3.3 Motivatie	57
8.3.4 Kansen	58
<b>9 Conclusie, aanbevelingen en discussie</b>	<b>59</b>
9.1 Antwoord hoofdvraag 1	59
9.1.1.1 Vermogen, motivatie en kansen om 'employable' te zijn volgens medewerkers	59
9.1.2 Vermogen, motivatie en kansen om 'employable' te zijn volgens teamleiders en directeur	61
9.1.3 Vermogen, motivatie en kansen om 'employable' te zijn volgens medewerkers, teamleiders en directeurs	62
9.2 Antwoord hoofdvraag 2	63
9.2.1 Gebruik van interne communicatiekanalen door medewerkers en managers	64
9.2.2 Invloed type communicatiekanaal op gebruik van het communicatiekanaal	65
9.2.3 Aanbevelingen: vergroten vaardigheden met behulp van communicatie?	65
9.3 Discussie	67
<b>Literatuur</b>	<b>70</b>
<b>Bijlage I – Zoekproces literatuurstudie</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage II – Topiclijst</b>	<b>76</b>
<b>Bijlage III – Likert-schaal</b>	<b>77</b>

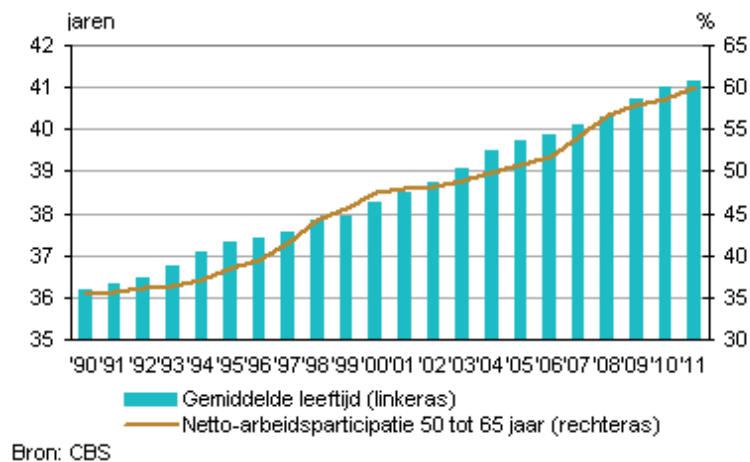


# 1 Inleiding

Het inleidende hoofdstuk gaat in paragraaf 1.1 in op de aanleiding van het onderzoek, in paragraaf 1.2 op de relevantie van het onderzoek en in paragraaf 1.3 op de onderzoeksvragen die centraal staan.

## 1.1 Aanleiding

De gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking stijgt al jaren. Tot 2011 is deze opgelopen tot ruim 41 jaar (figuur 1.1). In een online artikel publiceerde het Centraal Bureau voor de Statistiek (2012) het volgende: "Begin jaren negentig was dit nog 36 jaar. Bij de mannen waren er voor het eerst meer werkende vijftigers dan dertigers. Het openbaar bestuur en de overheidsdiensten zijn de afgelopen twintig jaar het meest vergrijsd" (Bureau voor de Statistiek, 2012).



Figuur 1.1: Gemiddelde leeftijd werkzame beroepsbevolking en netto arbeidsparticipatie bevolking van 50 tot 65 jaar (CBS, 2012)

Als overheidsinstelling, heeft ook de Belastingdienst te maken met de vergrijzing. Daarnaast dient de Belastingdienst te bezuinigen. "In de periode 2012-2015 wordt de Belastingdienst geconfronteerd met een bezuinigingstaakstelling van ongeveer 400 miljoen euro" (Belastingdienst, 2011). Ondanks dat een van de grootste kostenposten het personeel is, wil de Belastingdienst niet dat kwaliteit van het personeel achteruit gaat door niet meer in personeel te investeren.

Als we niets doen, hebben we de komende jaren, mede als gevolg van de invulling van

onze taakstellingen, geen ruimte om nieuwe medewerkers aan te nemen. De

gemiddelde leeftijd stijgt dan door tot 53 jaar in 2015. Het zal in die periode niet of nauwelijks mogelijk zijn om nieuwe medewerkers met andere of bredere competenties

te laten instromen, terwijl dat juist hard nodig is, ook voor het realiseren van onze doelstellingen. Vanaf 2015 verlaat elk jaar een toenemend aantal medewerkers de Belastingdienst, omdat zij met pensioen gaan. Tot die tijd treedt er, gerelateerd aan ons beschikbare budget, naar verwachting een personeelsoverschot op. Alleen als we mensen, kennis, vaardigheden, middelen, uitstroom en taakstellingen met elkaar weten te verbinden, slagen we ook in het realiseren van onze doelen (Belastingdienst, 2011).

Om ondanks de invloed van bezuinigingen en vergrijzing kwaliteit van personeel te behouden binnen de Belastingdienst, is het programma employability ingezet. Bij dit programma wordt uitgegaan van de gedachte: "de juiste medewerker, op de juiste tijd, op de juiste plek" (F. Knops, persoonlijke communicatie. 21 februari, 2013). Ook wordt er het volgende gezegd over employability:

Employability heeft te maken met het verkrijgen en behouden van weerbare en wendbare medewerkers, met een eigen verantwoordelijkheid voor ontwikkeling, met plezier in het werk, met vakmanschap en zicht op de ontwikkelingen in hun vak. Daarnaast dienen deze medewerkers multi-inzetbaar te zijn en dienen altijd de juiste medewerkers op de juiste plek te functioneren (R. Meijer, persoonlijke communicatie. 7 december, 2012).

Communicatie is belangrijk voor effectief implementeren van organisatieveranderingen (DiFonzo & Bordia, 1998; Lewi & Seibold, 1998; Schweiger & Denisi, 1991). Wanneer er slecht gecommuniceerd wordt over veranderingen leidt dit tot weerstand tegen veranderingen, waarbij de negatieve aspecten uitvergroot worden (DiFonzo, Bordia & Rosnow, 1994; Smelter & Zener, 1992). Ook bij het doorvoeren van employability binnen de Belastingdienst heeft communicatie invloed.

Daft & Lengel (1987) stellen dat het type communicatiemiddel dat ingezet dient te worden afhankelijk is van het onderwerp waarover men communiceert:

When the communication concerns well-defined issues and information, equivocality is low. Precise written and quantificated data can be communicated through media low on the richness hierarchy. On the other hand, highly equivocal messages demand rich media rich media to facilitate understanding and the emergence of a common perspective and understanding (p. 359).

Daft & Lengel (1987) geven dus aan dat rijke media meer geschikt is voor communicatie over dubbelzinnige onderwerpen om zowel begrip, noodzaak en een gezamenlijk perspectief te kweken en delen. Minder rijke media is volgens Daft & Lengel (1987) voornamelijk geschikt om eenduidige data over te brengen.

Niet alleen communicatie is van belang bij het effectief doorvoeren van organisatieveranderingen, maar ook de mate waarin een medewerker bepaalde vaardigheden heeft om een taak uit te voeren. Boxall & Purcell (2003, p. 20), noemen de volgende vaardigheden:

- Ability (vermogen): de mate waarin medewerkers aan vaardigheden voldoen die zij nodig hebben om een taak uit te voeren.
- Motivation (motivatie): de mate waarin er sprake is van motivatie vanuit de medewerker zelf of vanuit de omgeving van een manager om een bepaalde taak uit te voeren.
- Opportunity (kansen): ondersteuning en mogelijkheden die een organisatie een medewerker biedt om een bepaalde taak uit te voeren.

Waar Boxall & Purcell (2003, p. 20) spreken over kans in enkelvoud, zal in dit onderzoek gebruik gemaakt worden van kansen in meervoud. Dit omdat de omgeving meerdere kansen kan bieden aan een medewerker of managers om employable te zijn.

## **1.2 Relevantie**

### *1.2.1 Maatschappelijke relevantie*

In deze scriptie wordt de huidige communicatie rondom het programma employability binnen Belastingdienst Rivierenland geëvalueerd door specifiek in te gaan op de ervaring van medewerkers en managers met de communicatie. Daarnaast wordt ingegaan op de vaardigheden die medewerkers en managers ervaren om 'employable' te zijn. Inzichten in de ervaringen van managers en medewerkers binnen Belastingdienst Rivierenland leveren mogelijk ook verbeterpunten op omtrent de communicatie rondom het programma. Deze mogelijke verbeterpunten kunnen een bijdrage leveren aan het succesvol doorvoeren van het programma employability en daarmee ook aan het behouden van kwaliteit van personeel, ondanks de bezuinigingstaakstelling en vergrijzing.

Ook kunnen mogelijke verbeterpunten op het gebied van communicatie over employability bruikbaar zijn rondom de andere veranderprogramma's binnen Belastingdienst Rivierenland en eventueel binnen andere onderdelen van de Belastingdienst.

### *1.2.2 Wetenschappelijke relevantie*

Het onderzoek kan een bijdrage leveren aan inzichten rondom de mogelijke invloed van vermogen, motivatie en kansen (Boxall & Purcell, 2003) op het doorvoeren van veranderingen. Daarbij kan het onderzoek een bijdrage leveren aan wetenschappelijke inzichten in de mogelijke invloed van de mate waarin positieve motivatie van managers invloed heeft op motivatie van medewerkers. Voor zover mij bekend, zijn er geen onderzoeken gedaan naar vermogen, motivatie en kansen die specifiek gericht zijn op employability en bekeken vanuit de ogen van zowel medewerkers als managers. Daarbij kan dit onderzoek mogelijk inzichten geven in eventuele samenhang tussen verschillende type communicatiekanalen en de ervaring van de kanalen.

### 1.3

#### Onderzoeksvragen

In deze scriptie staan de volgende **hoofdvragen** centraal:

1. In hoeverre vinden medewerkers, teamleiders en directeuren binnen Belastingdienst Rivierenland dat zij over vaardigheden beschikken om 'employable' te kunnen zijn?

2. Op welke manier kan interne communicatie een bijdrage leveren aan het vergroten van de vaardigheden die medewerkers, teamleiders en directeuren ervaren om 'employable' te kunnen zijn?

Om de hoofdvragen te kunnen beantwoorden, zal eerst antwoord gegeven worden op de volgende **deelvragen**:

1a. In hoeverre vinden medewerkers binnen Belastingdienst Rivierenland dat zij vermogen, motivatie en kansen hebben om 'employable' te kunnen zijn?

1b. In hoeverre vinden managers uit verschillende managementlagen binnen Belastingdienst Rivierenland dat zij vermogen, motivatie en kansen hebben om 'employable' te kunnen zijn?

2a. Welke interne communicatiekanalen worden door de Belastingdienst ingezet omtrent interne veranderingen en hoe worden deze communicatiekanalen gebruikt door de medewerkers en managers van Belastingdienst Rivierenland?

2b. In hoeverre is het type communicatiekanaal dat ingezet wordt omtrent het programma employability van invloed op het ervaren van de communicatie over employability door medewerkers en managers van Belastingdienst Rivierenland?

Deelvraag 1a en deelvraag 1b geven samen antwoord op hoofdvraag 1. Waar deelvraag 1a ingaat op de mate waarin medewerkers vinden dat ze beschikken over vaardigheden om 'employable' te zijn, gaat deelvraag 1b in op de mate waarin managers dat over zichzelf vinden. Deelvraag 2a en 2b geven samen antwoord op hoofdvraag 2. Deelvraag 2a gaat in op de ervaringen van communicatiekanalen en deelvraag 2b linkt deze ervaringen aan het type communicatiekanaal.

## **1.4 Methode**

De onderzoeksvragen worden beantwoord door het doen van kwalitatief en exploratief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is geschikt voor situaties waarin men de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen wil exploreren (Boeije, 2005, p. 36). Aangezien interacties tussen verschillende managementlagen en ervaringen rondom deze interacties achterhaald dienen te worden, past kwalitatief onderzoek hier.

Voor het beantwoorden van alle deelvragen worden semi-gestructureerde interviews met medewerkers en managers ingezet, welke worden ondersteund met Likert-schalen. Bij het beantwoorden van deelvraag 2a wordt ook grijze literatuurstudie ingezet. Daarnaast wordt literatuurstudie gebruikt om de data te kunnen analyseren. Zo wordt aan de hand van de literatuurstudie een topiclijst opgesteld voor het afnemen van de interviews.

Ook wordt deze topiclijst aan een pre-test onderworpen om op deze manier te kijken of het interview daadwerkelijk antwoord geeft op de vragen waarop antwoord verkregen dient te worden en om validiteit en betrouwbaarheid te bevorderen.

De interviews zullen afgenomen worden bij directeuren (manager M1 niveau), teamleiders (manager M2 niveau) en medewerkers.

In totaal worden er zeventien interviews afgenomen bij Belastingdienst Rivierenland te Arnhem, Nijmegen en Gorinchem. Er worden twaalf medewerkers, vier teamleiders en een directeur geïnterviewd. Dit komt uit op een totaal van zeventien interviews. Bij het selecteren van de te interviewen medewerkers en managers worden selectiecriteria opgesteld. Er wordt bijvoorbeeld onderscheid gemaakt tussen medewerkers die wel contact hebben met het employability centre en medewerkers die dat niet hebben.

Tot slot zullen de interviews ondersteund worden door het gebruik van Likert-schalen. Door meerdere onderzoeksvormen te gebruiken, zal het onderzoek ook meer betrouwbaar en valide zijn. Voor een complete beschrijving van de onderzoeksmethode wordt u verwezen naar hoofdstuk 2.

## **1.5 Leeswijzer**

Na een inleiding in de achtergrond van het onderzoek is het tijd om verder de scriptie in te duiken. Lees bijvoorbeeld meer over methodologie die achter het onderzoek schuil gaat of de literatuur die centraal staat in respectievelijk hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3. Nadat een stevig fundament is gelegd voor het onderzoek wordt in hoofdstuk 4, 5, 6 en 7 ingegaan op de resultaten van de interviews en de Likert-schalen. In hoofdstuk 8 wordt teruggepakt naar het stevige fundament door de resultaten aan literatuur te koppelen. Tot slot wordt in het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 9, niet alleen een conclusie getrokken en worden er aanbevelingen gedaan, maar wordt er ook kritisch op het onderzoek teruggeblikt in de discussie.

## 2 Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek toegelicht en verantwoord. Er wordt dieper ingegaan op de korte toelichting van de methode uit hoofdstuk 1. In paragraaf 2.1 wordt ingegaan op de manier waarop de literatuurstudie is uitgevoerd en in paragraaf 2.2 en 2.3 op de afgenomen interviews en Likert-schalen. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 en 2.5 achtereenvolgens ingegaan op de topiclijsten en de pre-testen. Tot slot wordt in respectievelijk paragraaf 2.6, 2.7 en 2.8 ingegaan op het respondentenprofiel, de verwerking van de interviews en de betrouwbaarheid van de interviews.

### 2.1 Literatuurstudie

Vanuit eigen ervaring met werken op communicatieafdelingen heb ik als onderzoeker de aanname dat er te weinig samengewerkt wordt tussen de communicatieafdelingen en de afdeling Human Resource. Deze aanname komt voort uit de aanname dat interne communicatie vaak veel raakvlakken heeft met onderwerpen uit Human Resource. Vandaar dat mijn persoonlijke voorkeur uitgaat naar het combineren van communicatietheorieën met Human Resource theorieën. Tijdens dit onderzoek ben ik me ervan bewust dat deze voorkeur invloed heeft gehad bij de start van de literatuurstudie en dan met name de keuze voor een bepaalde theoretische invalshoek.

Als onderzoeker was ik al bekend met de Human Resource theorie van Appelbaum, Baily, Berg & Kalleberg (2000) over vaardigheden vermogen, motivatie en kansen. Deze theorie kon wat mij betreft ondersteuning bieden bij het beantwoorden van de hoofdvraag, wanneer de mate van vermogen, motivatie en kansen gekoppeld kan worden aan communicatie. Daarnaast ben ik door mijn scriptiebegeleider gewezen op een drietal theorieën rondom communicatiemiddelen. Het ging om theorieën van Lennart & Cohen (2003), literatuur van Clark & Brennan (1991) en literatuur en van Daft et al. (1987). Voor de artikelen van Clark & Brennan (1991) en Lennart & Cohen (2003) heb ik na het lezen ervan beoordeeld dat deze niet direct geschikt waren voor dit onderzoek. De literatuur van Lennart & Cohen (2003) is voornamelijk toegespitst op internetgebruik en daar zal binnen dit onderzoek op basis van de geformuleerde vraagstelling niet op ingegaan worden. De literatuur van Clark & Brennan (1991) gaat tevens over een proces dat buiten de scope van dit onderzoek valt en vandaar dat ook dit niet gebruikt zal worden. Wel is ingegaan op de theorie van Lennart & Cohen.

Vanuit de theorie van Appelbaum et al. (2000) en Lennart & Cohen (2003) en daarnaast scripties die geschreven zijn over Human Resource, communicatie en communicatiemiddelen is de zoektocht naar de overige literatuur gestart. Er is dus gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode (Boeije, 2005). Dit betekent dat er wordt gekeken naar de verwijzingen binnen de reeds gelezen literatuur om vervolgens ook die literatuur te lezen en waar mogelijk te gebruiken. Uiteraard is er ook naast de reeds



gevonden literatuur gezocht naar nieuwe literatuur met behulp van Google Scholar. Een uitgebreid verslag van deze zoektocht is toegevoegd aan bijlage I.

In dit onderzoek is ook grijze literatuurstudie gebruikt. Dit om achtergrondinformatie te verkrijgen over zowel employability op zichzelf als over de huidige ingezette communicatie rondom employability. Het gaat om grijze literatuur, zoals onder andere communicatieplannen, powerpoint presentaties van het employability centre en het strategisch meerjarig beleidsplan. Deze informatie was noodzakelijk om deelvraag 2a te beantwoorden.

## **2.2 Interviews**

Om antwoord te geven op de deelvragen en vervolgens op de hoofdvragen zijn in totaal zeventien interviews afgenomen binnen Belastingdienst Rivierenland. Van deze zeventien interviews is een interview afgenomen bij een directeur van Belastingdienst Rivierenland, zijn vier interviews afgenomen bij managers van Belastingdienst Rivierenland en zijn twaalf interviews afgenomen bij medewerkers van Belastingdienst Rivierenland. Deze verhoudingen berusten zoveel mogelijk op de werkelijkheid. Exact zijn de verhoudingen niet over te nemen, omdat anders het aantal geïnterviewde managers laag zou zijn. Een lager aantal geïnterviewde managers maakt het lastiger om een mogelijk verschil te schetsen tussen managers en medewerkers en de mate van aanwezigheid van vermogen, motivatie en kansen.

De interviews die in dit onderzoek afgenomen zijn, zijn semigestructureerde interviews (Boeije, 2005). Volgens Boeije (2005) is er sprake van dit type interviews wanneer voorbereidingen van de interviews hebben geleid tot een topiclijst van onderwerpen of een aantal vragen. Ook bij dit onderzoek is er gewerkt met een topiclijst en een aantal bijhorende vragen (zie bijlag II). De interviews kregen vorm aan de hand van deze topiclijst en bijhorende hoofdvragen. Vervolgens zijn verdiepende vragen gesteld om individuele ervaringen te achterhalen.

## **2.3 Likert-schalen**

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te vergroten, zijn naast het afnemen van de interviews ook Likert-schalen (bijlage III) ingevuld door respondenten. Er is gekozen voor een oneven puntenschaal, van 1-5, zoals Likert (1974) deze ook omschrijft. Bij de oneven puntenschaal is een middelste punt aanwezig, in dit geval 'neutraal' ten opzichte van de stelling, waardoor mensen niet gedwongen worden om een meer positievere of een meer negatievere mening te hebben ten aanzien van een stelling.

De Likert-schaal is op een aantal dezelfde topics ingegaan, als het interview. Er is bewust voor gekozen om op een aantal topics niet in te gaan in de Likert-schaal, waar wel ingegaan werd in de interviews. Dit omdat er dan voorkennis over employability nodig zou zijn om de Likerschalen in te vullen, terwijl in het interview juist de kennis over employability getest diende te worden als onderdeel van ability van de AMO theorie (Boxall & Purcell, 2003). Ook is er bewust voor gekozen om de Likert-schalen niet na het

interview, maar voor het interview te laten invullen. Dit omdat de respondenten dan niet beïnvloed zijn door gestelde vragen in het interview.

## 2.4 Topiclijsten

Op basis van literatuurstudie en de geformuleerde onderzoeksvragen is de topiclijst samengesteld. Deze is te zien in figuur 2.1 en uitgebreider in bijlage II. Aangezien de interviews inzicht dienen te verlenen in de mate van aanwezigheid van vermogen, motivatie en kansen om employability door te voeren, zijn deze individuele onderwerpen verwerkt in de topiclijst. Drie van de vier hoofdtopics waren dan ook vermogen, motivatie en kansen. De informatie die deze topics opleverden in de interviews heeft bijgedragen aan het beantwoorden van deelvraag 2 en 3. Om de deelvragen compleet te kunnen beantwoorden met behulp van de interviews, dienen de interviews ook inzicht te verlenen in hoe communicatiemiddelen ervaren worden. Om deze reden is het vierde hoofdtopic dan ook 'ervaring type communicatiemiddelen' geworden.

Maar waarom is dan voor welke subtopics gekozen? Alle hoofdtopics zijn op basis van de literatuur opgesplitst in deeltopics. Zo wordt in de literatuurstudie in hoofdstuk 3 geschetst dat vermogen zowel uit kennis over de uit te voeren taak en vaardigheden die nodig zijn voor de uit te voeren taak bestaat. Kennis en vaardigheden zijn dan ook deelonderwerpen van het hoofdtopic vermogen. Inzicht in kennis over employability is eenvoudig te verkrijgen door te vragen wat mensen onder employability verstaan en wat er in hun organisatie aan employability gedaan wordt, volgens hen. Maar hoe zijn vaardigheden om 'employable' te zijn te meten? Om deze vraag te beantwoorden is op basis van literatuurstudie bekeken welke vaardigheden bij een 'employable' persoon in hoge mate aanwezig zijn en bij een minder 'employable' persoon in mindere mate. In het theoretisch kader in paragraaf 3.3.1 is geschetst dat dit gaat om carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en sociaal en menselijk kapitaal. Dit werden dan ook subtopics van het subtopic vaardigheden.

Het tweede hoofdtopic, motivatie, is net zoals het eerste hoofdtopic, opgesplitst in subtopics. In de literatuurstudie komt naar voren dat er twee vormen van motivatie zijn. Dit zijn zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie. Dit zijn dan ook de subtopics onder de hoofdtopic motivatie geworden.

Waar het eerste en tweede hoofdtopic zijn opgesplitst in subtopics, is dit niet gedaan bij het derde hoofdtopic kansen. In de literatuurstudie komt namelijk naar voren dat kansen staat voor de kansen die iemand vanuit de omgeving krijgt om een taak uit te voeren. Aangezien het onderwerp eenduidig is en niet uit deelonderwerpen bestaat, zoals geschetst in de literatuurstudie, is er dus voor gekozen om het hoofdonderwerp kansen niet in deelonderwerpen op te splitsen.

Tot slot is het vierde hoofdtopic ook opgesplitst tot subtopics, net zoals het eerste en tweede hoofdtopic. Het vierde hoofdtopic is de ervaring van type communicatiemiddelen. Dit hoofdtopic is opgedeeld in de verschillende type communicatiemiddelen die ingezet worden rondom employability.

- 1 - Vermogen
  - 1.1- Kennis
  - 1.2- Vaardigheden
    - 1.2.1.- Carriere-identiteit
    - 1.2.2.- Aanpassingsvermogen
    - 1.2.3.- Sociaal (/menselijk) kapitaal
- 2 - Motivatie
  - 2.1- Intrinsieke motivatie
  - 2.2- Extrinsieke motivatie
- 3 - Kans
- 4 - Ervaring type communicatiemiddelen
  - 4.1- Leiderschapsapp (managers)
  - 4.2- B-zine
  - 4.3- Intranet
  - 4.4- Beeldkrant
  - 4.5- ConnectPeople
  - 4.6- Persoonlijke communicatie

*Figuur 2.1: Topiclijst*

## 2.5 Pre-testen

Voordat de definitieve interviews zijn afgenomen, zijn er drie pre-testen uitgevoerd. Clark en Schober (1991) zeggen het volgende over pre-testen: "Het is voor onderzoekers onmogelijk om perfecte vragen op te stellen; vragen, die voor elke respondent direct duidelijk zijn en die geen verduidelijking behoeven. En omdat ze dit niet kunnen, zullen de antwoorden vaak verrassend zijn" (p. 29). Aangezien er binnen dit onderzoek gebruik is gemaakt van gestructureerde interviews, zijn er geen complete vragenlijsten die een pre-test kunnen ondergaan. Wel is de pre-test toegepast op de vooraf opgestelde topiclijst. Hierdoor is gekeken of de topics wel duidelijk waren tijdens het interview en of ze ook daadwerkelijk input opleverden voor het beantwoorden van de deel- en hoofdvragen.

In totaal zijn er binnen dit onderzoek drie pre-testen uitgevoerd onder medewerkers binnen Belastingdienst Centrum voor Kennis & Communicatie op de afdeling communicatie. Er is voor gekozen om gedurende de pre-testen niets te veranderen aan de Likert-schalen en de topics, zodat er drie keer feedback zou komen op dezelfde schalen en dezelfde topics. Op deze manier werd duidelijk of eventuele onduidelijkheden in de Likert-schalen of topiclijst bij meerdere respondenten zouden terugkomen. In dat geval zouden die eventuele onduidelijkheden sowieso uit de Likert-schalen en topiclijst gehaald worden. Aangezien bij de drie verschillende respondenten tijdens de pre-test niet dezelfde onduidelijkheden naar voren kwamen, zijn er op basis van de pre-test geen grote wijzigingen aangebracht in zowel de Likert-schalen als in de topiclijst. Wel zijn er

een aantal kleine wijzigingen doorgevoerd.

Op basis van een van de drie pre-testen bleek er onduidelijkheid te zijn in het open invulveld 'Opleiding' dat bovenaan de Likert-schalen stond vermeld als achtergrondvariabel. De respondent die vroeg wat hier precies in te vullen, heeft meerdere opleidingen afgerond. In de uiteindelijke versie van de Likert-schalen is het invulveld 'Opleiding' veranderd in 'Hoogst afgeronde opleiding'. Omdat het volgen van meerdere opleidingen ook inzicht kan geven in de mate van employability van een medewerker, wordt er in de uiteindelijke interviews binnen het topic carrière-identiteit niet alleen gevraagd naar carrière-ervaringen maar ook naar gevolgde opleidingen.

Verder bleek dat het lastig is antwoord te geven op vragen omtrent het topic aanpassingsvermogen en sociaal kapitaal. Beide topics gaan in op subjectieve onderwerpen. Wanneer heeft iemand veel aanpassingsvermogen en wat is een groot netwerk? Tijdens de pre-testen zijn rondom dit topic vragen gesteld als: In welke mate ben je bereid om je aan situaties aan te passen, zowel in context van een organisatie als in persoonlijke context? en Heb je een groot netwerk? De kans is groot dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven en daarom zeggen dat ze zich makkelijk kunnen aanpassen aan situaties en dat ze een groot netwerk hebben. Ook kan het zijn dat respondenten bescheiden zijn en daarom niet van zichzelf zeggen dat ze zich makkelijk aan situaties aanpassen of een groot netwerk hebben. Om dus beter inzicht te krijgen in het daadwerkelijke aanpassingsvermogen van respondenten en in het netwerk en de manier van netwerken van respondenten wordt in de daadwerkelijke interviews naar voorbeelden gevraagd. Er wordt eerst breed gestart en respondenten gevraagd of ze een verandering in hun organisatie hebben meegemaakt en vervolgens gevraagd hoe dat voelde en wat dat met ze deed. Omtrent het netwerken wordt respondenten in de definitieve interviews gevraagd hoe ze aan hun baan of eventueel verschillende banen zijn gekomen. Op deze manier wordt er ook gewerkt met een praktijkvoorbeeld. Een respondent oordeelt in dit geval niet direct over zichzelf, maar vertelt hoe hij handelt aan de hand van praktijkvoorbeelden. Op deze manier kan de onderzoeker verdere conclusies trekken over het aanpassingsvermogen en het sociaal kapitaal van een respondent.

Waar tijdens het opstellen van de Likert-schalen twijfel bestond over het wel of niet toevoegen van schalen rondom employability en daar niet voor gekozen is, bleek dit ook een goede keuze te zijn. Een van de drie respondenten was nog niet bekend met het begrip employability en had dus ook eerst uitleg nodig over het begrip employability, voordat hier vragen over beantwoord konden worden. Deze uitleg kon nog niet gegeven worden voor het invullen van de Likert-schaal, omdat dan tijdens het interview niet meer getest kon worden wat de kennis van de respondent rondom employability was.

## **2.6 Respondentenprofiel**

De respondenten binnen dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van doelgerichte selectie (Boeije, 2005). Dit betekent dat respondenten niet steekproefsgewijs, maar bewust geselecteerd zijn. Er is hiervoor gekozen, zodat respondenten met bepaalde kenmerken geselecteerd konden worden. Op deze manier kon onderscheid aangebracht

worden in medewerkers en managers die contact hebben gehad met het employability centre en medewerkers en managers die nog geen contact hebben gehad met het employability centre. Tevens konden op deze manier medewerkers en managers uit hetzelfde team geselecteerd worden. Door het eerste selectie criterium toe te passen, was het mogelijk om te onderzoeken of er een samenhang lijkt te zijn of niet tussen de mate van vermogen, motivatie en kansen, en het wel of niet contact hebben met het employability centre. Daarnaast kon er door het toevoegen van de tweede selectie criterium onderzocht worden of er een samenhang lijkt te zijn of niet tussen de mate van vermogen, motivatie en kansen van managers en de mate van vermogen, motivatie en kansen van een medewerker. Voor dit laatste was het wel van belang dat de medewerkers die geïnterviewd zijn in contact staan met de managers die geïnterviewd zijn.

De uiteindelijke indeling van respondenten bestond uit één directeur, twee managers die wel contact hebben gehad met het employability centre, twee managers die geen contact hebben gehad met het employability centre, zes medewerkers die wel contact hebben gehad met het employability centre en zes medewerkers die geen contact hebben gehad met het employability centre. In tabel 2.1 is overzichtelijk de selectiecriteria voor de respondenten weergegeven.

Hiërarchische positie	Aantal	Specificaties
M1'er	1x	Wel of niet contact met het employability centre
M2'er	4x	- 2x wel contact met het employability centre  - 2 x niet contact met het employability centre
Medewerkers	12x	- 6 x wel contact met het employability centre  - 6x niet contact met het employability centre  - Wanneer mogelijk, graag medewerkers die vallen onder een van de vier geïnterviewde M'2ers

*Tabel 2.2: Selectiecriteria respondenten*

## **2.7 Verwerking interviews**

Voorafgaand aan de interviews is gevraagd naar goedkeuring voor het opnemen van het interview. Aan de hand van deze opnames zijn vervolgens de interviews getranscribeerd. Na het transcriberen is de informatie geselecteerd die bijdraagt aan het beantwoorden van de deel- en hoofdvragen. Volgens Baarda (2005) moet men voor een juiste analyse uitgaan van de probleemstelling, zodat de data antwoord geeft op de geformuleerde onderzoeksvragen. De geselecteerde relevante informatie is vervolgens opgedeeld in fragmenten die los van de overige tekst te begrijpen zijn. Deze fragmenten zijn nadat ze geselecteerd zijn, gelabeld. Dit wil zeggen dat de fragmenten een onderwerp, ofwel label, toegewezen hebben gekregen. Labels zorgen ervoor dat informatie later snel terug te vinden is (Baarda, 2005). Deze labels zijn met behulp van markeerstiften vertaald naar een kleur, zodat duidelijker te zien was welk fragment bij welk label hoorde. Nadat de labels toegekend zijn, zijn ze geordend. De labels die veel overeenkomsten met elkaar hadden, zijn samengevoegd tot kernlabels (Baarda, 2005). De labels die hieruit voortkwamen, komen overeen met de topiclijst (bijlage II). Het feit dat de gevormde labels overeenkwamen met de topiclijst, kan mogelijk aangeven dat in de interviews ook daadwerkelijk aan bod is gekomen wat aan bod zou moeten komen. Het kan ook mogelijk betekenen dat ik als onderzoeker beïnvloed was bij het labelen, doordat ik de topiclijst nog in mijn achterhoofd had.

Aan de hand van de kernlabels, terug te zien in de topiclijst van bijlage II, is vervolgens de analyse uitgevoerd. Gekeken is welke kernlabels en bijhorende informatie inzicht konden geven in de deelvragen en hoofdvragen. Hier is onderscheid gemaakt in het ervaren van communicatie en het type communicatiemiddel en de mate van aanwezigheid van motivatie, vermogen en kansen volgens medewerkers en managers.

## **2.8 Betrouwbaarheid, validiteit en triangulatie**

Van belang bij een keuze voor een onderzoeksmethode, is dat deze methode ook betrouwbaar en valide is. Betrouwbaarheid is volgens 't Hart, Van Dijk, De Goede, Jansen & Teunissen (1998, p. 262–285) dat de resultaten van het onderzoek niet afhankelijk mogen zijn van de onderzoeker die het onderzoek heeft uitgevoerd en van de omstandigheden waarin een onderzoek heeft plaatsgevonden. Wanneer hetzelfde onderzoek dus door een andere onderzoeker wordt uitgevoerd en onder andere omstandigheden, zou dit onderzoek dezelfde resultaten moeten opleveren. Validiteit is volgens 't Hart et al. (1998, p. 262–285) dat met een onderzoek gemeten wordt wat de onderzoeker oorspronkelijk wilde meten. Om validiteit binnen dit onderzoek te bevorderen is dan ook gedurende het onderzoek meerdere keren teruggekeken naar de exacte hoofd- en deelvragen, zodat de essentie van het onderzoek helder op het netvlies bleef gedurende het onderzoek. Ook heeft een pre-test van de interviews plaatsgevonden om te zien of met de interviews ook wel daadwerkelijk gemeten zou worden wat er mee gemeten zou moeten worden.

Ook worden zowel de betrouwbaarheid als de validiteit vergroot door het gebruik van



triangulatie ('t Hart et al, 1998, p. 270-287). Triangulatie is het te observeren object vanuit verschillende invalshoeken bekijken. Dit kan gedaan worden door niet één onderzoeksmethode te gebruiken, maar meerdere. In dit onderzoek zal ook triangulatie plaatsvinden door gebruik te maken van zowel literatuurstudie, het afnemen van interviews en het gebruik van Likert-schalen. De triangulatie binnen dit onderzoek zal zowel betrouwbaarheid als validiteit ten goede komen.

## 3 Employability, communicatie en HRM

Hoofdstuk 3 is het theoretisch kader waarin in paragraaf 3.1, 3.2 en 3.3 achtereenvolgens ingegaan wordt op theorieën rondom employability, communicatie en HRM. Tot slot wordt in paragraaf 3.4 een verbinding gelegd tussen de theorieën rondom employability, communicatie en HRM.

### 3.1 Aanleiding employability

De veranderde werkomgeving vraagt om mobiele medewerkers en uiteindelijk ook om medewerkers die 'employable' zijn. Volgens Hall (2002, p. 21) werd er in de jaren '70 negatief aangekeken tegen mobiliteit van werknemers. Het veel wisselen van werk vroeg eerder om uitleg, dan dat het gezien werd als een uitdaging en als leren. Dertig jaar later is de houding tegenover mobiliteit van personeel veranderd: "The traditional career contract, with its promises of a long-term employment relationship and security, has been replaced by a shorter term transactional understanding: The contract is 'renewable' daily based on current needs and performance" (Hall, 2002, p. 4). Organisaties dienen hier volgens Hall (2002, p. 31) niet op in te spelen door nieuwe medewerkers te werven voor de functies die vrijkomen door het veel wisselen van werk, maar door huidige medewerkers om te scholen en de kansen te bieden om continu te leren. Hall (2002, p. 31) stelt dat het veel duurder is voor een organisatie om nieuwe medewerkers op te leiden dan om huidige medewerkers bij te scholen.

Door de veranderde opvattingen over mobiliteit komt het vaker voor dat medewerkers van functie wisselen, zowel gestimuleerd door organisaties of uit vrije wil van de medewerker.

Naast de veranderde opvattingen over mobiliteit van medewerkers is er sprake van daling in de werkende beroepsbevolking<sup>1</sup> (CPB, 2013). In 2011 was 5,4% van de beroepsbevolking werkloos en in 2014 wordt verwacht dat 7,75% van de beroepsbevolking werkloos is.

Door het veranderen van de opvattingen omtrent mobiliteit en het toenemen van de werkloze beroepsbevolking kunnen steeds meer mensen te maken krijgen met de overgangsfase van de ene functie naar de andere functie, wanneer zij in de toekomst weer aan de slag zullen gaan binnen een andere functie. Volgens Fugate et al. (2004, p. 32) is het voor mensen in de overgangsfase van de ene functie naar de andere functie gunstig als er sprake is van employability.

<sup>1</sup> Bij de cijfers van de werkloze beroepsbevolking gaat het om alle personen die tenminste twaalf uur per week werken of werk hebben aanvaard, waardoor ze tenminste 12 uur per week gaan werken of verklaren ten minste twaalf uur per week te willen werken, daarvoor beschikbaar zijn en activiteiten ontplooiën om werk voor ten minste twaalf uur per week te vinden (CBS, 2013).

### 3.1.1 *Wat is employability?*

Employability wordt in de online Van Dale (2013) omschreven als "inzetbaarheid van de werknemers van een organisatie door scholing, bijscholing, een flexibele houding, enz., waardoor zij zich geschikt maken om in verschillende functies en op verschillende plaatsen te werken" (Van Dale, 2013). Hillage & Pollard (1998) en Brown, Hesketh & Williams (2003) richten zich niet zoals de Van Dale (2013) op de inzetbaarheid van medewerkers, maar op het verkrijgen en behouden van werk op de arbeidsmarkt. Zo geven Hillage & Pollard (1998) de volgende definitie aan employability: "In simple terms, employability is about being capable of getting and keeping fulfilling work. More comprehensively employability is the capability to move self-sufficiently within the labour market to realise potential through sustainable employment" (Hillage & Pollard, 1998, p.2). Afgeleid van deze definitie, formuleren Brown et al. (2003) de volgende definitie: "Employability is about having the capability to gain initial employment and obtain new employment if required (p. 107).

Waar de definities van Hillage & Pollard (1998) en Brown et al. (2003) gericht zijn op de arbeidsmarkt en daarbij het verkrijgen en behouden van werk, komen de definities van anderen (Schoemaker, 1999; Fugate, Knicki & Ashfort, 2004; Marks & Huzzard, 2010) meer overeen met de betekenis van employability, zoals omschreven in de Van Dale (2013). Zo geeft Schoemaker (1999, p. 237) aan dat employability gaat om het aanpassen van een medewerker aan eisen die een organisatie aan de medewerker stelt.

Fugate et al. (2004) en Marks & Huzzard (2010) gaan een stapje verder en beschrijven employability als een psychosociaal construct. Fugate et al. (2004) zien employability als een heuristisch model dat bestaat uit de volgende drie aspecten (figuur 3.1): carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en het sociale en menselijke kapitaal.

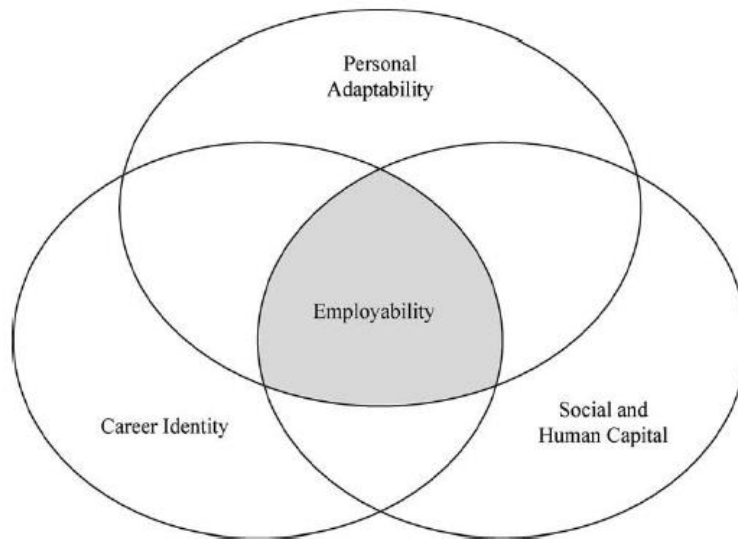
Het eerste aspect, de carrière-identiteit, bestaat uit de carrière-ervaringen en ambities van een persoon. "The career identity is not the sum of (work) experiences but the assimilation of the experiences into meaningful or useful structures" (Meijers, 1998, p. 200).

Het tweede aspect van employability, aanpassingsvermogen, gaat voornamelijk om de bereidheid van een persoon om zich aan te passen aan de situaties in de context van een organisatie, maar ook in persoonlijke context.

Het derde aspect is het sociale en menselijke kapitaal. Het sociale kapitaal is de manier waarop werknemers acteren in sociale netwerken. "People with well developed social capital often utilize informal job search networks (e.g., 'friend of a friend'), in addition to more formal networks (e.g., 'company sponsored placement services'" (Fugate et al., 2004). Het menselijke kapitaal bestaat uit de menselijke eigenschappen van de ene individu ten opzichte van de ander. Hierbij is bijvoorbeeld te denken aan leeftijd, opleiding etc.

De uiteindelijke mate van employability die een medewerker heeft, wordt gebaseerd op de mate waarin de drie verschillende aspecten van employability wel of niet aanwezig zijn bij een medewerker. Wanneer een medewerker dus hoog scoort op de drie aspecten

afzonder, heeft deze medewerker een hoge mate van employability.

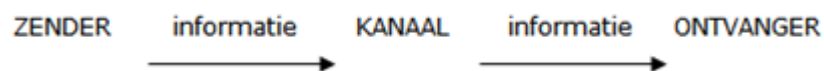


Figuur 3.1: Het employability model volgens Fugate et al. (2004, p. 16).

Waar een hoge mate van employability bij een medewerker zorgt voor een flexibele medewerker die breed inzetbaar is in zowel verschillende functies als verschillende organisaties, is er wel een kanttekening te plaatsen bij employability. Zo geven Marks & Huzzard (2010) en Brown et al. (2003) aan dat ook de context van belang is bij de mate van inzetbaarheid van een medewerker en het wel of niet verkrijgen en behouden van werkgelegenheid. De arbeidsmarkt speelt bijvoorbeeld een rol volgens Brown et al. (2003): "If there were more jobs than applicants for professional and managerial workers, this would be less of a problem. We could assume that all candidates with the appropriate qualification and skills would get appointed" (p. 10).

### 3.2 Communicatie

Communicatie is een begrip dat te pas en te onpas gebruikt wordt. Maar wanneer wordt het begrip nou eigenlijk gebruikt en wat betekent het precies? Volgens Olsthoorn & Velden (1996, p. 22) wordt het begrip graag en gemakkelijk gebruikt, waardoor de complexiteit van betekenissen die erachter schuil gaat versluierd wordt. Ondanks de complexiteit van het begrip communicatie, zijn er een aantal basiselementen vaker terug te zien in verschillende definities binnen de wetenschap. Dit zijn de elementen zender, boodschap en ontvanger. Deze elementen zijn ook terug te zien in het elementair communicatiemodel (figuur 3.2) van Cuilenburg, Scholten & Noomen (1992, p. 9).

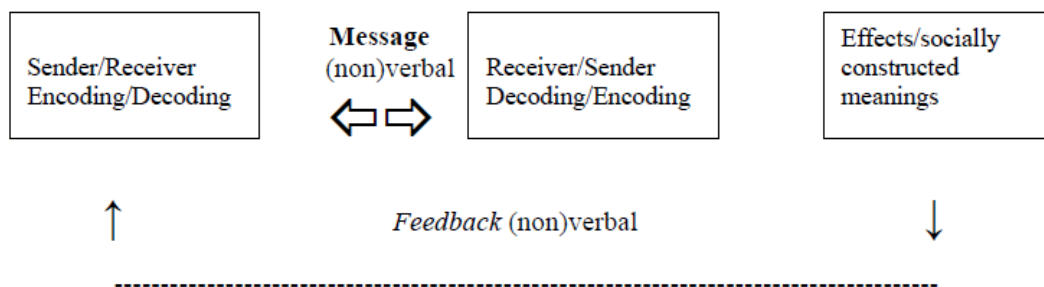


Figuur 3.2: Elementair communicatiemodel (Cuilenburg, Scholten & Noomen, 1992, p.9).

Uit het model komt naar voren dat er meer dan een deelnemer moet zijn om communicatie te laten plaatsvinden. Ook voegen Cuilenberg et al. (1992, p. 19) toe dat er alleen sprake is van communicatie als er bedoeld wordt op het bereiken van een bepaald effect. Hierbij is te denken aan het veranderen van attitude, gedrag en kennis of het vormen van een gemeenschappelijke betekenis of gemeenschappelijk standpunt.

De opvatting van Andrews & Herschel (1996) over communicatie heeft overeenkomsten met de opvatting van Cuilenburg et al (1992). Ook zij geven aan dat communicatie bestaat uit een aantal basiscomponenten, zoals de boodschap, de zender en de ontvanger. De boodschap is in deze hetgeen wat verzonden wordt, de zender is diegene die de boodschap verzendt en de ontvanger is diegene die de boodschap ontvangt.

Waar Cuilenberg (1992) communicatie ziet als een eenzijdig proces, kan er volgens Andrews & Herschel (1996) sprake zijn van het wisselen van rollen. Zo kan de zender in hetzelfde communicatieproces ook een ontvanger zijn en kan de ontvanger ook een zender zijn. Andrews en Herschel (1996) geven aan dat de ontvanger van de boodschap kan reageren op een boodschap om aan te geven dat de ontvanger het niet eens is met de boodschap of om er iets aan toe te voegen. In dit geval is er sprake van feedback, waardoor het gaat om een transactioneel communicatiemodel. In figuur 3.3 is het communicatiemodel terug te zien, zoals Andrews & Herschel (1996) het schetsen.



*Figuur 3.3: Een transactioneel communicatiemodel (Andrews & Herschel, 1996, p. 12).*

In het model is terug te zien dat de ontvanger ook een rol speelt volgens Andrews & Herschel (1996). Zo geeft de ontvanger betekenis aan een boodschap, waardoor een nieuw perspectief van de werkelijkheid gecreëerd wordt. Wel is volgens Andrews & Herschel (1996) betekenisoverdracht in zijn geheel mogelijk, maar er is bijvoorbeeld geen aandacht voor de context die de betekenisoverdracht kan beïnvloeden.

Wel is sprake van tweerichtingsdenken binnen dit model, doordat ook de ontvanger een rol speelt bij de betekenisgeving. Stoter (1997, p. 19) is een voorstander van het tweerichtingsdenken en geeft aan dat er te vaak gesproken wordt over éénrichtingsdenken. Tevens kan er binnen zowel het éénrichtingsdenken als het tweerichtingsdenken sprake zijn van ruis. Dit betekent dat de boodschap bij de ontvanger niet aankomt, zoals deze bedoeld is. Dat kan bijvoorbeeld komen door communicatiemiddelen die niet goed functioneren (Berlo, 1960).

Schulz von Thun (1982) besteedt in tegenstelling tot Andrews & Herschel (1996) wel

aandacht aan de context die betekenisoverdracht kan beïnvloeden. Zo onderscheidt Schulz von Thun (1982, p. 9) vier aspecten aan een boodschap van de ene naar de andere persoon. Tijdens een communicatieproces zijn een aantal aspecten die een rol spelen bij het beïnvloeden van het communicatieproces. Zo is er een zakelijk aspect, een expressief aspect, een relationeel aspect en het appellerende aspect. Een zakelijk aspect gaat om wat de exacte inhoud van de boodschap is. Dit aspect is objectief. Het gaat om de feiten. Het tweede aspect, het expressieve aspect, geeft een beeld van de persoonlijkheid van de zender. Wat zijn de waarden, normen en behoeften van de zender? Het relationele aspect gaat over hoe de zender tegenover de ontvanger staat. Vaak is dit aspect terug te zien in lichaamstaal en formuleringen. Het vierde aspect, het appellerende aspect, geeft aan wat de zender bij de ontvanger wilt bereiken. Wil de zender de ontvanger informeren, overtuigen of overhalen?

### 3.2.1 *Interne communicatie*

In paragraaf 3.2 is ingegaan op het begrip communicatie in de breedste zin van het woord. Deze communicatie kan dus zowel intern, bijvoorbeeld binnen een organisatie, als extern plaatsvinden, vanuit een organisatie naar bijvoorbeeld een klant. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op het begrip interne communicatie.

Reijnders (2000) geeft een redelijk algemene beschrijving van het begrip interne communicatie: "Een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie" (p 5-6). Een meer gedetailleerde beschrijving van interne communicatie geeft Koeleman (2002):

Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informatiele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger zijn (p. 27).

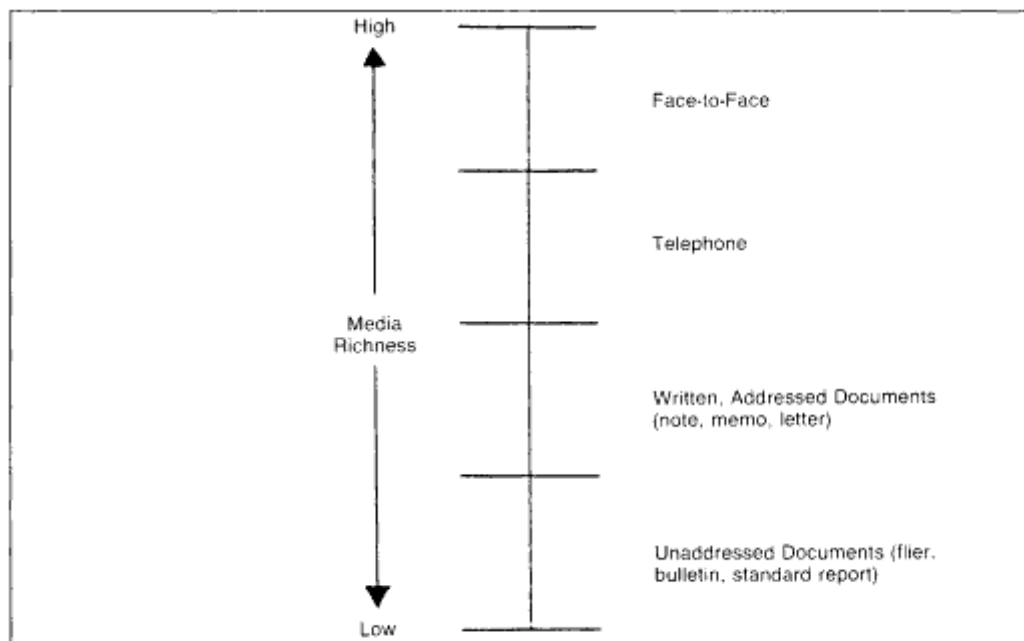
Koeleman (2002) behoort met deze definitie tot het tweerichtingsdenken, aangezien er ook interpretatie door de ontvanger plaatsvindt. Waar in de voorgaande besproken communicatietheorieën gebruik wordt gemaakt van de term zender, spreekt Koeleman (2002) van een producent. Reijnders spreekt niet over producenten en ontvangers, maar over personen in het algemeen. De overeenkomst tussen de definities is dat de communicatie binnen een organisatie plaatsvindt. Reijnders (2000) laat in zijn definitie van communicatie buiten beschouwing dat de communicatie intentioneel is en dat er interpretaties gegeven kunnen worden aan een boodschap, dit in tegenstelling tot Koeleman (2002).

Wel gaat Reijnders (2006) in op het éénrichtingsdenken en het tweerichtingsdenken. Hij spreekt over de actie-visie en interactie-visie. De actie-visie komt overeen met het éénrichtingsdenken en wordt ingezet vanuit de gedachten mensen te informeren of te beïnvloeden vanuit de persoon die de boodschap overbrengt (Reijnders, 2006, p. 185).



Voor het overbrengen van de boodschap worden middelen ingezet bij deze visie . De interactie-visie komt overeen met het tweerichtingsdenken en gaat ervan uit dat communicatie overal en altijd aanwezig is waar mensen samenwerken en dat er sprake is van wederzijdse beïnvloeding (Reijnders, 2006, p. 185).

Ook Daft & Lengel (1987) maakten nog voor Reijnders (2006) en Koeleman (2002) een soortgelijk onderscheid tussen het éénrichtingsdenken en het tweerichtingsdenken. Zij maken dit onderscheid in type media. Zo spreken zij over minder rijke media en rijkere media. Of een media rijk of minder rijk is, hangt af van de volgende factoren: de mogelijkheid tot het geven en ontvangen van feedback, de mogelijkheid tot het geven van meerdere aanwijzingen met behulp van bijvoorbeeld lichaamstaal en stem, de mogelijkheid om taalverschil te overbruggen door bijvoorbeeld het gebruik van symbolen en de mogelijkheid tot het bieden van personele focus. Hoe groter de mogelijkheid van deze factoren is, hoe rijker het media is, volgens Daft & Lengel (1987). Zij benoemen bijvoorbeeld face-to-face communicatie als meest rijke media en benoemen ongeadresseerde documenten als minst rijke media (figuur 3.4). Bij het tweerichtingsdenken staat het geven en krijgen van feedback centraal, waar ruimte voor is bij rijke media.



*Figuur 3.4: Hiërarchie van mediarijkeheid (Daft & Lengel, 1987, p. 358).*

Waar Koeleman (2002) en Reijnders (2006) voorkeur geven aan het tweerichtingsdenken, geven Daft & Lengel (1987) aan dat managers het type media af dienen te stemmen op de boodschap. Volgens Daft & Lengel (1987) zouden hoog presenterende managers begrijpen dat rijke media, zoals face-to-face communicatie, nodig is voor ongestructureerde communicatie en dat minder rijke media, zoals geschreven communicatie beter werkt voor routinematige communicatie. Dit is terug te zien in het volgende citaat: "High performing managers intuitively understand that face-to-face communication is needed for unstructured communications and written

communication works best for more routine communications” (Daft & Lengel, 1987, p. 355). Volgens Daft & Lengel (1987) is het dus niet altijd nodig om een grote mogelijkheid te hebben tot het geven en krijgen van feedback.

De media die Daft & Lengel (1987) meenemen zijn face-to-face communicatie, telefoon, geschreven en geadresseerde documenten en ongeadresseerde documenten. Bij geschreven en geadresseerde documenten benoemen Daft & Lengel (1987) aantekeningen, memo’s en brieven. Bij ongeadresseerde documenten benoemen Daft & Lengel (1987) flyers, bulletlijsten en rapporten. In deze theorie zijn de elektronische media nog niet opgenomen. Kishi (2008, p. 281-287) heeft daarom een nieuwe indeling gemaakt op basis van de Media Richness Theory (Daft & Lengel, 1987), waarin ook elektronische media is opgenomen. Kishi omschrijft van rijk tot minder rijke media achtereenvolgens face to face communicatie, videoconferenties, telefoon, chat, voicemail, e-mail en geschreven communicatie (Kishi, 2008). Wat hier opvallend aan is is dat via de telefoon meer feedback te geven is door de ontvanger, dan via de voicemail, maar dat dit type medium door Kishi (2008) wel als minder rijk wordt omschreven.

Naast dat de theorie van Daft & Lengel (1987) verouderd is, vallen er meer kanttekeningen te plaatsen bij de opvatting over rijke media en minder rijke media van Daft & Lengel (1987). Een kanttekening bij de opvatting over rijke en minder rijke media is dat de derde factor, de mogelijkheid om taal te overbruggen, eenvoudiger kan zijn bij minder rijke media dan bij rijkere media of andersom. Dit bijvoorbeeld als de persoon die een boodschap wilt overbrengen bij een ontvanger bijvoorbeeld geen buitenlandse taal spreekt, maar wel in de desbetreffende taal kan schrijven of algemene symbolen kent die niet afhankelijk zijn van de taal die een persoon spreekt.

Een andere kanttekening is dat Daft & Lengel (1987) aangeven dat rijke media voornamelijk geschikt is voor minder eenduidige communicatie en dat minder rijke media voornamelijk geschikt is voor eenduidige communicatie, maar niet omschrijven wanneer communicatie eenduidig is en wanneer communicatie minder eenduidig is.

Daarnaast geven Daft & Lengel (1987) aan welke media wanneer het meest geschikt is en geven ze aan dat hoog presterende managers dit dienen te weten, maar geven zij niet aan of dit in de praktijk uiteindelijk ook terug te zien is. El-Shinnawy & Markus (1992) geven aan dat het minder rijke medium e-mail door zenders verkozen wordt boven het meer rijke medium voicemail, als het gaat om boodschappen die niet eenduidig zijn maar ambigu.

### 3.3 SMO theorie

Appelbaum, Baily, Berg & Kalleberg (2000) stellen dat de mate waarin medewerkers in staat zijn om een taak uit te voeren afhankelijk is van de mate waarin een aantal vaardigheden aanwezig zijn bij de medewerkers. In dit onderzoek wordt aan de hand van deze vaardigheden bekeken of de vaardigheden voldoende aanwezig zijn om 'employable' te zijn en hoe communicatie mogelijk een rol kan spelen in het vergroten van de benodigde vaardigheden. Appelbaum et al. (2000, p. 118-120) stellen dat volgende vaardigheden aanwezig dienen te zijn om een taak uit te kunnen voeren:

- **Skill** (vaardigheid): de mate waarin medewerkers aan vaardigheden voldoen die zij nodig hebben om een taak uit te voeren.
- **Motivation** (motivatie): de mate waarin er sprake is van motivatie vanuit de medewerker zelf of vanuit de omgeving van een manager om een bepaalde taak uit te voeren.
- **Opportunity** (kans): ondersteuning en mogelijkheden die een organisatie een medewerker biedt om een bepaalde taak uit te voeren.

Voordat Appelbaum et al. (2000) de SMO theorie formuleerden, bestonden er al diverse soortgelijke theorieën. Volgens Liby & Lurft (1993, p. 426) is prestatie gelijk aan vermogen, kennis, omgeving en motivatie. Net zoals Liby & Lurft (1993) kijken naar persoonlijke aspecten kijken die een rol spelen bij prestatie of het uitvoeren van een taak, doen Appelbaum et al. dat ook met de SMO theorie. De SMO theorie werd later door Boxall & Purcell (2003) geformuleerd als de AMO theorie. Zij hebben het onderdeel 'skill' vervangen door 'ability'.

Zowel de SMO theorie en de AMO spreken over drie verschillende vaardigheden die nodig zijn om een taak uit te voeren. 'Skill' als onderdeel van de SMO theorie betekent letter naar het Nederlands vertaald vaardigheid. In mijn ogen is het woord vaardigheid als een van de drie type vaardigheden verwarrend. Dit is een van redenen waarom in dit onderzoek gebruik gemaakt wordt van de AMO theorie van Boxall & Purcell (2003). Ook wordt binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van Boxall & Purcell (2003), omdat zij wel ingaan op kennis, als onderdeel van vermogen, om een taak uit te kunnen voeren. Appelbaum et al. (2000) laten het aspect kennis achterwege. Tot slot zal in dit onderzoek niet gebruik gemaakt worden van kans in enkelvoud, maar van kansen in meervoud. Dit omdat de omgeving medewerkers en managers meerdere kansen kan bieden om employable te zijn.

#### 3.3.1 Vermogen

Boxall & Purcell omschrijven de vaardigheid vermogen als volgt: "they are able to do so, they can do the job because they possess the necessary knowledge and skills (Boxall & Purcell, 2003, p. 20)". Boxall & Purcell zien vaardigheden en kennis dus als onderdelen

van vermogen. Appelbaum et al. zien vermogen als vaardigheden en geven aan dat deze vaardigheden bestaan uit basis, technische, beroepsspecifieke, leiderschaps- en sociale vaardigheden (Appelbaum et al., 2000, p. 41). In welke mate deze specifieke vaardigheden volgens Appelbaum et al. aanwezig dienen te zijn, hangt af van de taak die uitgevoerd dient te worden of de functie die iemand heeft. Aangezien het in dit onderzoek lastig aan te geven en te meten is in welke mate basis-, technische, beroepsspecifieke, leiderschaps- en sociale vaardigheden aanwezig dienen te zijn om 'employable' te zijn, zal gebruik gemaakt worden van de AMO theorie van Boxall & Purcell (2003).

#### *3.3.1.1 Kennis als onderdeel van vermogen*

Waar Boxall & Purcell (2003) kennis als een onderdeel van vermogen zien en geen directe beschrijving geven voor het begrip kennis, verdiepen Nonaka & Takeuchi (1995) zich in kennismanagement en zien kennis als een opzichzelfstaande vaardigheid. Zij onderscheiden twee type kennis: 'tacit knowledge' en 'explicit knowledge' (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 61), ofwel impliciete en expliciete kennis. Impliciete kennis is kennis die in mensen zit, vanwege ervaring. Ook gaat het om kennis die gelinkt is aan de mentale schema's van mensen, zoals bijvoorbeeld houdingen en overtuigingen. Expliciete kennis is kennis die georiënteerd is op een context vrije theorie (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 61). Daarbij is impliciete kennis subjectief en expliciete kennis objectief. Binnen dit onderzoek wordt gekeken naar welke impliciete kennis mensen rondom employability hebben.

#### *3.3.1.2 Vaardigheden als onderdeel van vermogen*

Welke vaardigheden een medewerker nodig heeft om een taak uit te voeren, is afhankelijk van de taak die de medewerker dient uit te voeren. In dit onderzoek gaat het erom in welke mate managers en medewerkers in staat zijn om 'employable' te zijn. Daarom staan in dit onderzoek de vaardigheden centraal die een medewerker nodig heeft om 'employable' te zijn. Er zal op de volgende aspecten worden ingegaan: carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en het sociale en menselijke kapitaal (Fugate et al., 2004).

#### *3.3.2 Motivatie*

Volgens Ryan & Deci (2000) wordt een gemotiveerd persoon bewogen om iets te doen. Wanneer een persoon geen stimulatie of inspiratie voelt om iets te doen, is deze persoon ongemotiveerd en andersom. "A person who feels no impetus or inspiration to act is thus characterized as unmotivated, whereas someone who is energized or activated toward an end is considered motivated" (Ryan & Deci, 2000, p. 54).

Diverse wetenschappers (Rollinson & Broadfield, 2002; Rollinson & Broadfield, 2002) geven aan dat er verschillende types motivatie zijn, welke te onderscheiden zijn in interne motivatie en externe motivatie. Voor de interne en externe motivatie worden diverse

benamingen gegeven. Zo spreken Rollinson & Broadfield (2002, p. 197) over in- en externe processen en spreken onder andere Ryan & Deci (2002) over intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie is de motivatie die gebaseerd is op interne interesse of plezier en extrinsieke motivatie is de motivatie die refereert naar iets doen omdat het leidt tot meerdere uitkomsten (Deci & Ryan, 1985).

### 3.3.2.1 Intrinsieke motivatie

Er zijn diverse onderzoekers geweest die aangeven dat intrinsieke motivatie op verschillende manieren beïnvloed kan worden. Zo stellen Furnham, Forde & Ferrari (1999, p. 1036) en Herzberg (1968, p. 5) dat taakverrijking leidt tot intrinsieke motivatie bij medewerkers. Onder taakverrijking wordt taakverbreding en taakrotatie verstaan, wat betekent dat medewerkers meer taken krijgen of dat ze onderling van taken wisselen.

Ook Houkes, Janssen, Jonge & Nijhuis (2001, p. 260) geven aan dat taakeigenschappen een directe relatie hebben met intrinsieke motivatie binnen de werkomgeving. Daarbij voegen Houkes et al. (2001, p. 260) toe dat een te grote hoeveelheid aan werk en gebrek aan sociale ondersteuning kan leiden tot emotionele uitputting. Waar Houkes et al. de negatieve invloed op intrinsieke motivatie benadrukken, benadrukt Cremer (2005) de mogelijke positieve invloed op intrinsieke motivatie. Cremer (2005, p. 89) geeft aan dat leiderschap invloed heeft op de mate van intrinsieke motivatie. In een positief geval leidt leiderschap tot intrinsieke motivatie bij ondergeschikten. Dit betekent dus dat een goede relatie tussen leidinggevend en ondergeschikten kan leiden tot intrinsieke motivatie bij ondergeschikten. En deze aanwezigheid van intrinsieke motivatie is essentieel voor het verbeteren van prestaties en samenwerking binnen een team (2005, p. 79).

### 3.3.2.2 Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie is motivatie die refereert naar iets doen omdat het leidt tot meerdere uitkomsten (Deci & Ryan, 1985). Deze uitkomsten zijn factoren die buiten het individu staan. Herzberg (1968) noemt diverse factoren die leiden tot motivatie of demotivatie. Zo noemt hij neutraliserende of demotiverende factoren ook wel hygiënefactoren en noemt hij neutraliserende en motiverende factoren (Herzberg, 1968, p. 4-5). De hygiënefactoren zijn de factoren die kunnen leiden tot extrinsieke motivatie. Het kan bijvoorbeeld gaan om factoren als salaris, organisatiebeleid, veiligheid en status (Herzberg, 1968, p. 5). Deze factoren zijn externe factoren die allemaal invloed hebben op de mate waarin een medewerker wel of niet gemotiveerd is om een taak uit te voeren. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld vindt dat hij minder status krijgt toegekend voor de taken die hij uitvoert, dan hij zou willen, kan dit een negatieve invloed hebben op de extrinsieke motivatie van de medewerker.

### 3.3.3 *Kansen*

Kansen worden door Boxall & Purcell (2003) gedefinieerd als: "their work environment provides the necessary support and avenues for expression" (p. 21). Hiermee wordt bedoeld dat de werkomgeving een medewerker ondersteuning en mogelijkheden biedt om een taak goed uit te kunnen voeren. Ook Appelbaum et al. (2002) geven aan dat omgevingsfactoren een grote rol spelen bij kansen. De omgeving moet de werknemer in staat stellen autonoom te zijn.

## 3.4 **Employability, communicatie en HRM**

Met dit onderzoek wordt mogelijk inzicht gegeven in de mate waarin directeuren, managers en medewerkers binnen Belastingdienst Rivierenland in staat zijn om employable te zijn. Daarnaast wordt inzicht gegeven in de mate waarin communicatie kan bijdragen aan het mogelijk uitbreiden en of verbeteren van het doorvoeren van het programma employability. Om tot deze inzichten te kunnen komen, is het van belang om zowel theorieën rondom employability, communicatie en HRM naast elkaar te leggen.

Allereerst wordt gekeken in welke mate directeuren, managers en medewerkers in staat zijn om het programma employability door te voeren. Hiervoor wordt de AMO theorie van Boxall & Purcell (2003) gelegd naast theorieën over employability. Volgens Boxall & Purcell (2003) hangt de mate waarin iemand in staat is om een taak uit te voeren af van de mate waarin iemand over de vaardigheden vermogen, motivatie en kansen beschikt.

Het vermogen is volgens Boxall & Purcell (2003) opgebouwd uit zowel kennis als vaardigheden. Met betrekking tot employability is het van belang te omschrijven wat exact employability is alvorens inzicht gegeven kan worden in welke mate managers en medewerkers weten wat employability is. Om inzicht te geven in welke mate een medewerker over vaardigheden beschikt die nodig zijn voor employability, is het van belang om te weten uit welke vaardigheden employability bestaan. Volgens Fugate, Knicki & Ashfort (2004) bestaat employability uit carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en sociaal en menselijk kapitaal. Het inzicht verlenen in vaardigheden rondom employability kan dus niet zonder het combineren van een HRM theorie met theorie omtrent employability.

Vervolgens dient inzicht verleend te worden in de vaardigheid motivatie volgens de AMO theorie (Boxall & Purcell, 2003) om te achterhalen in welke mate managers en medewerkers in staat zijn om een verandering door te voeren. Aangezien de theorie van Boxall & Purcell niet ingaat op wat motivatie dan exact is, worden er in dit onderzoek theorieën naast gelegd die specifiek ingaan op motivatie. Om deze reden wordt er binnen dit onderzoek dan ook onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Aangezien de vaardigheid kansen wel door Boxall & Purcell (2003) duidelijk gedefinieerd is, wordt hier geen aanvullende theorie voor gebruikt in dit onderzoek.

Waarin allereerst employability en HRM gecombineerd worden binnen dit onderzoek wordt er vervolgens ingegaan op communicatie. Wat voor communicatiekanalen worden

er ingezet rondom employability en hoe worden deze communicatiekanalen ervaren? Zijn rijke media (Daft & Lengel, 1987) geschikter voor communicatie over employability of juist minder rijke media (Daft & Lengel, 1987)? Of dienen beide vormen naast elkaar te bestaan?

Wanneer vervolgens in dit onderzoek inzicht is verleend in de manier waarop bepaalde vaardigheden aanwezig zijn om employability door te voeren wordt er gekeken naar de mate waarin de aanwezigheid van deze vaardigheden mogelijk positief beïnvloed kunnen worden met behulp van interne communicatie.

## 4 Resultaten interviews - medewerkers geen contact met employability centre

### 4.1 Mogelijkheid om 'employable' te zijn

In welke mate is het vermogen om 'employable' te zijn aanwezig bij medewerkers die geen contact hebben met het employability centre? Dit is bekeken aan de hand van het vermogen, de motivatie en de kansen om 'employable' te zijn. Het vermogen is opgesplitst in kennis en vaardigheden, zoals terug te lezen in paragraaf 3.1.1 in het theoretisch kader. Vervolgens is het begrip vaardigheden verder opgesplitst in carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en sociaal kapitaal, zoals terug te zien in paragraaf 3.3.1.2. Door middel van interviews en deels ook Likert-schalen is ingegaan op deze aspecten. In dit hoofdstuk worden de resultaten voor de medewerkers weergegeven die geen contact hebben gehad met het employability centre.

#### 4.1.1 Kennis

In welke mate er impliciete kennis over employability aanwezig is bij medewerkers die geen contact hebben met het employability centre, is achterhaald door te vragen wat employability inhoudt volgens de geïnterviewde medewerker. Deze vraag is gesteld nog voordat toelichting gegeven is over het begrip employability. Antwoorden op deze vragen liepen erg uiteen onder de medewerkers die geen contact hebben met het employability centre. Zo zag een van de zes geïnterviewde medewerkers die geen contact heeft met het employability centre employability als iets dat te maken heeft met het vinden van een job en zag een andere medewerker het als jezelf ontwikkelen binnen het concern. Er werden uiteenlopende uitspraken gedaan als: "Ik denk dat het te maken heeft met zeg maar opleidingen en je loopbaan." Of "Ik dacht dat het betekent dat je jezelf ontwikkelt binnen het concern en dat je leidinggevende je erin moet begeleiden." Ook gaven twee van de zes geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre aan dat zij niet eerder hebben gehoord van employability of in ieder geval niet weten wat het betekent. Dit bleek bijvoorbeeld uit het volgende citaat: "We krijgen zoveel woorden en afkortingen. En op de duur weet je niet meer wat bedoelen ze nou eigenlijk en dan is het voor ons, laat ons werk doen. In al die jaren hebben we zoveel veranderingen gehad." De belangrijkste zelfstandige naamwoorden die terugkwamen in de beschrijvingen van de geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre zijn weergegeven in de wordcloud bij figuur 4.1. Hoe groter het woord is weergegeven, hoe vaker het voorkomt. De kleur is hierbij niet van betekenis. In dit geval werden intern en extern beiden tweemaal genoemd en werden de overige woorden eenmaal genoemd.





*Figuur 4.1: Wordcloud kennis omtrent het begrip employability door medewerkers die geen contact hebben met het employability centre*

#### 4.1.2 Vaardigheden

Naast kennis is vaardigheden ook een aspect van vermogen. Om te kijken welke vaardigheden een medewerker heeft om 'employable' te zijn, zijn deze vaardigheden opgesplitst in vaardigheden die nodig zijn om 'employable' te kunnen zijn. Het gaat hier om een carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en sociaal kapitaal.

##### 4.1.2.1 Carrière-identiteit als onderdeel van vaardigheden

De carrière-identiteit van medewerkers is bepaald door te vragen naar de ambities, gevolgde opleidingen cursussen en carrière-ervaringen. Ook is hierbij gevraagd wat de reden was voor het volgen van de opleiding of overstappen naar een andere functie. Was dit uit vrije keus of was dit nodig om werk te behouden?

In welke mate de geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre ambitieus zijn, uit vrije keuze opleidingen of cursussen volgen en verschillende carrière-ervaringen hebben is afwisselend. De helft van de geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre heeft weinig ambitie, volgde alleen opleidingen of cursussen omdat het verplicht was voor de functie of wisselde min of meer verplicht van functies vanwege reorganisaties. Dit bleek uit citaten als: "Ik heb zelf nooit de ambitie gehad om mezelf te verbeteren in het werk." en "Ik ben nou 54 en ik ben helemaal niet carrière bewust of ambitieus." De overige drie geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre hebben ambities om door te groeien en volgen uit vrije keuze opleidingen. Dit was terug te zien in de volgende citaten: "Ik ben altijd aan het kijken van goh wat kan ik doen om mijzelf te blijven ontplooien.", "En ik hoop eigenlijk heel erg dat ik met mijn studie ook

gewoon, in ieder geval met het papiertje , zeg maar toch een opstap heb gemaakt richting een F functie.” en “Naja goed het zit allemaal niet mee de laatste jaren om andere dingen te gaan doen. Dus ik heb besloten, ik ga zelf een opleiding doen. Ik ben met een rechtenstudie bezig, omdat ik dat interessant vind en misschien dat ik daarmee iets verder kom.”

Opvallend is dat de drie geïnterviewde medewerkers die weinig ambities hebben, geen opleidingen uit vrije keus volgen en geen wisselende functies uit vrije keus hebben gehad, allemaal een hoogst genoten opleiding onder havo niveau hebben. De drie geïnterviewde medewerkers die meer ambities hebben, verschillende opleidingen en cursussen uit vrije keus volgen en wisselende functies uit vrije keus hebben gehad, hebben allemaal een hoogst genoten opleiding van minimaal havo niveau.

Een overeenkomst die de zes geïnterviewde medewerkers zonder contact met het employability centre met elkaar hebben, is dat zij allen weinig ervaring hebben buiten de Belastingdienst en al jaren trouw zijn aan de Belastingdienst. Over het algemeen gaat dit over ongeveer dertig dienstjaren.

#### 4.1.2.2 *Aanpassingsvermogen als onderdeel van vaardigheden*

Om te kijken in welke mate medewerkers die geen contact hebben met het employability centre aanpassingsvermogen hebben, is gevraagd naar eerdere organisatieveranderingen die medewerkers hebben meegemaakt en hoe ze dat toen ervaren hebben. Drie van de zes geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre geven aan eerder veranderingen meegemaakt te hebben en zich hier makkelijk aan aan te passen. Deze medewerkers geven aan de gevolgen proberen voor te zijn en in plaats van bijvoorbeeld op een nieuwe functie geplaatst te worden door een reorganisatie, zelf daarvoor al te zoeken naar een nieuwe functie waarin ze hun ei kwijt kunnen. Een van de medewerkers zei het volgende:

Ik had wel naar het bezwaarbureau kunnen gaan, maar dan mag ik minder leuk werk doen zeg maar en dan besluit ik toch dan ga ik een andere kant op. Dat zijn beslissingen die een organisatie maakt en misschien wel moet maken, alhoewel ik daar soms vraagtekens bij heb, maar ik maak me daar niet heel druk om.

Een andere medewerker geeft aan:

En toen heb ik zelf bedacht ik kan wel stilzitten totdat ik uiteindelijk zelf uit dat gebouw wordt gegooid, maar ik kan ook aan de voorkant zitten van nou waar zou ik eigenlijk graag willen zitten. En dat was eigenlijk Arnhem. Dus heb ik gewoon gekozen om zelf maar stappen te gaan ondernemen.

Bij twee van de zes medewerkers die geen contact hebben gehad met het employability centre werd uit de interviews duidelijk dat zij veranderingen niet leuk vinden. Dit bijvoorbeeld omdat een medewerker niet naar een andere locatie zou willen, waardoor hij

langer zou moeten reizen of omdat inspraak ontbreekt. Zo gaf een van de twee aan: "Ik zou niet uit Arnhem weg willen. Nijmegen dat gaat nog. Doetinchem gaat nog. Als we nou met Utrecht beginnen, dan wordt het voor ons allemaal wel wat moeilijker". De andere medewerker gaf aan: "Nou dat is nooit leuk vind ik. Want er wordt altijd gevochten om toch die locatie open te houden. En ik heb nog nul keer ervaren dat dat gelukt is. Dus ik denk dat het management plannen maakt en die zijn gewoon onherroepelijk. Er wordt wel gezegd van je hebt inspraak. Nou die heb je dan ook. Maar daar wordt naar mijn inzien niet naar gekeken of niets mee gedaan."

Tot slot gaf een van de zes geïnterviewde medewerkers die geen contact heeft met het employability centre aan dat zij wel eerder een verandering mee heeft gemaakt en daardoor naar een andere locatie moest die wat verder weg was, maar dat het haar op dat moment niet in de weg stond omdat haar kinderen ouder waren:

Nee mijn kinderen waren toen al wat ouder. Ik heb gewoon heel veel geluk gehad. Nou zijn ze 22 en 20. Dus toen waren ze zeven en negen. Ze hadden nog wel zorg nodig, maar niet meer zo dat ik hele dagen bovenop ze moet zitten. Dus wat dat betreft heb ik gewoon heel veel geluk gehad.

Naast het ingaan op het aanpassingsvermogen in de interviews is er ook op in gegaan met behulp van een Likert-schaal. Medewerkers konden van helemaal oneens tot helemaal eens antwoorden op de volgende twee stellingen omtrent aanpassingsvermogen:

1. Ik pas mezelf eenvoudig aan situaties aan in de context van organisaties.
2. Ik pas mezelf eenvoudig aan situaties aan in de context van mijn privéleven.

Met de eerste stelling waren vier van de zes medewerkers die geen contact hebben met het employability centre het eens, een medewerker was neutraal ten opzichte van de stelling en een medewerker was het helemaal eens met de stelling. Met de tweede stelling waren vijf van de zes medewerkers het helemaal eens en een van de zes medewerkers was het oneens met stelling twee. Het lijkt erop dat over het algemeen de geïnterviewde medewerkers vinden dat ze zich gemakkelijk aanpassen. Ook lijken de geïnterviewde medewerkers zichzelf iets gemakkelijker aan te passen in hun privéleven, dan in hun werkomgeving.

Opvallend is dat uit de interviews naar voren komt dat veranderingen lastig zijn en aanpassen daaraan ook, maar dat dit in de Likert-schalen niet terug te zien is. Dit kan mogelijk komen doordat ik als onderzoeker het woord aanpassingsvermogen anders geïnterpreteerd heb bij het analyseren van de interviews, dan de geïnterviewden hebben gedaan bij het invullen van de Likert-schalen. Ook kan dat komen doordat de Likert-schalen mogelijk sociaal wenselijk ingevuld zijn en de medewerkers niet over zichzelf wilden zeggen dat ze weinig aanpassingsvermogen hebben.

#### 4.1.2.3 *Sociaal kapitaal als onderdeel van vaardigheden*

Om te kijken wat de geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre aan sociaal kapitaal hebben, is gevraagd naar wat zij doen aan netwerken. In eerste instantie is hier indirect naar gevraagd in de interviews. Wanneer dat geen inzichten over het netwerk van de geïnterviewden opleverden, is er direct gevraagd naar hun netwerk.

Uit de interviews blijkt dat er een tendens is te zien in het netwerk van geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre. Vier van de zes medewerkers geeft aan niet echt aan netwerken te doen. Twee van deze vier medewerkers geven aan dat ze dit wel meer zouden moeten doen. Een van de redenen die hen tegenhoudt, is bijvoorbeeld tijdgebrek: "Netwerken, ja ik probeer het wel, maar ik merk wel dat er behoorlijk tijd in gaat zitten als je dat echt wilt. En daar ontbreekt het mij nog wel eens aan de energie om daar echt tijd in te steken." Ook geeft een van de vier medewerkers die nauwelijks blijkt te netwerken aan dat hij wel veel mensen inzet om inhoudelijk over zijn werk meer te weten te komen, omdat hij net een nieuwe functie heeft. Voor meer dan vakinhoudelijke informatie zet hij de mensen die hij hierdoor leert kennen niet in.

Twee van de zes medewerkers die geen contact hebben met het employability centre lijken wel aan netwerken te doen. Voordat er in de interviews naar netwerken is gevraagd, is er indirect gevraagd naar hoe medewerkers aan verschillende functies zijn gekomen. Twee van de zes medewerkers gaven aan voor het verkrijgen van een nieuwe functie hun netwerk in te zetten.

Net zoals het aanpassingsvermogen van de geïnterviewden niet alleen is bekeken aan de hand van interviews maar ook door het invullen Likert-schalen, is dit ook gedaan bij sociaal kapitaal. In dit geval zijn de volgende twee stellingen geformuleerd:

1. Ik heb een groot formeel netwerk.
2. Ik heb een groot informeel netwerk.

De eerste stelling werd door drie van de geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre beantwoord met neutraal en door de overige drie met oneens. De antwoorden liepen dus uiteen van oneens – neutraal. De tweede stelling werd drie keer met neutraal beantwoord, twee keer met eens en een keer met helemaal eens. De antwoorden liepen hier dus uiteen van neutraal – helemaal mee eens. De geïnterviewde medewerkers waren dus minder positief ten opzichte van de stelling over een formeel netwerk dan ten opzichte van de stelling over een informeel netwerk.

#### 4.1.3 *Motivatie om 'employable' te zijn*

In welke mate zijn medewerkers gemotiveerd om 'employable' te zijn? Als ze in hoge mate gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn, wat is de reden daarvoor? Als ze niet in hoge mate gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn, waarom niet? In de interviews is

medewerkers gevraagd of ze het belangrijk vonden om 'employable' te zijn en waarom dan wel of waarom dan niet.

Drie van de zes geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre zijn niet gemotiveerd om 'employable' te zijn. Een van deze

*"Je maakt van een timmerman geen bakker."*

medewerkers gaf aan dat toen hij begon met werken bij de Belastingdienst er niet een cultuur was waarin employability voorop stond en dat hij zichzelf nu te oud vindt om nog met employability aan de slag te gaan. Hij verwoordde het als volgt:

Was je vroeger timmerman, dan bleef je je hele leven timmerman. Was je bakker, bleef je heel je leven bakker. En daarom toekomst is anders, daar willen ze een beetje vanaf. Maar nu zit je er nog wel mee met die mensen. Ze kunnen het allemaal mooi vertellen, maar mensen verander je niet zomaar. Je maakt van een timmerman geen bakker.

Een andere medewerker die niet gemotiveerd is om 'employable' te zijn en zichzelf hiervoor ook te oud vond vertelde het volgende: "Voor mij heeft het geen zin meer. Ik ben nou 54 en ik ben helemaal niet carrière bewust of ambitieus of. Ik vind dit werk gewoon hartstikke leuk, echt. En ik ga heel graag met mensen om."

Medewerkers die wel de motivatie hebben om 'employable' te zijn, zijn zowel intrinsiek gemotiveerd als extrinsiek gemotiveerd. Intrinsieke motivatie is in dit geval terug te zien bij factoren als voldoening uit werk te willen halen, om op jezelf teruggeworpen kunnen worden en om meer uit jezelf te halen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende citaat: "Maar ik denk dat ik mezelf tekort doe als ik hier zou blijven zitten. En misschien ook wel de werkgever, omdat ik meer kan." Extrinsieke motivatie is in dit geval terug te zien in salaris. De medewerkers die het belangrijk vinden om 'employable' te zijn, geven aan de intrinsieke factoren net zo belangrijk te vinden als de extrinsieke factoren.

De drie medewerkers die weinig tot geen motivatie hebben om 'employable' te zijn, zijn alle drie medewerkers die een opleiding onder havo niveau hebben gevolgd. De drie medewerkers die meer gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn, zijn alle drie medewerkers die een opleiding op havo niveau of hoger hebben gevolgd. Net zoals er eerder in dit hoofdstuk al bleek dat er een samenhang lijkt te zijn tussen opleidingsniveau en carrière-identiteit, lijkt er ook een samenhang te zijn tussen opleidingsniveau en motivatie om 'employable' te zijn.

#### 4.1.4 *Kansen om 'employable' te zijn*

In de interviews is de zes medewerkers die geen contact hebben met het employability centre gevraagd of ze kansen krijgen om 'employable' te kunnen zijn en of ze kansen missen. Waar in de voorgaande paragraaf naar voren kwam dat er een samenhang lijkt te

zijn tussen opleidingsniveau en carrière-identiteit en tussen opleidingsniveau en motivatie om 'employable' te zijn, lijkt er ook bij het ervaren van de aanwezigheid van kansen en opleidingsniveau een samenhang te zijn. Zo geven de drie medewerkers waarvan het opleidingsniveau van hun hoogst voltooide opleiding onder havo ligt aan dat zij niet exact weten welke kansen er zijn om 'employable' te zijn, maar dat zij dit ook niet hoeven te weten. Een van de respondenten gaf het volgende antwoord op de vraag of hij/zij wist welke kansen er binnen de Belastingdienst waren: "Nee, maar ik hoef ze ook niet te weten".

De drie respondenten waarvan het hoogst voltooide opleidingsniveau havo of hoger is, geven allen aan dat moet vechten of moet sturen om de kansen te pakken die voor jou nodig zijn om 'employable' te zijn. Dit blijkt terug uit citaten als: "Dat je toch echt moet sturen van, nou ik wil het zus of ik wil het zo. Ook als je daarin iets anders bent dan het gros, of als je anders wilt dan het gros het wilt, dan moet je toch wat meer moeite doen." Of uit het citaat: "En naja, toen ik toch een beetje door ging zeuren, of ja zeuren niet, gewoon gesteld dat ik dat wil, toen kon het wel maar toen bleken de faciliteiten vanaf 2013 een stuk minder te zijn geworden. Waardoor het ja lastig wordt." De drie medewerkers die aangeven te moeten vechten of sturen om kansen te pakken, vinden over het algemeen wel dat er dan wel voldoende kansen zijn. Een van die drie medewerkers geeft wel aan dat de faciliteiten om een opleiding te volgen zijn teruggelopen, zoals tijd om te studeren in werktijd en budget vanuit de werkgever om te studeren.

## 5 Resultaten interviews - medewerkers wel contact met employability centre

### 5.1 Mogelijkheid om 'employable' te zijn

In hoofdstuk 4 is ingegaan op de mate waarin medewerkers die geen contact hebben met het employability centre in staat zijn om 'employable' te zijn. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de mate waarin medewerkers die wel contact hebben met het employability centre in staat zijn om employable te zijn. Dat wordt gedaan door in te gaan op het vermogen, de motivatie en de kansen om 'employable' te zijn. Het vermogen wordt vervolgens opgesplitst in kennis en vaardigheden, zoals terug te lezen in paragraaf 3.1.1. Een verdere opsplitsing wordt gemaakt voor het begrip vaardigheden, dat bestaat uit carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en sociaal kapitaal, zoals terug te zien in paragraaf 3.3.1.2. Net zoals er voor de medewerkers die geen contact hebben met het employability centre op deze aspecten is ingegaan door middel van interviews en het inzetten van Likert-schalen, is dit ook gebeurd voor medewerkers die wel contact hebben met het employability centre.

#### 5.1.1 *Kennis als onderdeel van vermogen*

Medewerkers die wel contact hebben met het employability centre werd gevraagd wat zij verstaan onder employability. Dit om te achterhalen welke impliciete kennis medewerkers hebben die contact hebben met het employability centre. Later in het interview werd toegelicht wat employability exact betekent.

Net zoals de antwoorden van de medewerkers die geen contact hebben met het employability centre uiteen liepen op de vraag wat employability betekent, liepen deze ook uiteen bij medewerkers die wel contact hebben met het employability centre.

Opvallend is dat de geïnterviewde medewerkers die wel contact hebben met het employability centre het begrip employability zonder door te vragen ruimer bleken te omschrijven, dan geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre. Zo omschreef een medewerker die contact heeft met het employability centre, employability als volgt:

Employability is een beleving. Het woord zelf kan je natuurlijk vertalen. Dat is interessant. Employability is het nadenken over iemand werkomstandigheid. En kijken naar iemands persoon. Wat past bij iemand. En daar goed maatwerk op leveren. En dat is wat mij betreft employability. Dat kan intern, extern, op je eigen functioneren zelf. Dat maakt niet uit. Het is heel breed.

Een soortgelijke reactie van een andere geïnterviewde medewerker die contact heeft met het employability centre, was: "Ik versta er eigenlijk een beetje onder, voor mij komt het min of meer over van iemand die mij begeleidt en gaat kijken wat mijn mogelijkheden en goede en slechte eigenschappen en wat mijn drijfveer is in het goed functioneren op de werkvloer. En wat ik eventueel nog meer voor mogelijkheden zou hebben." Een van de zes medewerkers die wel contact heeft met het employability centre zag het begrip minder breed en verstond er alleen het zoeken naar een andere baan onder.

Waarvan twee van de zes medewerkers die geen contact hebben met het employability centre aangaven dat ze niet wisten wat employability was, gaven geen van de medewerkers die wel contact hebben met het employability centre dat aan.

Om te zien met welke zelfstandig naamwoorden het begrip employability geassocieerd werd, is net zoals in paragraaf 4.1.1 een wordcloud gemaakt. Deze is terug te zien in figuur 4.2. Hoe groter het woord weergegeven is, hoe vaker het woord voorkomt. In dit geval betekent het dat begeleiding en mogelijkheden tweemaal genoemd zijn, waar de overige woorden allemaal eenmaal genoemd zijn. De kleur heeft hierbij geen betekenis.



*Figuur 4.2: Wordcloud kennis omtrent het begrip employability door medewerkers die wel contact hebben met het employability centre.*

### 5.1.2 *Vaardigheden als onderdeel van vermogen*

Net zoals vermogen is opgedeeld in kennis en vaardigheden, zijn vaardigheden opgedeeld in carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en sociaal kapitaal. Deze drie vaardigheden zijn nodig om 'employable' te zijn. Hoe meer de vaardigheden aanwezig zijn bij een medewerker, hoe groter de medewerker in staat is om employability door te voeren.

#### 5.1.2.1 *Carrière-identiteit als onderdeel van vaardigheden*

Een carrière-identiteit van medewerkers bestaat uit ambities, gevolgde opleidingen en



cursussen en carrière-ervaringen. Ook is gekeken of de gevolgde opleidingen en cursussen en carrière-ervaringen eigen keuzes waren van medewerkers om zichzelf te ontwikkelen of dat ze min of meer verplicht waren een stap te maken door bijvoorbeeld reorganisaties.

Vier van de zes medewerkers die wel contact hebben met het employability centre hebben nog ambities op het gebied van werk, hebben opleidingen en cursussen uit vrije wil gevolgd en hebben gewisseld van functies om zichzelf te ontwikkelen of bijvoorbeeld niet elke dag het zelfde werk te hoeven doen. Zo geeft een medewerker aan: "Niet elke dag hetzelfde werk van half acht tot vier is charme van het werk."

De overige twee van de zes medewerkers die wel contact hebben met het employability centre hebben niet zozeer ervaring met het volgen van opleidingen en cursussen en het wisselen van functie om zichzelf te ontwikkelen, maar hebben beiden wel ambities om bijvoorbeeld een eigen bedrijfje te starten. Zo is de ambitie van de een: "Leuk werk vinden, waar ik zelf ook helemaal mezelf in kan zijn. Dat ik mezelf kan uiten. Dat ga ik nou echt proberen waar te maken." De ander formuleert haar ambities als volgt: "Ja goed ik zou zelf graag iets ondernemend willen gaan doen, ondernemen, uitzoeken, soms zit ik wel eens te denken aan een eigen bedrijfje. Zo iets."

Waar geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre of over alle vaardigheden beschikken om 'employable' te zijn, is dat bij geïnterviewde medewerkers die wel contact hebben met het employability centre niet het geval. Zo is er bij alle zes de geïnterviewde medewerkers die wel contact hebben met het employability centre wel ambitie voor de toekomst, waar dat in sommige gevallen ontbrak bij geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre.

Net zoals bij de medewerkers die geen contact hebben met het employability centre hebben de medewerkers die wel contact hebben met het employability centre het grootste deel van hun carrière doorgebracht bij de Belastingdienst.

Bij medewerkers die geen contact hebben met het employability centre leek er een samenhang te zijn tussen opleiding en carrière-identiteit. Alle geïnterviewde medewerkers met een hoogst genoten opleiding hoger dan havo, hebben verschillende functies gehad en opleidingen gevolgd om zichzelf te ontwikkelen. De geïnterviewde medewerkers met een hoogst genoten opleiding lager dan havo, hebben alleen maar verschillende functies gehad door bijvoorbeeld reorganisaties of opleidingen gevolgd omdat ze anders hun functie niet konden blijven uitvoeren. Bij medewerkers die wel contact hebben met het employability centre is het opvallend dat vier van de zes medewerkers een hbo opleiding gevolgd hebben als hoogst voltooide opleiding. Een van de zes medewerkers heeft de havo gevolgd als hoogst voltooide opleiding en een van de zes medewerkers heeft een mbo opleiding gevolgd als hoogst voltooide opleiding. Deze laatste twee geïnterviewde medewerkers hebben beiden niet gewisseld van functies of cursussen gevolgd om zichzelf te ontwikkelen.

### 5.1.2.2 *Aanpassingsvermogen als onderdeel van vaardigheden*

In welke mate zijn geïnterviewde medewerkers die contact hebben met het employability centre in staat om zichzelf aan te passen aan situaties? Dit is op een indirecte manier achterhaald door te vragen naar organisatieveranderingen die de geïnterviewde medewerkers hebben meegemaakt en hoe ze hiermee om zijn gegaan. Wanneer de indirecte manier van vraagstelling geen resultaat opleverde, is er direct gevraagd naar het aanpassingsvermogen van de geïnterviewde medewerker. Ook zijn Likert-schalen ingezet om de mate van aanpassingsvermogen te achterhalen.

Drie van de zes geïnterviewde medewerkers die wel contact hebben met het employability centre geven aan eerder veranderingen meegemaakt te hebben en zich hier makkelijk aan aan te passen. Zo geeft een medewerker aan dat het vaak praktische veranderingen zijn en dat hij deze begrijpt en geven twee andere medewerkers aan het sluiten van een kantoor niet als een probleem te zien, omdat ze al flexwerken of het niet erg vinden om te flexwerken.

Een van de zes geïnterviewde medewerkers geeft aan dat hij het vooral jammer vindt als bijvoorbeeld het kantoor waar hij werkt sluit. Dit omdat hij het goed heeft met zijn collega's en niet weet waar hij weer terecht komt. Wel geeft hij aan: "Maar goed, we zijn gewoon volwassen mensen en ja dan denk je van oké. En moet je gewoon ervoor open staan." Ook geeft deze zelfde medewerker aan dat hij als hij naar een andere plek moet uiteindelijk ook snel contact met zijn collega's heeft, ondanks dat hij ze nog niet kent: "Ik zal niet schuwen van, he ik ken je niet daar loop ik niet naar toe. Nee ik ga daar naar toe en ik ga gewoon een gesprek aan."

Twee van de zes geïnterviewde medewerkers die wel contact hebben met het employability centre geven aan zich niet of niet altijd makkelijk aan te passen. Een van die twee medewerkers geeft aan het wat betreft haar gezondheid niet aan te kunnen en zegt zelf ook: "Ja ik ben niet zo flexibel. Dat is mijn nadeel." De andere medewerker van deze twee medewerkers geeft aan zich niet altijd gemakkelijk te kunnen aanpassen: "Ik heb soms best eens moeite met aanpassingen. Maar meer als je met mensen samen moet werken en als je daar een bepaald idee hebt". Dit vervolgt ze door te zeggen: "En dan heb je straks natuurlijk weer met een hele andere groep te maken."

Ook zijn de Likert-schalen ingevuld door de zes geïnterviewde medewerkers. De stellingen gericht op aanpassingsvermogen waren:

1. Ik pas mezelf eenvoudig aan situaties aan in de context van organisaties.
2. Ik pas mezelf eenvoudig aan situaties aan in de context van mijn privéleven.

De eerste stelling werd door de medewerkers exact hetzelfde beantwoord als de tweede stelling. Zo waren vier medewerkers het eens met de eerste stelling en waren twee medewerkers het helemaal eens met de eerste stelling. Dezelfde vier medewerkers waren het ook eens met de tweede stelling en dezelfde twee medewerkers waren het ook helemaal eens met de tweede stelling.

### 5.1.2.3 Sociaal en menselijk kapitaal als onderdeel van vaardigheden

Wat het sociaal en menselijk kapitaal (Fugate et al., 2004) van geïnterviewde medewerkers is die wel contact hebben met het employability centre, is bekeken door indirect en direct te vragen naar wat de medewerkers aan netwerken doen.

Alle zes medewerkers die contact hebben met het employability centre geven aan veel te netwerken. Een aantal van de medewerkers komt bijvoorbeeld aan nieuwe functies door te netwerken: "Ja toch op iedere afdeling je oren en ogen openhouden natuurlijk en zodra een teamleider of iemand zei van ja god we zoeken hier iemand, het leek me iets, dat je daar dan op inspringt." Ook wordt door een andere medewerker gezegd: "Nouja goed, als je bijvoorbeeld nu soms omschakelen met Arnhem en je hoort in Arnhem verschillende dingen, vacatures die er zijn of later had ik iets in Utrecht en dan ga je daar wel eens kijken of kijken of je daar iemand kent en dan ga je je informeren en dan probeer je je netwerk wel iets te verbreden."

Een medewerker gaf aan daar intern niet aan te doen, maar buiten de Belastingdienst wel, omdat ze misschien voor zichzelf wilt beginnen. Zo omschreef zij: "Buiten de Belastingdienst ben ik nou best wel bezig met mensen die ik ken of die ik heb leren kennen van goh misschien is dit wel een leuk idee."

Er lijkt een samenhang te zijn tussen medewerkers die wel of geen contact hebben met het employability centre en de mate waarin zij aangeven te netwerken. Zo waren er vier van de zes medewerkers die geen contact hebben met het employability centre die niet aan netwerken deden tegenover zes netwerkende medewerkers die wel contact hebben met het employability centre.

Net zoals er voor het achterhalen van de mate van aanpassingsvermogen een Likert-schaal is ingevuld, is dat ook gebeurd voor het aspect sociaal kapitaal. De stellingen waren:

1. Ik heb een groot formeel netwerk.
2. Ik heb een groot informeel netwerk.

De eerste stelling werd beantwoord van helemaal eens tot helemaal oneens. Zo is er tweemaal eens geantwoord, eenmaal eens, tweemaal neutraal en tweemaal oneens. De tweede stelling werd van helemaal eens tot neutraal beantwoord. Deze stelling werd tweemaal met helemaal eens beantwoord, tweemaal met eens en tweemaal met neutraal. Er is maar een van de zes medewerkers die een ander antwoord gaf op de tweede stelling dan op de eerste stelling. Deze medewerker beantwoordde de eerste stelling met oneens en de tweede stelling met eens en vond dus dat zij een groter informeel netwerk heeft dan een groot formeel netwerk. Dit kwam ook naar voren in de interviews. De overige medewerkers vinden dat zij net zo'n groot formeel netwerk hebben als een informeel netwerk.

Opvallend is dat een aantal medewerkers bij de Likert-schalen aangegeven heeft het niet eens te zijn met het hebben van een groot formeel of informeel netwerk, terwijl uit de interviews met indirecte vragen bleek dat alle zes geïnterviewde medewerkers aan

netwerken doen. Dit kan betekenen dat de stelling verkeerd geformuleerd is en er wellicht een verschil is tussen een groot netwerk en iets voor elkaar krijgen met een netwerk. Ook kan het betekenen dat een aantal geïnterviewde medewerkers bescheiden is geweest bij het invullen van de Likert-schaal .

### 5.1.3 *Motivatie om 'employable' te zijn*

Met behulp van de interviews is achterhaald wat de motivatie van de geïnterviewde medewerkers is om wel of niet 'employable' te zijn. Waarom vinden zij het belangrijk om 'employable' te zijn of waarom juist niet?

Alle geïnterviewde medewerkers die contact hebben met het employability centre gaven aan in ieder geval te willen bewegen. Dit had bij vijf van de zes geïnterviewde medewerkers met intrinsieke motivatie factoren te maken. Zo kwamen woorden terug als: afwisseling, uitdaging, leuk werk en ontwikkeling. Een van de geïnterviewde medewerkers vertelde: "Ik kan me niet voorstellen dat je op een plek zou blijven zitten. Mensen die vastgeroest zitten in hun denkpatroon en houding en gedrag hebben veel te weinig gezien en gedaan." Een andere medewerker zei: "En dat vind ik gewoon heel erg leuk om afleiding te hebben. En ja ik zou het heel erg saai vinden om iedere dag hetzelfde te moeten doen. Vandaar denk ik, als je flexibel bent en ja je kan overal inzetbaar zijn dat is dan wel prettig." Ook was er bij vijf van de zes geïnterviewde medewerkers sprake van de extrinsieke motivatie factor salaris. Dit kwam terug in bijvoorbeeld de volgende uitspraak: "Ik vind wel dat daar ook een goede vergoeding tegenover moet staan. Als ik niet betaald krijg, kom ik hier niet. Zo simpel is het ook wel weer."

Een van de zes geïnterviewde medewerkers die contact heeft met het employability centre heeft geen intrinsieke motivatie om te bewegen, maar alleen extrinsieke motivatie. Voor haar is het sluiten van het kantoor Nijmegen een extrinsieke factor om te bewegen: "Nou op zoek ben.. we moeten naar Arnhem namelijk." De medewerker waarbij alleen sprake is van extrinsieke motivatie heeft een lager hoog voltooide opleiding, dan de medewerkers die ook vanwege intrinsieke motivatie willen bewegen.

### 5.1.4 *Kansen om 'employable' te zijn*

Welke kansen zijn er om 'employable' te kunnen zijn? En welke kansen worden er nog gemist? Een van de vijf geïnterviewde medewerkers die contact heeft met het employability centre geeft aan dat zij niet weet of de kansen er zijn, maar dat ze er ook zelf iets mee moet doen. Zij vult dit aan met de opmerking: "Dat heb ik wel geprobeerd en dan werd er van alles beloofd en dan ging dat weer niet en dan liet ik het er zelf weer bij zitten. Dat ligt allemaal puur aan mezelf."

Twee van de zes geïnterviewde medewerkers die contact hebben met het employability centre gaven aan dat zij graag ook op vacatures gewezen willen worden, maar dat dat nog niet gebeurt. Dit blijkt uit de citaat:

Dit is mijn profiel. Dit is wat ik wil. Daar is geen woord Frans bij. Dit is wat ik wil. Dit is mijn cv. Match dat met een vacature die eraan komt. Plop dat bij elkaar en nodig iemand uit voor een sollicitatiegesprek.

Ook geven twee van de zes geïnterviewde medewerkers aan dat het lastig is om verticaal te bewegen. Deze kansen missen zij dus nog. Dat is terug te zien in de volgende opmerking: "Van F graag naar I, maar verticaal groeien is lastig."

Vijf van de zes geïnterviewde medewerkers geven aan dat het employability centre voornamelijk veel kansen heeft geboden om inzicht te geven in het kunnen van de medewerker zelf: "Nou ze heeft wel al, mij wat open gemaakt, eigenlijk zo van wat testen afnemen waar ik zelf van 'oh' die capaciteit of dat scoort ook hoog. Ja waar ik niet altijd aan gedacht zou hebben."

## 6 Resultaten interviews - managers

### 6.1 Mogelijkheid om 'employable' te zijn

Inmiddels is er inzicht gegeven in de mate waarin geïnterviewde medewerkers die wel of geen contact hebben met het employability centre in staat zijn om 'employable' te zijn. Deze resultaten zijn terug te zien in hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de mate waarin de vier geïnterviewde teamleiders en 1 geïnterviewde directeur in staat zijn om 'employable' te zijn. Er wordt in paragraaf 6.1.1 ingegaan op teamleiders waarvan geen medewerkers uit hun team contact hebben met het employability centre en in paragraaf 6.1.2 op teamleiders waarvan een of meerdere medewerkers uit hun team contact heeft of hebben met het employability centre. In dit onderzoek wordt de eerste groep ook wel teamleiders die contact hebben met het employability centre genoemd en de tweede groep teamleiders die geen contact hebben met het employability centre. Dit eventuele contact is dan ontstaan doordat er bij het employability centre ook altijd een driegesprek met een medewerker, een manager en een employability adviseur plaatsvindt als een medewerker een employability traject besluit in te gaan.

Vervolgens is in paragraaf 6.1.3 te lezen hoe een geïnterviewde directeur tegen employability aankijkt en zelf in staat is om 'employable' te zijn.

#### 6.1.1 *Teamleiders die geen contact hebben met het employability centre*

Vermogen, motivatie en kansen op het gebied van employability zijn de vaardigheden waarover medewerkers en teamleiders dienen te beschikken om 'employable' te kunnen zijn. Kennis als onderdeel van vermogen is bij teamleiders achterhaald door hen net als medewerkers de vraag voor te leggen wat zij verstaan onder employability. De geïnterviewde teamleiders die geen contact hebben met het employability centre hebben de opvatting dat employability te maken heeft met vraag en aanbod. Het employability centre is volgens hen dan ook een soort uitzendbureau. Er wordt bijvoorbeeld gezegd: "Misschien wel een uitzendachtige organisatie." En de andere geïnterviewde teamleider zegt: "Dus ze hebben hem gesteund, geholpen, begeleid in het vinden van een andere job. Het was gewoon een stok achter de deur, omdat de eerste job ophield te bestaan."

Naast kennis als onderdeel van vermogen is er gekeken naar vaardigheden als onderdeel van vermogen op het gebied van employability. Deze vaardigheden zijn opgesplitst in carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en sociaal kapitaal. Binnen de carrière-identiteit van beide geïnterviewde teamleiders die geen contact hebben met het employability centre valt dat beide teamleiders veel van functies gewisseld hebben. De ene teamleider heeft dit gedaan vanwege het willen werken en wonen in de tropen, een beter leven. Deze teamleider heeft dan ook verschillende functies buiten Nederland gehad uit eigen beweging en wil dit voor de toekomst weer. Hij zegt dan ook: "Als er zoiets

voorbij komt, dan zou ik me met flink ellenboogwerk me naar voren werken en ik houd dagelijks de mobiliteitsbank in de gaten." Ook de andere teamleider heeft verschillende functies gehad uit eigen beweging, omdat hij niet lang wil stilzitten. Het aanpassingsvermogen van beide teamleiders lijkt groot te zijn. Zo geeft een van beide teamleiders aan dat veranderingen hem helemaal niet geraakt hebben. Hij zegt bijvoorbeeld: "Ik kan niet zeggen dat ik alle bewegingen met evenveel enthousiasme heb toegejuicht of toejuich, maar het heeft mij nooit in mijn werk belemmerd of het heeft er nooit voor gezorgd dat ik met tegenzin iets ga doen. Dan accepteer ik het gewoon." De andere teamleider geeft aan dat hij goed met veranderingen om kan gaan, omdat deze teamleider vaak zelf invloed heeft op de beslissingen die genomen worden. In het interview wordt dan ook gezegd: "Dat het mij overkomt dat ik geen invloed heb, dat zou ik niet fijn vinden. Maar ik vind het niet erg om in een organisatieverandering te zitten waar ik zelf invloed op kan uitoefenen." Ook is voor het aanpassingsvermogen door de twee geïnterviewde medewerkers een Likert-schaal ingevuld. Beide teamleiders zijn het helemaal eens met de stellingen 'Ik pas mezelf eenvoudig aan situaties aan in de context van organisaties' en 'Ik pas mezelf eenvoudig aan situaties aan in de context van mijn privéleven'. Wat sociaal kapitaal betreft geeft een van de twee geïnterviewde teamleiders aan dat hij er niet echt mee bezig is, maar dat hij wel verschillende mensen kent, doordat hij op verschillende locaties gewerkt heeft. De andere teamleider geeft aan dat hij een echte netwerker is: "In mijn voorgaande werk zat ik voornamelijk op autogebied. En daar had ik heel veel mensen vanuit of het bedrijfsleven of uit de branches of ik had mensen nodig binnen de Belastingdienst of binnen andere overheidsorganisaties." Dit vult hij aan met: "Dan zorg ik gewoon even dat ik binnenkom en ik probeer haast binnen te dringen en voor elkaar te krijgen wat er voor elkaar gebracht moest worden." Ook is het sociaal bekeken door het formuleren van een stelling. De stellingen 'Ik heb een groot formeel netwerk' en 'Ik heb een groot informeel netwerk' werd door een teamleider tweemaal met helemaal eens beantwoord. De andere teamleider was neutraal ten opzichte van deze stellingen.

De intrinsieke motivatie om 'employable' te zijn, is volgens een van de geïnterviewde teamleiders die geen contact heeft met het employability centre, het "wonen, leven en werken in de tropen". Deze teamleider geeft aan dat hij van functies gewisseld heeft om bijvoorbeeld op Bonaire te kunnen werken. Daarnaast is net zoals bij de andere teamleider die geen contact heeft met het employability centre salaris een extrinsieke motivatie factor. Zo zegt een van de twee geïnterviewde teamleiders: "Ik ga niet op een houtje bijten om alleen maar onder de tropenzon te zitten." De intrinsieke motivatie factor van de andere teamleider is het graag in beweging willen zijn. Hij verwoordt dit als volgt: "Ik houd er niet zo van om heel lang stil te zitten. Ik ben een veranderaar. Ik ben in beweging. Ik reorganiseer." Dit wordt niet veel later in het interview aangevuld met: "Ik zit zo in elkaar. Ik kan niet langer op mijn stoel zitten. Daar word ik helemaal vervelend van. Dat past niet bij mijn aard en bij mijn karakter."

Tot slot is er gekeken naar de kansen die de twee geïnterviewde teamleiders ervaren om 'employable' te kunnen zijn. Missen zij bijvoorbeeld nog kansen? Een van de twee geïnterviewde teamleiders geeft aan dat er wel degelijk kansen zijn om te bewegen, als je

ook horizontaal wilt bewegen en niet alleen achter geld aan wilt gaan. De andere geïnterviewde teamleider geeft aan dat hij geen kansen mist, maar soms wel beperkingen ziet: "Wij kunnen de mensen niet zomaar meer salaris geven die heel veel presteren. Als je dat al zou moeten. Maar dat is ook een beperking." Wel geeft hij aan dat het volgen van cursussen bijvoorbeeld onbeperkt is.

#### 6.1.2 *Teamleiders die contact hebben met het employability centre*

Ook voor geïnterviewde teamleiders die contact hebben met het employability centre is gekeken naar het vermogen, de motivatie en kansen die zij hebben op het gebied van employability. Waar de geïnterviewde teamleiders die geen contact hebben met het employability centre employability zien als iets dat te maken heeft met vraag en aanbod, zien teamleiders die wel contact hebben met het employability centre employability als flexibel inzetbaar zijn en continu ontwikkelen. Zo gaf een teamleider aan: "Dan denk ik aan het continu ontwikkelen van mensen, om dat te faciliteren. Of eigenlijk dat hele proces daarvan. Dat zie ik als employability." De andere geïnterviewde teamleider ziet employability als het zo optimaal mogelijk inzetbaar zijn. De geïnterviewde teamleiders hebben een opvatting die niet gelijk is aan elkaar, maar eventueel in elkaars verlengde zou kunnen liggen. Er blijkt echter geen eenduidigheid te zijn over het begrip.

Vaardigheden als onderdeel van vermogen, zijn opgesplitst in carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en sociaal kapitaal. De carrière-identiteit van beide geïnterviewde teamleiders bestaat uit verschillende opleidingen en cursussen die zij uit vrije wil gevolgd hebben. Verder zijn beide teamleiders verschillende keren van functie gewisseld om zichzelf te ontwikkelen en hebben zij nog ambities voor de toekomst. Ook geven de teamleiders aan zich eenvoudig aan te passen aan organisatieveranderingen. Over de huidige verandering dat twee van de drie kantoren van Belastingdienst Rivierland gaan sluiten, zegt een van de twee teamleiders het volgende: "Ik vind het zelf niet meer dan billijk dat je je als medewerker aanpast en dan misschien ook wat verder moet reizen." Rondom het aanpassingsvermogen is ook een Likert-schaal ingevuld. Beide geïnterviewde managers waren het eens met de stelling dat ze zichzelf eenvoudig aanpassen aan situaties in de context van organisaties. Een van de twee teamleiders was het eens met de stelling dat ze zichzelf eenvoudig aanpast aan situaties aan de context van haar privéleven. De andere teamleider was neutraal ten opzichte van diezelfde stelling. Ook doen de geïnterviewde teamleiders die contact hebben met employability centre aan netwerken. Wel geven zij beiden aan dat het niet een op zichzelf staand doel is, maar dat het onbewust wel veel gebeurt. Zo zegt een van de beide teamleiders: "Ik maak niet heel bewust, maar onbewust, wel heel veel gebruik van." Ook geven ze aan dat het netwerken belangrijk kan zijn. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak: "Mijn ervaring is wel dat als je de weg goed kent, met name bij zo'n ambtelijke organisatie, je toch wel gemakkelijker dingen geregeld krijgt of weet hoe dingen geregeld zouden moeten worden." Ook het sociaal kapitaal is achterhaald door het beantwoorden van de stellingen 'Ik heb een groot formeel netwerk' en 'Ik heb een groot informeel netwerk'. De geïnterviewde teamleiders waren het eens met deze stelling.



Motivatie om 'employable' te zijn is bij beide geïnterviewde teamleiders die contact hebben met het employability centre aanwezig. De intrinsieke motivatie voor hen om 'employable' te zijn, is onder andere het verder ontwikkelen van jezelf en de extrinsieke motivatie is het salaris. Al wordt er gezegd dat deze extrinsieke motivatie factor minder belangrijk is dan de intrinsieke motivatie factor: "Want dat salaris ervaar je een paar maanden als iets nieuws en dan wordt het ook weer normaal."

Tot slot zijn beide geïnterviewde teamleiders die contact hebben met het employability centre het erover eens dat ze geen kansen missen vanuit de Belastingdienst om 'employable' te kunnen zijn. Zelf vinden zij dat ze altijd veel kansen gehad hebben om bijvoorbeeld opleidingen te kunnen volgen. Een van de twee teamleiders die contact heeft met het employability centre zegt dat dit komt door korte lijntjes die zij vanwege hun functie ervaren: "Wij hebben gewoon zelf veel regelruimte en een op een contact met onze directeur. De lijnen zijn heel kort." Daarbij geeft deze medewerker aan dat het niet alleen om kansen krijgen gaat, maar ook het pakken van kansen: "En het heeft ook te maken met gewoon ook zelf kansen pakken en dingen doen en ik ben daar zelf wel heel proactief in."

### 6.1.3 *Directeur Rivierenland en employability*

Ook voor een van de directeurs bij Rivierenland is gekeken naar de mate waarin hij in staat is om 'employable' te zijn door te kijken naar vermogen, motivatie en kansen.

Kennis als onderdeel van vermogen, is ook bij de geïnterviewde directeur achterhaald door te vragen naar wat employability volgens hem is. Hij zei hierover het volgende: "Voor mij zit het, heeft het te maken met ontwikkelen in werk, met groei uhm, voor mij zijn het dingen als werk, ontwikkelen, groeien zou ik bijna zeggen."

De vaardigheden als onderdeel van vermogen zijn ook hier opgesplitst in carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en sociaal kapitaal. De carrière-identiteit van de geïnterviewde directeur bestaat uit een carrière bij de Belastingdienst. Op zijn zeventiende is hij na het volgen van een MAVO opleiding begonnen met bijvoorbeeld het bijvullen van het toiletpapier. Telkens kreeg hij meer taken en is hij doorgegroeid. Ook heeft hij opleidingen en cursussen uit vrije wil gevolgd om zo door te kunnen groeien. Over zijn ambities zegt hij het volgende: "En dan zal over een jaar of twee drie wel weer de gedachte opkomen van en wat zou de volgende stap zijn?" Hij vervolgt dit door te zeggen: "Ik ben nu 48 en ik zie mij niet tot mijn 67<sup>e</sup> zitten op de plek waar ik nu zit." Op het gebied van aanpassingsvermogen geeft de geïnterviewde directeur aan dat hij toen hij net binnenkwam een reorganisatie heeft meegemaakt, maar zich daar nog weinig van herinnert en niet van wakker heeft. Zo zegt hij: "Waar je in het verleden op je fiets naar je werk ging, moest je nu met de bus met de trein of met de auto. Maar goed zo'n nieuw kantoor betrekken had ook weer zo zijn charmes." Wel geeft de geïnterviewde directeur aan dat hij het belangrijk vindt om zichzelf te kunnen identificeren met de verandering, omdat het anders heel moeilijk uit te leggen is en enthousiast te blijven is naar teamleiders en medewerkers. De stelling 'Ik pas mezelf eenvoudig aan situaties aan in de context van organisaties' werd beantwoord met eens door de directeur. De stelling 'Ik pas

mezelf eenvoudig aan situaties aan in de context van mijn privéleven' werd beantwoord met neutraal. Wat betreft het sociaal kapitaal geeft de geïnterviewde directeur aan dat hij zich eerder niet bewust was van hoe groot zijn netwerk was, totdat een collega hem daarop wees. Zo omschrijft hij:

En daar was iemand, een externe, die in dat project meedeed en wij zaten op een gegeven moment als Ministerie in de kantine een broodje te eten. En toen zei hij: wat heb jij een groot netwerk. En toen zei ik van: joh dat is flauwekul. Toen we zaten te eten waren er diverse mensen die zwaaiden of even bij ons tafeltje kwamen. Toen zei hij van dit bedoel ik nou.

Ook is de Likert-schaal door de geïnterviewde directeur ingevuld rondom het sociaal kapitaal. Hij beantwoordt zowel de stelling 'Ik heb een groot formeel netwerk' en 'Ik heb een groot informeel netwerk' met eens.

Naast vermogen is ingegaan op de motivatie, door te vragen waarom employability wel of niet belangrijk is. De geïnterviewde directeur gaf aan employability belangrijk te vinden en zei het volgende over een intrinsieke motivatie factor: "Dat dingen je niet overkomen. Laat ik het zo zeggen. Dus vanuit een verantwoordelijkheid die je ook gewoon hebt naar jezelf en naar de organisatie is het gewoon goed dat je daarmee bezig bent." Vervolgens lichtte hij toe dat hij wel vindt dat medewerkers zelf intrinsiek gemotiveerd moeten zijn om bezig te zijn met employability. Hij vindt het deels een verantwoordelijkheid van de medewerker zelf. Als deze ontbreekt, vindt hij dat er in een gesprek tussen de leidinggevende en de medewerker daar een appèl op gedaan moet worden.

Tot slot is naast vermogen en motivatie gekeken naar de kansen die de directeur ervaart om 'employable' te kunnen zijn. Op de vraag of de kansen ook aanwezig zijn antwoordt hij:

Volgens mij wel. En als het er niet is, dan geloof ik zelfs nog dat er maatwerk te leveren is. Dus stel nou voor dat er een vraag is die jij hebt en waarvan je zegt, he dat zit niet in onze producten en ons dienstboek, dan geloof ik toch dat er maatwerk nodig is. Als wij met elkaar in gesprek tot ontdekking komen dat voor jou traject X beter is dan traject A of weet ik 't wat dan in ons producten en dienstenboek staat, dan ben ik ervan overtuigd dat er de ruimte is om traject X aan te bieden. Daar geloof ik heilig in. Dat is ook mijn eigen ervaring dus (geïnterviewde, 2013).

## 7 Resultaten ervaring interne communicatie

### 7.1 Ervaring communicatie - medewerkers geen contact met employability centre

Hoe wordt de interne communicatie in het algemeen ervaren buiten employability om? In paragraaf 7.1 is dit terug te lezen voor medewerkers die geen contact hebben met het employability centre. In paragraaf 7.2 is vervolgens zien hoe de interne communicatie ervaren wordt door medewerkers die wel contact hebben met het employability centre en tot slot wordt er in paragraaf 7.3 ingegaan op de ervaring van interne communicatie door managers. In de interviews met de medewerkers is ingegaan op communicatiemiddelen - en -methoden als het landelijke en lokale intranet, de interne digitale community, het digitale magazine en mondelinge communicatie

Vijf van de zes medewerkers gaven aan de interne informatie van het landelijke intranet af te halen en er minimaal dagelijks een blik op te werken. Vier van de zes geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre gaven ook aan het lokale intranet (RegioWeb) dagelijks te bekijken en hier informatie van af te halen. De geïnterviewde medewerkers die aangaven het intranet te gebruiken, waren allen positief over het intranet. Een van de geïnterviewde medewerkers die minder gebruik maakt van het landelijke intranet en het RegioWeb gaf aan dat hij eigenlijk een hekel heeft aan lezen en daarom niet vaak de informatie op het landelijke intranet en het RegioWeb bekijkt. Deze medewerker geeft aan toch wel aan zijn informatie te komen via medewerkers.

Verder gaven twee van de zes medewerkers aan gebruik te maken van de interne digitale community (ConnectPeople), waarvan een medewerker naast het lezen van berichten zelf ook berichten plaatst. De overige vier geïnterviewde medewerkers maken helemaal geen gebruik van ConnectPeople.

Daarnaast geven twee van de zes geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre aan dat voor hen de meeste interne informatie binnenkomt via mondelijke communicatie met collega's en bijvoorbeeld leidinggevenden.

Tot slot kennen geen van de geïnterviewde medewerkers het 'nieuwe' digitale magazine (het B-zine), dat tijdens het afnemen van de interviews eenmaal was uitgekomen.

### 7.2 Ervaring communicatie - medewerkers wel contact met employability centre

Voor de medewerkers die wel contact hebben met het employability centre is niet alleen gekeken hoe zij aan informatie in het algemeen komen, maar ook hoe zij over het employability centre gehoord hebben.

Alle zes geïnterviewde medewerkers die wel contact hebben met het employability centre geven aan dat zij via via gehoord hebben over het employability centre. De meest rijke vorm van media, persoonlijke communicatie, heeft dus gezorgd voor het weten van

het bestaan van het employability centre. Zo hoorden een aantal medewerkers erover via hun teamleider, een aantal via hun collega en was er een medewerker die het via een coach hoorde. Verder geven diverse medewerkers aan vervolgens meer informatie over het employability centre via het landelijke intranet bekeken te hebben. Zij hebben hiervoor geen andere middelen gebruikt, omdat zij aangaven dit intranet informatief genoeg te vinden en nog extra informatie niet nodig te hebben.

Ook wordt het landelijke intranet voor andere interne informatie vaak bekeken door de geïnterviewde medewerkers die wel contact hebben met het employability centre. Alle zes geïnterviewde medewerkers gaven aan dagelijks het landelijke intranet te bekijken. Vijf van de zes medewerkers kijkt daarbij ook dagelijks het RegioWeb. Voor een van de zes medewerkers is dit wat lastiger, omdat deze medewerker vaak onderweg is en een Ipad gebruikt. Dit zorgt ervoor dat het RegioWeb niet goed geopend kan worden.

Drie van de zes geïnterviewde medewerkers die contact hebben met het employability centre maken gebruik van ConnectPeople. Zij lezen voornamelijk en plaatsen weinig tot niet. Twee van deze medewerkers geven aan dat het lastig is dat er over een bepaald onderwerp meerdere community's zijn. Er blijken bijvoorbeeld ook meerdere community's te gaan over employability. Maar een geïnterviewde medewerker vraagt zich af welke community dan eigenlijk van het employability centre zelf is? De overige drie geïnterviewde medewerkers die contact hebben met het employability centre maken geen gebruik van ConnectPeople.

Verder geven drie van de zes medewerkers uit zichzelf aan dat er ook veel informatie gedeeld wordt door interne verbale communicatie.

Tot slot hebben ook de medewerkers die contact hebben met het employability centre nog nooit van het nieuwe elektronische magazine (het B-zine) gehoord, net zoals de medewerkers die wel contact hebben met het employability centre.

### **7.3 Ervaring communicatie - managers**

Waar er voor medewerkers in is gegaan op communicatiemiddelen en -methoden als het landelijke en lokale intranet, de interne digitale community, het digitale magazine en mondelinge communicatie wordt er bij managers ook ingegaan op de leiderschapsapp en de toolkit voor managers. Deze leiderschapsapp biedt managers ondersteuning bij het uitvoeren van hun taken als manager. Zo kunnen zij via de app bijvoorbeeld zichzelf inschrijven voor een cursus. De toolkit is een doos waarin geprinte informatie is te vinden over diverse thema's. Een van de thema's die in het kort ook terugkomt in de toolkit is employability.

Alle vier de teamleiders en de directeur geven aan dagelijks gebruik te maken van het landelijke intranet. Ook maken de vier teamleiders dagelijks gebruik van het RegioWeb. De directeur maakt niet vaak gebruik van het lokale intranet, het RegioWeb. Hij geeft aan dat dat niet mogelijk is, omdat hij gebruik maakt van een Ipad.

Ook vinden zowel de geïnterviewde teamleiders als de geïnterviewde directeur verbale communicatie, de rijkste media, van belang. Zo lopen een aantal managers

bewust langs bij medewerkers om eens een praatje te maken etc. Of de managers van het eenrichtingsdenken of tweerichtingsdenken zijn, wordt niet duidelijk uit de interviews.

Van het B-zine heeft een teamleider gehoord, maar deze nog niet gezien. De overige teamleiders en ook de directeur heeft nog nooit van het B-zine gehoord.

ConnectPeople wordt door vier van de vijf managers gebruikt, waarvan een teamleider en de geïnterviewde directeur ook berichten delen. De overige managers lezen

De leiderschapsapp wordt door twee van de vier teamleiders gebruikt. Een van de teamleiders die de leiderschapsapp niet gebruikt, geeft aan ook niet van het bestaan af te weten. Hij vertelt dat hij nog niet lang teamleider is en hierover niet geïnformeerd is. De geïnterviewde directeur geeft aan de leiderschapsapp eigenlijk te weinig te gebruiken, vanwege tijdsgebrek. Hij geeft aan het gebruik van de leiderschapsapp niet bovenaan zijn prioriteitenlijst te hebben staan en vanwege tijd schiet het er dan vaak bij in.

Tot slot wordt de toolkit voor managers door geen van de managers gebruikt om een gesprek over een bepaald onderwerp met medewerkers aan te gaan, waarvoor deze eigenlijk bedoeld is. Vier van de vijf managers hebben de toolkit ook nog niet gezien, waarvan ook de teamleider die eerder aangaf net teamleider te zijn.

## 8 Synthese

### 8.1 Traditionele contracten binnen Belastingdienst

Volgens Hall (2002) wordt sinds de jaren 2000 anders naar mobiliteit gekeken, dan dertig jaar geleden. Hall geeft aan dat medewerkers eerder een lange werkgevers werknemers verbintenis aangingen, maar inmiddels een kortere verbintenis aangaan (Hall, 2000, p. 4). Uit mijn interviews bleek echter dat de geïnterviewde medewerkers en managers over het algemeen een lange termijn verbintenis zijn aangegaan. Dit komt mogelijk doordat de meeste geïnterviewden al zo'n dertig jaar bij de Belastingdienst werken en dus nog een andere verbintenis zijn aangegaan met de Belastingdienst, dan de toekomstige werknemers zullen doen. Ook is het mogelijk dat een lange termijn verbintenis aangaan een onderdeel is van de cultuur binnen de Belastingdienst. En dat deze afwijkt van de meest voorkomende cultuur, waarin een korte termijn verbintenis wordt aangegaan, zoals Hall (2000) omschrijft.

Daarnaast gaf het grootste gedeelte van de geïnterviewden aan die ambities hebben voor de toekomst, over het algemeen de medewerkers met een hogere opleiding, dat zij deze niet buiten de Belastingdienst willen waarmaken. Dit deels ook door de veiligheid die zij hebben met een vast contract in de huidige economische omstandigheden en met de groei van de werkloze beroepsbevolking (CPB, 2013). Kortom, de geïnterviewde medewerkers en managers zijn binnen hun carrière-identiteit loyaal aan de Belastingdienst en hebben nog een traditioneel carrière contract, waardoor mobiliteit en ook employability niet zomaar voor alle medewerkers en managers vanzelfsprekend is.

### 8.2 Communicatie binnen de Belastingdienst

Er is in hoofdstuk 7 gekeken naar hoe interne communicatiemiddelen ervaren worden door medewerkers en managers. Daar is specifiek ingegaan op het kanaal als een van de elementen van onder andere het elementair communicatiemodel van Cuilenburg, Scholten & Noomen (1992, p. 9). Zo gaven bijna alle medewerkers en managers aan dagelijks gebruik te maken van het landelijke intranet om van interne ontwikkelingen op de hoogte te zijn. Het intranet valt binnen de theorie van Daft & Lengel over mediarijkheid (1987, p. 358) onder de noemer media met lage rijkheid. Het intranet is namelijk een medium met ongeadresseerde documenten. Juist het intranet met lage rijkheid wordt door zowel medewerkers als managers als positief beschouwd. Over het algemeen geldt dit ook voor het regionale intranet (het RegioWeb), wat ook onder media met lage rijkheid valt, omdat deze media ook niet geadresseerd zijn. Wel wordt eenmaal door een geïnterviewde medewerker en eenmaal door de geïnterviewde directeur aangegeven dat het RegioWeb niet goed toegankelijk is via de Ipad. Deze geïnterviewden geven dus aan dat zij veel op hun Ipad kijken doordat zij veel onderweg zijn en hierdoor minder het RegioWeb

bezoeken. Naast dat er veel gebruik gemaakt wordt van de media met een erg lage rijkheid, wordt er ook veel gebruik gemaakt van media met een erg hoge rijkheid. Zo zijn ongeveer alle managers en medewerkers het erover eens dat verbale communicatie een belangrijke rol speelt bij interne communicatie. De geïnterviewde medewerkers die wel contact hebben met het employability centre geven allen aan via employability op de hoogte te zijn door verbale communicatie, het contact met collega's en vervolgens meer informatie gezocht te hebben over employability via het landelijke intranet. Waar Daft & Lengel (1987) aangeven dat rijke media het meest geschikt zijn voor minder eenduidige communicatie en minder rijke media voor meer eenduidige communicatie, blijkt uit mijn onderzoek dat niet per se het ene type media boven het andere type media verkozen dient te worden rondom een onderwerp. Minder rijke media kan bijvoorbeeld ondersteunend zijn aan rijke media rondom een bepaald onderwerp.

Ongeveer de helft van de medewerkers zegt gebruik te maken van de interne community ConnectPeople, tegenover bijna alle managers. ConnectPeople zou zowel onder de minst rijke media kunnen vallen als onder iets rijkere media. Er kunnen namelijk zowel ongeadresseerde als geadresseerde documenten op geplaatst worden. Zoals in het theoretisch kader in paragraaf 3.2.1 is aangegeven is het model van hiërarchie van mediarijke van Daft & Lengel (1987, p. 358) verouderd. Hierdoor zou een community als ConnectPeople bijvoorbeeld nog in het model verwerkt kunnen worden. Hierin worden namelijk verschillende aspecten uit minder rijke media en meer rijke media gecombineerd. De community ConnectPeople is bedoeld om naast het plaatsen van documenten ook te kunnen reageren op documenten en discussies etc., kortom de community is opgericht vanuit een interactie-visie zoals Reijnders (2006, p. 185) deze omschrijft. Opvallend is dat deze community door bijna alle geïnterviewde medewerkers en managers gebruikt wordt vanuit de actie-visie van Reijnders (2006, p. 185). Er zijn bijvoorbeeld maar een teamleider en een directeur die ook content plaatsen en reageren op content.

### **8.3 AMO-theorie en employability binnen Belastingdienst Rivierenland**

In dit onderzoek is ingegaan op het vermogen, de motivatie en de kansen die medewerkers ervaren om 'employable' te kunnen zijn. Deze drie aspecten zijn afkomstig uit de AMO theorie van Boxall & Purcell (2003). Appelbaum et al. (2000) geven aan dat de mate waarin vaardigheden aanwezig dienen te zijn, afhangt van de taak die uitgevoerd dient te worden of de functie die iemand heeft. In de interviews komt meerdere malen naar voren dat medewerkers met een lagere hoogst genoten opleiding en een lagere functie ook minder 'employable' kunnen zijn. Aan de hand van de theorie van Appelbaum et al. (2000) zou gesteld kunnen worden dat de vaardigheden om 'employable' te kunnen zijn mogelijk ook meer aanwezig dienen te zijn bij medewerkers met een hogere functie, dan bij medewerkers bij een lagere functie. Appelbaum et al. (2000) geven namelijk aan dat de mate waarin vaardigheden aanwezig dienen te zijn ook afhangt van de functie die iemand heeft. De mate waarin medewerkers met een lagere functie binnen de Belastingdienst daadwerkelijk ook in minder mate dienen te beschikken over

vaardigheden om 'employable' te zijn, hangt af van de mate waarin Belastingdienst Rivierenland het belangrijk vindt dat verschillende medewerkers over de vaardigheden beschikken om 'employable' te zijn. Wanneer binnen de Belastingdienst employability bijvoorbeeld ook belangrijk wordt gevonden onder medewerkers met een lagere functie, dienen medewerkers met een lagere functie ook over evenveel vaardigheden te beschikken om 'employable' te zijn als medewerkers met een hogere functie.

### 8.3.1 *Kennis als onderdeel van vermogen*

Binnen dit onderzoek is gekeken naar welke impliciete kennis medewerkers hebben over employability. Volgens Nonaka & Takeuchi (1995) is impliciete kennis kennis die in mensen zit vanwege ervaring en kennis die gelinkt is aan mentale schema's, zoals bijvoorbeeld houdingen en overtuigingen.

Waar er bij onderzoekers op dit terrein geen eenduidige opvatting bestaat over employability, bestaat deze er ook niet onder de geïnterviewde medewerkers en managers bij Belastingdienst Rivierenland. Zo zien onder andere Fugate et al. (2004) en Marks & Huzzard (2010) employability als een sociaal construct dat bestaat uit de carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en het sociale en menselijke kapitaal waar Hillage & Pollard (1998) en Brown, Hesketh & Williams (2003) zich ook richten op het verkrijgen en behouden van werk op de arbeidsmarkt. Onder de geïnterviewde managers die geen contact hebben met het employability centre bestond de opvatting dat het employability centre een soort uitzendbureau was. Zij zagen employability dus meer zoals Hillage & Pollard (1998) en Brown, Hesketh & Williams (2003) als deels het richten op het verkrijgen en behouden van werk op de arbeidsmarkt. Ook een aantal van de medewerkers zag employability als iets wat met het verkrijgen en behouden van werk te maken heeft. Er waren meer medewerkers die wel contact hebben met het employability centre die deze opvatting hadden, dan medewerkers die geen contact hebben met het employability centre. Drie van de zes medewerkers die wel contact hebben met het employability centre wilden ook graag door het employability centre op kansen gewezen worden. Bij een van deze drie medewerkers gebeurde dat al wel, maar bij de overige twee medewerkers nog niet.

### 8.3.2 *Vaardigheden als onderdeel van vermogen*

Net zoals kennis een onderdeel is van vermogen, zijn vaardigheden ook een onderdeel van vermogen volgens Boxall & Purcell (2003). Welke vaardigheden dit moeten zijn, is afhankelijk van de taak die uitgevoerd dient te worden. In dit geval gaat het om de vaardigheden om 'employable' te kunnen zijn. Fugate et al. (2004) geven aan over welke vaardigheden een 'employable' persoon beschikt. Zij omschrijven carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en het sociale en menselijke kapitaal als de vaardigheden waarover een 'employable' persoon beschikt. In dit onderzoek hadden de minste medewerkers die geen contact hebben met het employability centre een carrière-identiteit waarbij ze zelf bewust gewisseld hebben van functie of opleidingen hebben gevolgd om zichzelf te



ontwikkelen. Ook geven van de geïnterviewde medewerkers die geen contact hebben met het employability centre het minst vaak aan aanpassingsvermogen te hebben. Wel gaven zij bij de Likert-schaal aan meer aanpassingsvermogen te hebben, dan uit de interviews naar voren kwam. Tot slot doen ook de minste medewerkers uit deze groep geïnterviewden aan netwerken. Onder medewerkers die wel contact hebben met het employability centre was een iets groter percentage medewerkers die een carrière-identiteit hebben waarbij ze gekozen hebben voor het volgen van opleidingen en het wisselen van functie voor eigen ontwikkeling. De medewerkers die wel contact hebben met het employability centre, maar geen carrière-identiteit hebben waarbij ze wisselen van functie voor eigen ontwikkeling, hadden wel allemaal nog ambities voor de toekomst. Dit in tegenstelling tot medewerkers die geen contact hebben met het employability centre en ook geen carrière-identiteit hebben waarbij ze wisselen van functie voor eigen ontwikkeling. Zij hadden daarnaast ook allemaal geen ambitie. Ook past het grootste gedeelte van de medewerkers die contact hebben met het employability centre zich makkelijker aan en geven alle medewerkers die contact hebben met het employability centre aan dat zij doen aan netwerken. De managers gaven allemaal aan een carrière-identiteit te hebben waarbij ze opleidingen volgen en van functies wisselen om zichzelf te ontwikkelen, geven aan zich eenvoudig aan te passen aan organisatieveranderingen en geven allemaal aan wel te doen aan netwerken, al ging dit over het algemeen onbewust naar hun eigen zeggen.

### 8.3.3 *Motivatie*

Op het gebied van motivatie is binnen dit onderzoek gekeken naar motivatie factoren die van binnenuit een medewerker kwamen, zoals het willen ontwikkelen van een medewerker, of naar externe factoren die van buitenaf invloed hebben, zoals bijvoorbeeld salaris. Rollinson & Broadfield (2002) noemen dit interne en externe processen en Ryan & Deci (1985) noemen dit intrinsieke en extrinsieke motivatie.

De helft van de medewerkers die geen contact hebben met het employability centre was zowel niet intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd om 'employable' te zijn. Alle overige medewerkers, wel of geen contact met het employability centre, waren zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd om 'employable' te zijn. Intrinsieke factoren waren bijvoorbeeld afwisseling, uitdaging, leuk werk, ontwikkeling etc. De extrinsieke factor was vrijwel altijd salaris, maar werd nooit belangrijker gevonden dan de intrinsieke factoren. Deze extrinsieke motivatie factor is tevens een van de hygiënefactoren, zoals Herzberg ze beschrijft (1968, p. 5). Managers die contact hebben met het employability centre hadden ook intrinsieke en extrinsieke motivatie om 'employable' te zijn. De intrinsieke motivatie was hier bijvoorbeeld ontwikkelen van jezelf en de extrinsieke motivatie was ook hier salaris. Voor de managers die geen contact hebben met het employability centre leek het lastiger om daadwerkelijk over intrinsieke motivatie factoren te spreken. Zij gaven in ieder geval aan de extrinsieke factor salaris van belang te vinden.

Waar Cremer (2005, p. 89) aangeeft dat leiderschap in een positief geval leidt tot intrinsieke motivatie bij ondergeschikten, lijkt in dit onderzoek leiderschap niet te leiden

tot intrinsieke motivatie bij ondergeschikten. In dit onderzoek is bewust een onderscheid gemaakt tussen managers die wel medewerkers onder zich hebben die contact hebben met het employability centre en managers die dit niet hebben. Dit om te kijken of een manager die zelf intrinsieke motivatie heeft om 'employable' te zijn dit ook over zou brengen op zijn medewerkers. Binnen dit onderzoek is een trend te zien dat medewerkers die contact hebben met het employability centre dit pas hadden nadat ze erop gewezen zijn door collega's, waaronder ook managers. Daarnaast valt op dat managers die wel intrinsieke motivatie hadden om 'employable' te zijn, ook medewerkers onder zich hebben die geen intrinsieke motivatie hebben om 'employable' te zijn. Hier heeft dus niet in alle gevallen een positieve intrinsieke motivatie rondom employability een positief effect gehad op de intrinsieke motivatie van medewerkers.

#### 8.3.4 *Kansen*

Boxall & Purcell (2003) geven aan dat de werkomgeving ondersteuning en mogelijkheden biedt om een taak goed uit te voeren. Daarom is binnen dit onderzoek gekeken welke kansen er voor medewerkers en managers zijn om 'employable' te zijn en welke er nog gemist worden. Veel medewerkers en managers gaven aan dat er kansen zijn om opleidingen en cursussen te volgen. Medewerkers die geen contact hebben met het employability centre en tevens niet intrinsiek gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn, gaven aan niet exact te weten welke kansen er zijn, maar ze ook niet te missen. Onder medewerkers die wel contact hebben met het employability centre misten een aantal medewerkers het matchen van profiel van de medewerker en bestaande vacatures. Verder gaven ook managers over het algemeen aan geen kansen te missen om 'employable' te zijn, maar gaf een manager aan dat er niet kansen zijn die missen, maar dat er beperkingen zijn om 'employable' te kunnen zijn. Hiermee doelt hij bijvoorbeeld op het niet oneindig kunnen verhogen van salarissen. Tot slot wordt er door zowel een aantal medewerkers als een manager gezegd dat de kansen om verticaal te bewegen minder aanwezig is, dan de kansen om horizontaal te bewegen.

## 9 Conclusie, aanbevelingen en discussie

### 9.1 Antwoord hoofdvraag 1

Binnen dit onderzoek zijn twee hoofdvragen geformuleerd. In deze paragraaf zal antwoord gegeven worden op hoofdvraag 1 door eerst deelvraag 1a en 1b te beantwoorden. In paragraaf 9.2 wordt vervolgens antwoord gegeven op hoofdvraag 2 door eerst deelvraag 2a en 2b te beantwoorden.

De hoofdvraag waar in deze paragraaf antwoord op gegeven wordt is:

1. In hoeverre vinden medewerkers, teamleiders en directeuren binnen Belastingdienst Rivierenland dat zij over vaardigheden beschikken om 'employable' te kunnen zijn?

Deze hoofdvraag is opgesplitst in twee deelvragen, waarvan een gericht op medewerkers en een gericht op managers. Kortom, *In hoeverre vinden medewerkers binnen Belastingdienst Rivierenland dat zij vermogen, motivatie en kansen hebben om 'employable' te zijn?* en *In hoeverre vinden managers uit verschillende managementlagen binnen Belastingdienst Rivierenland dat zij vermogen, motivatie en kansen hebben om 'employable' te kunnen zijn?*

#### 9.1.1.1 Vermogen, motivatie en kansen om 'employable' te zijn volgens medewerkers

Een antwoord wordt in deze paragraaf gegeven op de volgende vraag *In hoeverre vinden medewerkers binnen Belastingdienst Rivierenland dat zij vermogen, motivatie en kansen hebben om 'employable' te zijn?* Hierbij wordt ingegaan op het vermogen, de motivatie en de kansen om 'employable' te kunnen zijn, zoals Boxall & Purcell (2003) deze omschrijven. Medewerkers binnen Belastingdienst Rivierenland geven over het algemeen niet direct aan veel vermogen te hebben om 'employable' te kunnen zijn. Zo verschilt de impliciete kennis, als onderdeel van vermogen, over employability erg per medewerker. De opvattingen over wat employability betekent lopen uiteen van de opvattingen die Fugate et al. (2004) en Marks & Huzzard (2010) over employability hebben tot aan de opvattingen die Hillage & Pollard (1998) en Brown, Hesketh & Williams (2003) hebben over employability. Fugate et al. (2004) en Marks & Huzzard (2010) zien employability als een sociaal construct dat bestaat uit carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en het sociale en menselijke kapitaal. Brown, Hesketh & Williams (2003) zien employability als deels het richten op het verkrijgen en behouden van werk op de arbeidsmarkt. De tacit knowledge (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 61) rondom employability loopt dus uiteen. Dit mogelijk doordat iedere medewerker en manager andere ervaringen, houdingen en overtuigingen hebben.

Vervolgens bestaan vaardigheden, als onderdeel van vermogen, volgens Fugate et al. (2004) uit carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en het sociale en menselijke

kapitaal. De vaardigheden om 'employable' te kunnen zijn, zijn iets beter ontwikkeld voor medewerkers die wel contact hebben met het employability centre, aangezien zij in ieder geval allen ambitie hebben voor de toekomst. Deze ambitie is een onderdeel van de carrière-identiteit. Medewerkers die geen contact hebben met het employability centre en tevens ook geen carrière-identiteit hebben waarbij ze zijn gewisseld van functie en opleidingen hebben gevolgd vanwege eigen ontwikkeling, hebben tevens ook minder aanpassingsvermogen en ambitie.

Wat motivatie betreft, gaven alle medewerkers die contact hebben met het employability centre zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2002) te hebben om 'employable' te zijn. Van de medewerkers die geen contact hadden met het employability centre was de helft gemotiveerd om 'employable' te zijn. Iedereen die motivatie had om 'employable' te zijn, was zowel intrinsiek (vanwege eigen ontwikkeling) als extrinsiek (vanwege salaris) gemotiveerd.

Over het algemeen vinden medewerkers dat er veel kansen zijn binnen de Belastingdienst om 'employable' te kunnen zijn en wordt daarbij aangegeven dat er wel gevochten moet worden om de kansen te pakken, ze komen immers niet aanwaaien. Kansen zijn volgens Boxall & Purcall (2003) de ondersteuning en mogelijkheden die een werkomgeving biedt om een taak te kunnen uitvoeren, in dit geval 'employable' te kunnen zijn. Een aantal medewerkers die geen contact hebben met het employability centre en ook niet gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn, geven niet aan te weten welke kansen er precies zijn, maar zeggen daarbij dat zij dit ook niet hoeven te weten. De kans die gemist worden door twee van de twaalf geïnterviewde medewerkers, is de kans om profielen van een medewerker te linken aan bestaande functieprofielen. Dat een aantal medewerkers gewezen wilt worden op passende vacatures kan te maken hebben met de impliciete kennis over employability die zij hebben. Deze medewerkers zien employability mogelijk als iets wat te maken heeft met het verkrijgen en behouden van werk op de arbeidsmarkt, net zoals Brown, Hesketh & Williams (2003) dat zien.

In tabel 9.1 is in kaart gebracht in welke mate medewerkers vinden dat zij vermogen, motivatie en kansen hebben en krijgen om 'employable' te zijn. Een - geeft aan dat medewerkers bijvoorbeeld geen vermogen hebben of vinden dat ze te weinig kansen hebben. Een +- geeft aan dat ongeveer de helft van de groep medewerkers vindt dat ze bijvoorbeeld geen vermogen hebben of vinden dat ze te weinig kansen hebben. Dit figuur is toegespitst op zowel medewerkers die wel contact hebben met het employability centre als medewerkers die dat niet hebben.

	Vermogen	Motivatie	Kansen
	Kennis / vaardigheden		
Medewerkers geen contact met het employability centre	+-                      +-                      +-                      +		
Medewerkers wel contact met het employability centre	+-                      +-                      +                      +-                      +		

*Figuur 9.1: Motivatie, vermogen en kansen om 'employable' te kunnen zijn volgens medewerkers*

### 9.1.2 Vermogen, motivatie en kansen om 'employable' te zijn volgens teamleiders en directeur

Waar in de vorige paragraaf ingegaan is op medewerkers staat in deze paragraaf de volgende deelvraag centraal: *In hoeverre vinden managers uit verschillende managementlagen binnen Belastingdienst Riviereland dat zij vermogen, motivatie en kansen hebben om 'employable' te kunnen zijn?* De managers die geen contact hebben met het employability centre hebben een andere opvatting over employability dan de opvatting die heerst onder managers die wel contact hebben met het employability centre en de opvatting die heerst bij het employability centre. Managers die geen contact hebben met het employability centre zien employability als deels het verkrijgen en behouden van werk, zoals Hillage & Pollard (1998) en Brown Hesketh & Williams (2003) employability ook zien. Managers die wel contact hebben met het employability centre en een directeur van Belastingdienst Rivierenland zien employability als een sociaal construct dat bestaat uit carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en het sociale en menselijke kapitaal, zoals Fugate et al. (2004) en Marks & Huzzard (2010) het ook zien. Ook hier is er dus geen eenduidige opvatting rondom de kennis over employability, als onderdeel van vermogen. De reden hiervan kan ook zijn dat managers andere ervaringen, houdingen en overtuigingen hebben wat leidt tot andere tacit knowledge (Nonake & Takeuchi, 1995).

Vaardigheden om 'employable' te kunnen zijn als onderdeel van vermogen, zijn volgens alle geïnterviewde managers en de directeur bij hen aanwezig. Net zoals bij de medewerkers is gekeken naar de vaardigheden carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en het sociale en menselijke kapitaal (Fugate et al., 2004) is ook voor de managers naar deze vaardigheden gekeken. De managers geven aan een carrière-identiteit te hebben met veel verschillende functies en gevolgd cursussen en opleidingen om zichzelf te ontwikkelen, aanpassingsvermogen te hebben en onbewust of bewust te doen aan netwerken.

Motivatie om 'employable' te zijn, is ook bij alle managers en de geïnterviewde directeur aanwezig. Zij willen of zichzelf bijvoorbeeld ontwikkelen wat een vorm van intrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2002) is. En zij vinden daarnaast ook salaris belangrijk wat een vorm van extrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2002) is.

Tot slot geven alle managers en de directeur aan dat er kansen zijn om 'employable'

te kunnen zijn. Deze kansen dien je volgens hen wel zelf te pakken, maar in principe is alles mogelijk en kunnen kansen op maat geboden worden rondom employability volgens de managers en directeur.

Waar in tabel 9.1 te zien is in welke mate medewerkers vinden dat zij vermogen, motivatie en kansen hebben en krijgen om 'employable' te zijn, is in tabel 9.2 te zien in welke mate managers dit vinden.

	Vermogen Kennis / vaardigheden	Motivatie	Kansen
Managers geen contact met het employability centre	+-                    +	+	+
Managers wel contact met het employability centre	+-                    +	+	+
Directeur	+-                    +	+	+

*Figuur 9.2: Motivatie, vermogen en kansen om 'employable' te kunnen zijn volgens teamleiders en directeur*

### 9.1.3 *Vermogen, motivatie en kansen om 'employable' te zijn volgens medewerkers, teamleiders en directeuren*

In de laatste paragraaf van hoofdstuk 9 wordt ingegaan op de hoofdvraag: *In hoeverre vinden medewerkers, teamleiders en directeuren binnen Belastingdienst Rivierenland dat zij over vaardigheden beschikken om 'employable' te kunnen zijn?* Hierbij wordt teruggekoppeld naar de antwoorden op deelvraag 1a en deelvraag 1b in paragraaf 9.1.1 en 9.1.2. Wat gelijk is onder zowel medewerkers, teamleiders als de directeur is dat er geen eenduidige opvatting over employability bestaat. De kennis als onderdeel van vermogen, is dus erg uiteenlopend onder medewerkers, managers en de teamleiders. Mogelijk doordat medewerkers, managers en teamleiders verschillende ervaringen, houdingen en overtuigingen hebben en daardoor dus ook verschillende impliciete kennis (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 61). Vaardigheden, als onderdeel van vermogen zijn sowieso aanwezig bij de teamleiders en directeur, in mindere mate bij de medewerkers die contact hebben met het employability centre en zijn gering aanwezig bij medewerkers die geen contact hebben met het employability centre.

Intrinsieke en extrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2002) om 'employable' te zijn is sowieso aanwezig bij alle teamleiders, de directeur en ook bij alle medewerkers die contact hebben met het employability centre. Bij ongeveer de helft van de medewerkers die geen contact hebben met het employability centre ontbreekt zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie om 'employable' te zijn.

Kansen om 'employable' te kunnen zijn worden alleen door sommige medewerkers gemist die wel contact hebben met het employability centre. Zij verwachten dat hun

profiel 'gematcht' wordt met een bestaande vacature en dat zij daarvan op de hoogte worden gebracht. De medewerkers die geen contact hebben met het employability centre en geen motivatie hebben om 'employable' te zijn, weten niet allemaal direct welke kansen er zijn, maar missen er ook geen. De medewerkers die geen contact hebben met het employability centre en wel motivatie hebben om 'employable' te zijn, zeggen dat er wel kansen zijn, maar dat zij deze zelf gewoon moeten pakken. Tot slot wordt door verschillende medewerkers gezegd dat ze graag verticaal willen bewegen, maar dat dat op een gegeven moment lastig wordt.

Een kanttekening die te plaatsen is, is dat voorafgaand aan dit onderzoek de aannahme bestond dat managers die beschikken over een hoge mate van motivatie om 'employable' te zijn een positieve invloed hadden op de mate waarin medewerkers gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn. Echter, lijkt in dit onderzoek dit invloed niet te bestaan. Zo waren er bijvoorbeeld medewerkers die niet gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn, maar die wel een teamleider hebben die gemotiveerd is om 'employable' te zijn. Wel hebben managers een invloed gehad op het kenbaar maken van de aanwezigheid van het employability centre onder de medewerkers die gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn. Alle medewerkers die contact hebben met het employability centre werden namelijk door collega's, een coach of hun teamleider op het employability centre geweest.

## 9.2 **Antwoord hoofdvraag 2**

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op hoofdvraag 2.

2. Op welke manier kan interne communicatie een bijdrage leveren aan het vergroten van de vaardigheden die medewerkers, teamleiders en directeurs ervaren om 'employable' te kunnen zijn?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, wordt allereerst in paragraaf 9.2.1 antwoord gegeven op deelvraag 2a: 'Welke interne communicatiekanalen worden door de Belastingdienst ingezet omtrent interne veranderingen en hoe worden deze kanalen gebruikt door de medewerkers en managers van Belastingdienst Rivierenland?'. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2.2 antwoord gegeven op deelvraag 2b 'In hoeverre is het type communicatiekanaal dat ingezet wordt omtrent het programma employability van invloed op het ervaren van de communicatie over employability door medewerkers en managers binnen Belastingdienst Rivierenland?' Deze laatste deelvraag is gebaseerd op de theorie van Daft & Lengel (1987) over mediarijkeheid, waarin beweerd wordt dat rijke media ingezet dient te worden voor communicatie die niet eenduidig is en dat minder rijke media voor eenduidige communicatie ingezet dient te worden.

### 9.2.1

#### *Gebruik van interne communicatiekanalen door medewerkers en managers*

De deelvraag waar antwoord op gegeven wordt binnen deze paragraaf is: *Welke interne communicatiekanalen worden door de Belastingdienst ingezet omtrent interne veranderingen en hoe worden deze kanalen gebruikt door de medewerkers en managers van Belastingdienst Rivierenland?* Binnen de Belastingdienst worden verschillende communicatiekanalen ingezet voor interne communicatie. Kanalen gericht op alle medewerkers, waarvan de volgende kanalen gericht op alle medewerkers zijn meegenomen in dit onderzoek:

- Het landelijke intranet
- Het regionale intranet (het RegioWeb)
- Het elektronische magazine (B-zine)
- De interne online community (ConnectPeople)
- Verbale communicatie

Voor managers worden aanvullende kanalen ingezet. In dit onderzoek zijn de volgende kanalen voor managers meegenomen:

- Een toolkit voor managers (met onder andere posters om een bepaald onderwerp bespreekbaar te kunnen maken onder medewerkers)
- Leiderschapsapp (waarmee managers zich o.a. op kunnen geven voor cursussen etc.)

De kanalen die in dit onderzoek zijn meegenomen, zijn een onderdeel van het elementair communicatiemodel van Cuilenburg, Scholten & Noomen (1992, p. 9). De ontvanger is over het algemeen de geïnterviewde medewerker, maar kan bij een interactief kanaal zoals de online community tevens de zender zijn. De zender komt in dit onderzoek minder aan bod.

Grotendeels geven de managers en medewerkers aan dagelijks het landelijke intranet te scannen op informatie die voor hen van belang is. Een groot deel vult dit aan met een blik op het RegioWeb. Voor een aantal medewerkers en een manager is het RegioWeb lastiger te bekijken, vanwege de slechte weergave ervan op de Ipad.

Het elektronische B-zine is 'nieuw' binnen de Belastingdienst en was tijdens het afnemen van de interviews eenmaal uitgekomen. Alle medewerkers en managers geven aan het B-zine niet te kennen en ook niet te gebruiken.

ConnectPeople wordt door ongeveer de helft van de geïnterviewden gebruikt, tegenover alle managers. Het grootste deel van de medewerkers en managers die ConnectPeople gebruikt, gebruikt het vanuit de actie-visie (Reijnders, 2006, p 185) door alleen informatie te lezen en niet zelf te plaatsen. Tevens geeft een aantal medewerkers aan het niet overzichtelijk te vinden dat er over bepaalde onderwerpen meerdere community's bestaan. Zo wist een medewerker bijvoorbeeld niet welke community over employability nou daadwerkelijk van het employability centre zelf is.



Verbale communicatie wordt door veel medewerkers en managers belangrijk gevonden. Veel medewerkers geven aan aan informatie te komen door erover te horen van collega's of van de manager. Ook geven alle medewerkers die contact hebben met het employability centre aan dat zij hierop gewezen zijn door een collega, een coach of een manager. Zij hadden al wel motivatie om er wat mee te doen, maar werden op mogelijkheden gewezen door anderen.

De communicatiekanalen voor managers zijn de toolkit en de leiderschaps-app. De toolkit wordt door zowel de teamleiders als de manager niet gebruikt. De leiderschaps-app wordt door ongeveer de helft van de managers gebruikt. Een van de teamleiders geeft aan van beide communicatiekanalen voor managers geen gebruik te maken, maar daar ook nooit van gehoord te hebben. Deze manager geeft aan net teamleider te zijn en niet gewezen te zijn op deze kanalen.

### 9.2.2 *Invloed type communicatiekanaal op gebruik van het communicatiekanaal*

In deze paragraaf staat de volgende deelvraag centraal: *In hoeverre is het type communicatiekanaal dat ingezet wordt omtrent het programma employability van invloed op het ervaren van de communicatie over employability door medewerkers en managers binnen Belastingdienst Rivierenland?* Daft & Lengel (1987, p. 385) geven aan dat rijke media het meest geschikt is voor minder eenduidige communicatie en minder rijke media voor meer eenduidige communicatie. Vanuit de theorie van Daft & Lengel zou dat betekenen dat medewerkers de voorkeur geven aan bijvoorbeeld verbale communicatie als het gaat om minder eenduidige communicatie en aan bijvoorbeeld het landelijke intranet als het gaat om eenduidige communicatie. Medewerkers en managers binnen Belastingdienst Rivierenland geven aan, ongeacht het onderwerp, informatie via het landelijke intranet tot zich te nemen en dit een prettige manier te vinden. Ook geven zij aan via verbale communicatie veel op de hoogte gebracht te worden. Waar medewerkers die in contact zijn met het employability centre bijvoorbeeld via verbale communicatie op de hoogte zijn gebracht over het bestaan van het employability centre, zochten zij vervolgens allen extra informatie over hetzelfde onderwerp op de Beeldkrant. In dit geval worden rijke media dus niet verkozen boven minder rijke media of andersom, zoals Daft & Lengel (1987) wel stellen, maar wordt minder rijke media als een aanvulling gezien op meer rijke media.

### 9.2.3 *Aanbevelingen: vergroten vaardigheden met behulp van communicatie?*

Met behulp van hoofdvraag 2 wordt ingegaan op de manier waarop interne communicatie een bijdrage kan leveren aan het vergroten van de vaardigheden die medewerkers, teamleiders en directeurs ervaren om 'employable' te kunnen zijn. Een eerste vraag die vooraf gesteld kan worden, is de vraag of de vaardigheden van medewerkers wel vergroot dienen te worden om 'employable' te zijn? Bijna alle geïnterviewde medewerkers zijn een langere termijn verbintenis aangegaan met de Belastingdienst en hebben nog een traditioneel carrière contract, zoals Hall (2000, p.) deze omschrijft. Voor

medewerkers binnen Belastingdienst Rivierenland lijkt het dan ook redelijk vanzelfsprekend dat zij altijd voor dezelfde organisatie blijven werken en hierdoor wellicht ook minder mobiel zijn. Van huidige medewerkers binnen de Belastingdienst die dus geen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2002) hebben om 'employable' te zijn, wordt het lastig om dit nog te veranderen. Zij hebben immers al ongeveer dertig jaar een traditioneel carrière contract, waarbinnen zij ook nooit mobiel hoefden te zijn. De medewerkers die ook niet gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn, blijken binnen dit onderzoek voornamelijk medewerkers te zijn met een hoogst genoten opleiding lager dan havo of hbo.

Om een organisatie te kunnen zijn met 'employable' medewerkers is het verstandig om bij werving van nieuwe medewerkers employability een van de criteria te laten zijn om medewerkers aan te nemen. Wel kan de Belastingdienst Rivierenland zich richten op medewerkers en managers die wel gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn, maar hier op dit moment niets mee doen en op medewerkers die er wel iets mee doen maar nog kansen missen. Dit kan Belastingdienst Rivierenland doen door gedeelde kennis over employability te kweken onder managers. Wanneer er gedeelde opvattingen, dus gedeelde impliciete kennis, zijn over wat employability inhoudt en wat de Belastingdienst eraan doet, kunnen managers deze kennis delen met medewerkers die gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn. Alle geïnterviewde medewerkers die contact hebben met het employability centre wisten immers van het bestaan van het employability centre door collega's, een coach of teamleiders. Tijdens bijvoorbeeld managers bijeenkomsten kan ingegaan worden op wat employability nou precies inhoudt. Hierbij kunnen de opvattingen van Hillage & Pollard (1998) en Brown, Hesketh & Williams (2003) en de opvattingen van Fugate et al. (2004) en Marks & Huzzard (2004) als voorbeeld van verschillende opvattingen over employability vormen. Zo zien Hillage & Pollard (2003) en Brown, Hesketh & Williams (2003) employability deels ook als het verkrijgen en behouden van werk. Fugate et al (2004) en Marks & Huzzard (2010) zien employability als een sociaal construct dat bestaat uit carrière-identiteit, aanpassingsvermogen en het sociale en menselijke kapitaal.

Gebleken is dat minder rijke media als ondersteuning dient voor meer rijke media. In dit geval kan er dus door middel van persoonlijke communicatie een gedeelde opvatting over employability ontstaan onder zowel teamleiders als medewerkers die gemotiveerd zijn om 'employable' te kunnen zijn. Vervolgens kan bijvoorbeeld de Beeldkrant ondersteunend zijn in de informatie over wat nu eigenlijk voortgekomen is uit de managers bijeenkomsten en hoe employability binnen de Belastingdienst vorm krijgt. Dit kan bijvoorbeeld ook extra ondersteund worden met behulp van het platform ConnectPeople, waar interactie over de betekenis bijvoorbeeld al mogelijk is. Al is de vraag of medewerkers binnen Belastingdienst Rivierenland zelf ook reacties plaatsen etc. wanneer deze informatie gedeeld wordt, aangezien dat tot op heden weinig gebeurt door medewerkers binnen Belastingdienst Rivierenland.

Verder kan de doelgroep medewerkers die wel contact heeft met het employability centre maar die nog missen dat zij op vacatures gewezen worden, benaderd worden. Tijdens een eerste gesprek tussen een employability adviseur en een medewerker is het

ook van belang om gedeelde kennis over het employability centre te creëren. Wat is het employability centre precies en wat doen zij wel of niet voor een medewerker. Horen het koppelen van profielen aan vacatures hier wel bij of niet? Zo ja, wanneer kunnen medewerkers die een traject doorlopen deze koppeling dan in het proces verwachten? Kortom, hoe ziet een employability traject eruit? Verwachtingsmanagement is hier belangrijk.

Voor Belastingdienst Rivierenland is het dus voornamelijk van belang om met de communicatie in te spelen op de kennis als onderdeel van vermogen. Mensen moeten weten wat employability is en wat de Belastingdienst en het employability centre hen biedt om er iets mee te kunnen doen, voordat zij er daadwerkelijk iets mee kunnen doen. Dit zal tevens leiden tot het wegnemen van het gevoel dat er kansen missen. Tot slot is het belangrijk te beseffen dat medewerkers binnen Belastingdienst Rivierenland die niet gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn een traditioneel contract (Hall, 2002) hebben en het dus niet gewend zijn om mobiel te zijn. En, "Je maakt van een timmerman geen bakker."

### **9.3 Discussie**

Om de conclusies en aanbevelingen in deze scriptie op waarde te kunnen schatten en dit onderzoek te kunnen plaatsen in lijn van toekomstig onderzoek, wordt binnen paragraaf 9.3 een kritische blik geworpen op het onderzoeksproces.

Dit onderzoek heeft een kwalitatief karakter om op deze manier de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen te exploreren (Boeije, 2005, p.36). Ook kon met behulp van kwalitatief onderzoek ingegaan worden op nieuwe en opvallende input van respondenten wat leidde tot nieuwe inzichten.

Belangrijk is aan te geven dat bevindingen in dit onderzoek niet generaliseerbaar zijn vanwege het kwalitatieve en exploratieve karakter en tevens de kleinschaligheid van het onderzoek. Het huidige onderzoek moet gezien worden als een verkenning voor het vermogen, de motivatie en de kansen die medewerkers en managers ervaren om 'employable' te kunnen zijn en daarnaast als verkenning voor de manier waarop medewerkers en managers communicatiekanalen ervaren. Vervolgonderzoek zou kunnen uitwijzen in welke mate deze bevindingen van toepassing zijn op de gehele populatie. Vervolgonderzoeken kunnen dus ingaan op de trends die blootgelegd zijn binnen dit onderzoek met behulp van kwantitatief onderzoek om zo bevindingen voor de gehele populatie te toetsen. Zo was de aanname voorafgaand aan het onderzoek dat managers die gemotiveerd zijn over bijvoorbeeld employability deze motivatie ook zouden overbrengen aan medewerkers. Tijdens dit onderzoek leek er geen trend te zijn over het overnemen van motivatie voor employability van leidinggevende door medewerkers. Wel lijkt er een trend te zijn tussen de kennis die teamleiders hebben over een onderwerp en de kennis die medewerkers hebben over een onderwerp. Waar motivatie niet overgedragen lijkt te worden, lijkt dat met kennis wel te gebeuren. Met een kwantitatief onderzoek zou dit eventueel getoetst kunnen worden om te zien of de samenhang tussen motivatie van leidinggevende en motivatie van medewerkers ook daadwerkelijk niet is en

of de samenhang tussen kennis van leidinggevende en kennis van medewerkers er wel is.

Tevens is het van belang te beseffen dat kwalitatief onderzoek in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek de mogelijkheid biedt om in te gaan op interpretaties van medewerkers, maar dat de invloed van de onderzoeker bij kwalitatief onderzoek wel groter is dan bij kwantitatief onderzoek. De interviewer heeft bijvoorbeeld invloed op de geïnterviewde door bepaalde woordkeuze. Het is goed om aan te geven dat triangulatie van onderzoeksmethoden deze beperking kan afzwakken. Daarom is er ook voor gekozen om naast het afnemen van interviews ook Likert-schalen te laten invullen door de respondenten. Zo gaven medewerkers die geen contact hebben met het employability centre bij de Likert-schalen aan meer aanpassingsvermogen te hebben dan uit de interviews leek. Dit verschil kan ontstaan zijn, doordat de geïnterviewden wellicht aanpassingsvermogen anders geïnterpreteerd hebben dan de onderzoeker. Een ander mogelijke oorzaak is dat het sociaal wenselijk antwoord is ingevuld door de geïnterviewden en zij niet willen toegeven dat zij weinig aanpassingsvermogen hebben.

Verder is in dit onderzoek voornamelijk ingegaan op communicatiekanalen als onderdeel van communicatie, waardoor andere communicatievormen buiten beschouwing zijn gelaten. Hierdoor is niet diep ingegaan op de lijncommunicatie die plaatsvindt tussen managers en medewerkers. Een vervolgonderzoek naar leiderschapsstijl en gesprekstechnieken zou deze verdieping kunnen bieden.

Ook is een kanttekening te plaatsen bij de selectie van respondenten. Zo is binnen dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen personen die al wel contact hebben met het Employability Centre en personen die dit niet hebben om te kijken of er een samenhang is tussen de mate waarin medewerkers het programma employability kunnen doorvoeren en wel of niet gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn. De aanname hierbij was dus dat medewerkers die wel in contact zijn met het employability centre gemotiveerd zijn om 'employable' te zijn. Tijdens het onderzoek bleek dat medewerkers soms ook in mindere mate keuze hebben om te bewegen, omdat zij bijvoorbeeld hun baan verplicht verliezen. Wel bleek motivatie om 'employable' te zijn samen te hangen met het opleidingsniveau. In een vervolgonderzoek kan kwantitatief getoetst worden of deze trend ook daadwerkelijk een verband is.

Tot slot is het in vervolgonderzoek ook goed aandacht te besteden aan de reden waarom medewerkers binnen de Belastingdienst Rivierenland een traditioneel contract zijn aangegaan. Volgens Hall (2002) wordt sinds de jaren 2000 anders naar mobiliteit gekeken, dan dertig jaar geleden. Hall geeft aan dat medewerkers eerder een lange werkgevers werknemers verbintenis aangingen, maar inmiddels een kortere verbintenis aangaan (Hall, 2000, p. 4). Uit mijn interviews bleek echter dat de geïnterviewde medewerkers en managers over het algemeen een lange termijn verbintenis zijn aangegaan. Dit komt mogelijk doordat de meeste geïnterviewden al zo'n dertig jaar bij de Belastingdienst werken en dus nog een andere verbintenis zijn aangegaan met de Belastingdienst, dan de toekomstige werknemers zullen doen. Om te kijken of dit daadwerkelijk een mogelijke oorzaak is of dat er een andere oorzaak is, is het goed om in een vervolgonderzoek aandacht te besteden op de nieuwe of potentiële medewerkers.

Ondanks bovenstaande beperkingen biedt het onderzoek een waardevolle

toevoeging op bestaande literatuur. Toekomstige onderzoekers wordt meer informatie geboden over interne communicatiekanalen en vermogen, motivatie en kansen van medewerkers en managers op het gebied van employability. Een aantal interessante trends zijn aan bod gekomen die in vervolgonderzoek meer gedetailleerd onderzocht kunnen worden. Ook zijn de inzichten die dit onderzoek heeft opgeleverd niet alleen interessant voor Belastingdienst Rivierenland, maar ook voor andere kantoren binnen de Belastingdienst. Tot slot is de scriptie een waardevolle toevoeging voor managers en directie, ook buiten de Belastingdienst, die op gebied van employability actief willen zijn.

## Literatuur

Andrews, P.H. & Herschel, R.T. (1996). *Organizational communication. Empowerment in a technological society*. New York, NY: Houghton Mifflin Company.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.

Baarda, D., De Goede, M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen, Holland: Wolters-Noordhoff.

Berlo, D.K. (1960). *The process of communication*. Holt, NY: Rinehart & Winston.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag, Holland: Boomonderwijs.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.

Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107.

Brown, S. D., & Stenner, P. (2009). *Psychology without foundations: History, philosophy and psychosocial theory*. London, England: Sage.

Clark, H. H., & Schober, M. F. (1992). Asking questions and influencing answers. In: Tanur, J.M. (ed.), *Questions about questions: Inquiries into the cognitive bases of surveys* (pp. 15-49). New York, NY: Russell Sage.

Van Cuilenburg, J.J., Scholten, O., & Noomen, G.W. (1992). *Communicatiewetenschap*. Muiderberg, Holland: Coutinho.

De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: the moderating effect of autocratic leadership. *The leadership quarterly*, 17(1), 79-93.

Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 355-366.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- El-Shinnawy M. (1997). The poverty of media richness theory: explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail. *Int. J. Human-Computer studies*, 46, 443-467.
- Furnham, A., Forde, L., & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and individual differences*, 26(6), 1035-1043.
- Hall, D.T. (2002). *Careers in organizations*. Londen, England: Sage.
- Hallahan, K. (2001). Enhancing motivation, ability, and opportunity to process public relations messages. *Public Relations Review*, 26(4), 463-480.
- Hart, H., Van Dijk, J., De Goede, M., Jansen, W. & Teunissen, J. (1998). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam, Holland: Boom.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard business review classic*, 46 (1), 1-15.
- Hillage, J. & Pollard, E. (1998). *Research Brief No85, Employability: developing a framework for policy analysis*. Londen, England: Department for Education and Employment.
- Houkes, I., Janssen, P.M., De Jonge, J. & Nijhuis, F.J.N. (2001). Work and individual determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion, and turnover intention: a multi-sample analysis. *International journal of stress management*, 8 (4), 257-283.
- Kishi, M. (2008). Perceptions and use of electronic media: Testing the relationship between organizational interpretation differences and media richness. *Information & Management*, 45 (5), 281-287.
- Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij verandering: van middelen- naar Interventiedenken*. Alphen aan den Rijn, Holland: Kluwer.
- Likert, R. (1974). Method of constructing an attitude scale. In: Maranell, G.M. (ed.), *Scaling: A sourcebook for behavioral scientist* (pp. 233-266). Chicago: Aldine.
- Marks, A., & Huzzard, T. (2010). Employability and the ICT worker: A study of employees in scottish small businesses. *New Technology, Work and Employment*, 25(2), 167-181.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford, NY: University Press.

Olsthoorn, A.C.J.M., & Van der Velden, J.H. (1996). *Elementaire communicatie*. Zutphen, Holland: Thieme.

Reijnders, E. (2006). *Basisboek interne communicatie: aanpak en achtergronden*. Assen, Holland: Van Gorcum.

Rollinson, D., & Broadfield, A. (2002). *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach*. Harlow, England: Pearson Education

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.

Schulz von Thun, F. (1982). *Hoe bedoelt u?: een psychologische analyse van menselijke communicatie*. Groningen, Holland: Wolters-Noordhoff.

Stoter, A. (1997). *De communicerende organisatie: communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Den Haag, Holland: Boomonderwijs.

Thompson, S., Sexton, B., & Omenn GS, M. (1989). Psychological predictors of outcome in a worksite smoking cessation program. *American Journal of Preventive Medicine*, 5, 2-7.



## Bijlage I – Zoekproces literatuurstudie

In januari ben ik gaan zoeken naar literatuur die bruikbaar kan zijn rondom het doorvoeren van een verandering en de communicatie daaromheen. Vanuit mijn eigen ervaring met werken op communicatieafdelingen heb ik de aanname dat er te weinig samengewerkt wordt tussen de communicatieafdelingen en de afdeling Human Resource. Deze aanname komt voort uit de aanname dat interne communicatie vaak veel raakvlakken heeft met onderwerpen uit Human Resource. Vandaar dat mijn persoonlijke voorkeur uitgaat naar het combineren van communicatietheorieën met Human Resource theorieën. Vanuit de minor Bestuurs- en Organisationswetenschap, en specifiek het vak management van organisaties, ben ik bekend met de Human Resource theorie van Appelbaum, Baily, Berg & Kalleberg (2000) over de vaardigheden vermogen, motivatie en kansen. Deze theorie kon wat mij betreft ondersteuning bieden bij het beantwoorden van de hoofdvraag, wanneer de mate van vermogen, motivatie en kansen gekoppeld kan worden aan communicatie.

Op 20 februari ben ik gaan zoeken naar theorie over de invloed van interne communicatie op motivatie, vermogen en de kansen om een taak uit te voeren. Via Google Scholar heb allereerst gezocht op de volgende combinatie van zoektermen: motivation, ability en opportunity. Aangezien de zoekresultaten in eerste instantie geen verband leken te hebben met interne communicatie heb ik de zoektermen 'interne communicatie' toegevoegd aan de eerder geformuleerde combinatie van zoektermen. Het eerste resultaat wat hieruit voortkwam was een scriptie over interne communicatie in een digitaal tijdperk. Na een blik op deze scriptie geworpen te hebben, leek de theorie over motivation, ability en opportunity niet terug te komen in de scriptie, maar zag ik wel het communicatiekruispunt van (Ruler, 1998) terugkomen waarin vier communicatiestrategieën uiteen zijn gezet. Deze informatie heb ik tot me genomen om later verder te zoeken naar literatuur van Ruler over communicatiestrategieën.

Mijn zoektocht naar theorie over de invloed van interne communicatie zette ik voort en ik ben teruggegaan naar de pagina met de zoekresultaten die voortkwamen uit de zoekopdracht: motivation, ability, opportunity interne communicatie. Aangezien de overige resultaten bij deze zoektermen voornamelijk gericht lijken te zijn op HR theorieën, maar niet gecombineerd met communicatietheorieën, ben ik verder gaan zoeken. De nieuwe zoekcombinatie werd: motivation, ability, opportunity, internal communication. Het zevende resultaat dat was het artikel 'Enhancing motivation, ability, and opportunity to process public relations messages (Hallahan, 2000)'. Uit de titel was niet direct een verband met interne communicatie op te maken, maar wel het verband tussen motivation, ability and opportunity en communicatieboodschappen. Om deze reden heb ik de samenvatting van het artikel gelezen. Op basis van de samenvatting heb ik besloten het artikel in zijn geheel te lezen. Alhoewel het artikel gebaseerd is op public relations boodschappen, lijkt de inhoud ook toepasbaar in een interne organisatie.

Donderdag 21 februari heb ik gezocht naar literatuur om de maatschappelijke relevantie te onderbouwen. Ik startte met het zoeken naar literatuur over het effect van employability in tijden van bezuinigen via Google Scholar door te zoeken op employability tijdens bezuinigingen. Aangezien hier geen resultaat uit naar voren kwam waarbij de zowel employability als bezuinigingen gecombineerd werden, heb ik verder gezocht op organisatieveranderingen tijdens bezuinigingen. Ook hier kwam geen literatuur naar voren waar de invloed van een organisatieverandering tijdens bezuinigingen besproken werd. Ik besloot toen om Google Scholar te verlaten en om via Google zelf te zoeken naar teksten over het richten op employability tijdens bezuinigingen, waarin wellicht doorverwezen werd naar wetenschappelijke artikelen. Door te zoeken op waarde van employability bij organisatieveranderingen kwam ik bij het eerste zoekresultaat terecht bij een bacheloronderzoek van een student Algemene Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht met als titel van het onderzoek: 'Employability. Een bacheloronderzoek naar employability en internationale groei.' Een van de paragrafen in het onderzoek heet: 'Wat is de toegevoegde waarde van employability binnen een veranderde of veranderende organisatie?' In deze paragraaf ben ik gaan kijken naar de inhoud en naar welke literatuur er verwezen wordt. Via deze weg kwam ik terecht bij literatuur van Schoemaker (1999) en Fugate et al. (2004).

Op donderdag 28 februari ben ik vanuit de toenmalige scriptieopzet gestart met het schrijven van een inleiding. Informatie over de invloed van communicatie tijdens

organisatieveranderingen ontbrak nog. Ik besloot een kijkje te nemen in de bibliotheek van de afdeling communicatie van het Centrum voor Kennis en Communicatie van de Belastingdienst. Hier zag ik meerdere boeken over organisatieveranderingen en interne communicatie staan. Een aantal was een handboek waarin vooral beschreven werd hoe interne communicatie in te zetten, maar niet onderbouwd waarom. In het boek 'Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief' (Ruler, Elving, van den Hooff, Smit en Verhoeven, 2005) stond dit wel beschreven door te verwijzen naar diverse wetenschappers. Zo kwam ik terecht bij literatuur van DiFonzo & Bordia (1998), Lewi & Seibold, (1998), Schweiger & Denisi (1991). Uiteindelijk werd naar mijn mening niet duidelijk hoe ik deze theorie kon toepassen op deze specifieke case bij de Belastingdienst en heb ik ervoor gekozen om te zoeken naar informatie omtrent de ontwikkelingen in de omgeving die bij de Belastingdienst hebben geleid tot het opzetten van het programma Employability. De Belastingdienst zelf gaf aan dat dit programma bijvoorbeeld is opgezet om in te spelen op de vergrijzende samenleving en ondanks de vergrijzing wel te blijven verjongen. Om te kijken of dit wel of deze ontwikkeling überhaupt speelt in de samenleving heb ik via de website van het CBS gezocht naar statistieken omtrent vergrijzing binnen de werkende beroepsbevolking.

Op donderdag 7 maart begon ik met het schrijven van een literatuurreview en ben ik dus verder gedoken in de literatuur rondom de thema's waarop het onderzoek gebaseerd zal worden. Het gaat om literatuur rondom interne communicatie en rijke en minder rijke media, literatuur rondom motivatie, kansen en vermogen. Allereerst wilde ik me verdiepen in een mogelijk verband tussen motivatie, kansen en vermogen en communicatie. De zoektermen die ik via Google Scholar heb ingetypt zijn vermogen, motivatie en kansen in combinatie met communicatie. Aangezien er geen bruikbare resultaten naar voren kwamen, heb ik teruggegrepen naar het eerder gevonden artikel (gevonden op 20 februari) van Hallahan (2000). Vanuit zijn artikel over het verhogen van motivatie, vermogen en kansen door middel van bepaalde communicatiestrategieën bij meer actief en minder actief publiek. Wat Hallahan verstaat onder meer actief en minder actief publiek (Hallahan, 2000), heb ik gekeken naar een ander artikel van Hallahan waarnaar hij verwijst. Zo kwam ik via het artikel 'Enhancing motivation, ability, and opportunity to process public relations messages' terecht bij het artikel 'Inactive publics: the forgotten publics in public relations'. Uiteindelijk heb ik er op maandag 11 maart voor gekozen om dit artikel niet te gebruiken, omdat Hallahan zelf wel inactief publiek koppelt aan het verhogen van vermogen, motivatie en kansen, maar hij inactief publiek niet beschrijft aan de hand van de mate waarin ze vermogen hebben, gemotiveerd zijn en kansen hebben. Hij omschrijft inactief publiek aan de hand van de mate waarin het publiek betrokken is en kennis heeft.

Maandag 11 maart was ik zoekende naar structuur voor in het literatuurhoofdstuk, zodat ik wat meer rust had bij het zoeken van literatuur en het uitwerken van de literatuurstudie. Het zoeken kan dan iets gerichter en ik kon alvast wat eerste dingen op papier zetten. Daarom koos ik ervoor om breed te starten in de literatuurreview en steeds te versmallen. Uiteindelijk besloot ik om te beginnen met het thema dat centraal staat bij het analyseren van de communicatie 'Employability'. Vanuit daar kan er toegewerkt worden naar theorie over interne communicatie, theorie over 'vermogen, motivatie en kansen' en tot slot op theorie over het inspelen met communicatie op het vergroten van vermogen, motivatie en kansen.

Dinsdag 12 maart ben ik gestart bij het uitdiepen van het thema 'Employability'. Via het reeds gevonden artikel 'Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications' van Fugate, Kinicki & Ashfort, (2003) kwam ik terecht bij meer literatuur over Employability, van bijvoorbeeld Hall (2002), Hall & Mirvis (1995). Aangezien in deze literatuur wel voorbeelden werden gegeven over slechte economische tijden in Amerika en de daaruit voortkomende ontslagen, maar niet in Nederland, ben ik op zoek gegaan naar literatuur over de huidige economie van Nederland. In eerste instantie zocht ik op 'economische crisis', maar besepte ik me dat dat zoeken was naar bevestiging van mijn aanname dat het slecht gesteld is met de economie in Nederland. Tevens vond ik oudere artikelen. Is de economie in Nederland dus daadwerkelijk slecht op het moment en vallen er ook meer ontslagen dan voorheen? En als dat al zo is, in welke periode was dit minder en in welke meer? Kortom, ik probeerde op een meer objectieve manier te zoeken naar de huidige economische gesteldheid in Nederland. Via Google Scholar gebruikte ik daarom de volgende termen: 'huidige economie Nederland'. In een artikel met de titel 'De Nederlandse economie in mineur' werd al direct doorverwezen naar cijfers van het Centraal Planbureau (CPB). Ik besloot dus zelf een kijkje te nemen op de website van het CPB. Op de website van het CPB vond ik vervolgens cijfers over de dalende werkloze beroepsbevolking.

Op donderdag 14 maart ben ik verder gaan kijken naar de verschillende opvattingen van wetenschappers van het begrip employability. Hiervoor zocht ik in Google Scholar op: wat is employability. Hierdoor ben ik terecht gekomen bij twee scripties over employability. Deze scripties heb ik naast elkaar gelegd om te kijken welke wetenschappers hierin terugkwamen en zo terug te gaan naar de literatuur die hier genoemd werd.

Ook ben ik donderdag 14 maart begonnen aan het zoeken van literatuur over interne communicatie. Aangezien de methode bij employability erg werkte, heb ik die hier ook toegepast. Allereerst heb ik dus gezocht naar een scriptie over interne communicatie via Google met de zoekwoorden 'scriptie interne communicatie'. Via die weg kwam ik terecht bij een casestudie naar lijncommunicatie binnen een professionele bureaucratie.

Vrijdag 15 maart heb ik ook de literatuur over communicatie erbij gepakt waarop ik werd gewezen door mijn scriptiebegeleider Eugène Loos. Het ging om artikelen van Daft & Lengel (1987), Lennart & Cohen (2003) en Cark & Brennan (2003). Al eerder heb ik deze artikelen gelezen en ervoor gekozen om me te richten op de theorie van Daft & Lengel, omdat de theorie van Lennart & Cohen gericht is op internetgebruik en het onderzoek niet direct en de theorie van Cark & Brennan is gericht op het verkrijgen van 'grounding' een gemeenschappelijke grond en dat is niet direct meetbaar te maken in het onderzoek.

Op maandag 18 maart ben ik verder aan de slag gegaan met het uitwerken van informatie over de AMO theorie. Hiervoor heb ik net zoals de vorige weken gebruik gemaakt van de sneeuwballenmethode en ben ik via een scriptie over de AMO terecht gekomen bij meer artikelen die te maken hebben met de AMO. Deze scriptie vond ik door te zoeken via Google naar scriptie AMO theorie.

Via deze weg kwam ik terecht bij literatuur van Schoemaker (1999) en Fugate et al. (2004).

Via het artikel 'enhancing motivation, ability, and opportunity to process public relations messages' van Hallahan (2001) ben ik terecht gekomen bij artikel over meer actieve en minder actieve mensen, een ander artikel van Hallahan.

Binnen deze scriptie kon ik niet voldoende informatie over motivation vinden om er daadwerkelijk wat mee te kunnen tijdens mijn onderzoek en ben ik dus verder gaan zoeken via Google Scholar met de zoekwoorden: 'motivation'. De artikelen die hierbij naar voren kwamen, waren vooral artikelen die aan een specifiek thema gelinkt waren, zoals bijvoorbeeld motivatie aan het thema leren. Daarom heb ik vervolgens gezocht op de termen 'what is motivation?'. Ook via deze zoekwoorden kon ik geen bruikbare theorie vinden. Om deze reden ben ik dan bij studiegenoten rond gaan vragen of zij bekend waren met theorie over motivatie en werd ik gewezen op literatuur van Ryan en Deci (2000).

## Bijlage II – Topiclijst

De topiclijst staat in het teken van de onderstaande hoofdonderwerpen om antwoord te krijgen op de deelvragen en vervolgens dus ook op de hoofdvragen:

- 1, 2, 3) Vermogen/ motivatie/kansen volgens medewerkers
- 1, 2, 3) Vermogen/motivatie/kansen volgens managers
- 4) Ervaring type communicatiemiddelen rondom employability

Achtergrondvariabelen die inzicht geven in iemands menselijk kapitaal (onderdelen van vaardigheden als onderdeel van employability):

- Leeftijd
- Opleiding
- Functie/werkzaamheden

De onderstaande topics geven inzicht in het vermogen, de motivatie en de kansen die een medewerker heeft of krijgt volgens zijn eigen ervaringen:

### 1 - Vermogen

1.1- Kennis (Wat is volgens jou employability?, wat doet de Belastingdienst volgens jou aan employability)

***Toelichten wat employability is. Volgens Belastingdienst: de juiste medewerker, op de juiste tijd, op de juiste plaats. Volgens theoretische omschrijvingen:***

### 1.2- Vaardigheden

- 1.2.1.- Carrière-identiteit (wat zijn je carrière-ervaringen en ambities?)
- 1.2.2.- Aanpassingsvermogen (in welke mate bereid om je aan situaties aan te passen , zowel in de context van een organisatie als in persoonlijke context?)
- 1.2.3.- Sociaal (/menselijk) kapitaal (wat doe je aan formeel/informeel netwerken?)

2 - Motivatie (intrinsiek/extrinsiek, wat vind je van employability?, waarom wel/niet belangrijk om 'employable' te zijn?)

3 - Kansen (welke mogelijkheden worden je geboden om je mate van employability te ontwikkelen? Welke kansen wil je vanuit je omgeving om 'employable' te kunnen zijn?)

4 - Ervaring type communicatiemiddelen (managers: toolkit, leiderschapsapp  
medewerkers: B-zine, intranet, beeldkrant,  
employability communicatie op ConnectPeople  
, persoonlijke communicatie)

## Bijlage III – Likert-schaal

Leeftijd:

Hoogst voltooide opleiding:

Functie/werkzaamheden:

### **Ik pas mezelf eenvoudig aan situaties aan in de context van organisaties**

Helemaal eens   eens   neutraal   oneens   helemaal oneens

### **Ik pas mezelf eenvoudig aan situaties aan in de context van mijn priveleven**

Helemaal eens   eens   neutraal   oneens   helemaal oneens

### **Ik heb een groot formeel netwerk**

Helemaal eens   eens   neutraal   oneens   helemaal oneens

### **Ik heb een groot informeel netwerk**

Helemaal eens   eens   neutraal   oneens   helemaal oneens