

**Duurzame inzetbaarheid:  
De relatie tussen *in staat gesteld  
worden en bereid zijn* om de  
eigen inzetbaarheid te  
verhogen.**

*Een onderzoek naar de mate waarin duurzame  
inzetbaarheid gestimuleerd wordt binnen HEINEKEN  
Nederland Supply*

---

Utrecht, 19 november 2015

R. van Raaij



Universiteit Utrecht



**Duurzame inzetbaarheid: De relatie tussen *in staat gesteld worden*  
en *bereid zijn* om de eigen inzetbaarheid te verhogen.**

---

*Een onderzoek naar de mate waarin duurzame inzetbaarheid gestimuleerd wordt  
binnen HEINEKEN Nederland Supply.*

**R. van Raaij**  
**5512751**  
**Universiteit Utrecht**  
**19 november 2015**

Master Organisaties, Verandering en Management  
Utrechtse school voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Faculteit Recht, Economie, Bestuur & Organisatie

**Eerste lezer** : K.M. Loyens  
**Tweede lezer**: M. Waardenburg

**Onderzoeksorganisatie**  
HEINEKEN Nederland Supply, Zoeterwoude  
Afdeling Verpakken

## **VOORWOORD**

Met de afronding van deze masterscriptie komt er een einde aan mijn studententijd. Ik heb de afgelopen anderhalf jaar onwijs veel kennis en ervaring opgedaan. Niet alleen binnen de universiteit maar ook binnen HEINEKEN. Ik ben zeer tevreden met de keuze voor de master Organisaties, Verandering en Management. Deze studie heeft mijn kennis uitgebreid en mij als persoon laten groeien.

In het bijzonder wil ik Kim Loyens bedanken, scriptiebegeleider vanuit de Universiteit Utrecht. Zij heeft mij enorm geholpen met de opzet van het onderzoek en mij door het hele proces heen begeleidt. Ik ben haar dankbaar voor haar kritische blik en betrokkenheid. Ik ben absoluut geen schrijver en dat zal ik ook nooit worden. Ik heb daarom veel moeite gehad met het goed onder woorden brengen van mijn onderzoek. Kim heeft mij iedere keer weer een stapje verder gebracht en daar ben ik haar dankbaar voor.

Ook wil ik graag alle medewerkers binnen HEINEKEN bedanken die de tijd en moeite genomen hebben hun mening te geven en met mij in gesprek te gaan. Zonder de medewerking van deze mensen, en zonder hun eerlijkheid en openheid, had het onderzoek nooit uitgevoerd kunnen worden.

Ieders raad en aanwijzingen hebben bijgedragen aan dit resultaat. Deze scriptie heeft mij persoonlijk en professioneel laten groeien. Ik kijk met veel trots en een warm gevoel terug op mijn periode binnen de USBO en binnen HEINEKEN. Ik heb mij altijd erg thuis gevoeld in beide organisaties en heb de betrokken sfeer als zeer prettig ervaren.

## **SAMENVATTING**

Continue leren en het ontwikkelen van kennis en nieuwe vaardigheden is binnen de huidige 'kenniseconomie' steeds belangrijker. Het sleutelbegrip binnen dit onderzoek is 'duurzame inzetbaarheid'. In dit onderzoek staat de inzetbaarheid van *vaste* medewerkers binnen HEINEKEN Nederland Supply centraal. Dit onderzoek richt zich op de vraag in hoeverre de persoonlijke behoeften van medewerkers met betrekking tot zelfontwikkeling en zelfontplooiing aansluiten bij de initiatieven die de organisatie biedt om dit te stimuleren.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er in een bepaalde mate sprake is van een misfit tussen de persoonlijke behoeften van medewerkers en de initiatieven die de organisatie aanbiedt voor het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Medewerkers beschrijven een aantal ervaren belemmeringen die volgens hen de ontwikkeling van hun inzetbaarheid in de weg staan. Om die reden worden er in dit onderzoek een aantal aanbevelingen gegeven voor het stimuleren van een werkcontext waarin duurzame inzetbaarheid in meerdere mate gestimuleerd wordt.

# INHOUD

Voorwoord	3
Samenvatting	4
<b>1. Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 Algemene maatschappelijke ontwikkelingen	7
1.2 Duurzame inzetbaarheid van medewerkers	8
1.3 Probleemomschrijving en onderzoeksvraag	9
1.4 De onderzoekbenadering	11
1.5 Leeswijzer	11
<b>2. Conceptueel kader</b>	<b>12</b>
2.1 Duurzame inzetbaarheid	12
2.2 ‘Een leven lang leren’ en ‘employability’	14
2.3 Investeren in duurzame inzetbaarheid	14
2.4 Organisatiebetrokkenheid van medewerkers	16
<b>3. Methodologie</b>	<b>17</b>
3.1 Dataverzameling	17
3.1.1 Informele gesprekken	18
3.1.2 Documentenonderzoek	18
3.1.3 Semigestructureerde interviews	19
3.2 De analyse	21
3.2.1 Analyse van de verzamelde data	22
3.3 Kwaliteitscriteria	22
3.3.1 Validiteit	22
3.3.2 Betrouwbaarheid	23
3.4 Rol van onderzoeker	23
<b>4. Bevindingen</b>	<b>25</b>
4.1 Inleiding: nut of noodzaak voor nieuw beleid?	25
4.2 De aangeboden initiatieven voor het stimuleren van leren en ontwikkeling	26
4.2.1 Cursussen en trainingen	27
4.2.2 Het employability budget	27
4.3 Het uitbreiden van takenpakketten	27
4.4 Leren en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden	28
4.4.1 Ervaren belemmeringen binnen de huidige functie	29
4.4.2 Ervaren belemmeringen in ontwikkeling voor toekomstige functies	31
4.5 Waarom blijven medewerkers (toch) werkzaam binnen HNS?	34
4.5.1 Het effect van ‘de gouden kooi’	34
4.6 Samenvatting	35
<b>5. Discussie</b>	<b>37</b>
5.1 De bereidheid van medewerkers om hun inzetbaarheid te verhogen	37
5.2 De mate waarin medewerkers in staat gesteld worden te werken aan hun inzetbaarheid	38
5.3 Mate van organisatiebetrokkenheid	39

<b>6. Conclusie en aanbevelingen</b>	<b>41</b>
6.1 De onderzoekconclusie	41
6.1.1 Er is in mindere mate spraken van een 'misfit'	41
6.1.2 De mate waarin de ervaren misfit de organisatiebetrokkenheid beïnvloedt	42
6.2 Aanbevelingen	42
<b>Literatuurlijst</b>	<b>43</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>45</b>
I Organogram HEINEKEN Nederland Supply	45
II Topiclijst semigestructureerde interviews	46

## 1. INLEIDING

Een aantal maatschappelijke ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat *duurzame inzetbaarheid* een belangrijk aandachtspunt is (geworden) binnen de arbeidsmarkt. In dit onderzoek staat de inzetbaarheid van medewerkers binnen een grote productieorganisatie centraal. Dit onderzoek richt zich op het blootleggen van een eventuele fit of misfit tussen persoonlijke behoeften van medewerkers met betrekking tot zelfontwikkeling en zelfontplooiing en de initiatieven die de organisatie biedt om dit te stimuleren.

In dit hoofdstuk worden eerst de algemene maatschappelijke ontwikkelingen die geleid hebben tot een verhoogde aandacht voor duurzame inzetbaarheid besproken (paragraaf 1.1). Vervolgens wordt het begrip duurzame inzetbaarheid uitgelegd (paragraaf 1.2). Daarna wordt vanuit de concrete organisatiecontext besproken welke ontwikkelingen van invloed geweest zijn op de manier waarop er binnen de organisatie gekeken wordt naar duurzame inzetbaarheid (paragraaf 1.3). Vervolgens wordt de onderzoekbenadering kort toegelicht (paragraaf 1.4), waarna dit hoofdstuk besluit met een leeswijzer voor de volgende hoofdstukken (paragraaf 1.5).

### 1.1 Algemene maatschappelijke ontwikkelingen

De bevolkingsgroei in Nederland is na 1950 sterk afgenomen. Verwacht wordt dat tot 2040 de gemiddelde leeftijd zal toenemen (<http://statline.cbs.nl>). Dit betekent dat er langzaamaan een verschuiving zichtbaar geworden is in de leeftijdsverhoudingen van de Nederlandse bevolking. Er worden dus in verhouding minder kinderen geboren, terwijl mensen steeds ouder worden. Hierdoor is er sprake van ontgroening en vergrijzing in Nederland. Voor de arbeidsmarkt in Nederland betekent dit dat er relatief meer oudere medewerkers dan jongere medewerkers zijn. Daarnaast is te zien dat het aantal jong werkenden geleidelijk aan afneemt (Van Vuuren et al., 2011.). Dit betekent in feite dat het aantal werkenden in Nederland afneemt.

De vermindering van het aantal werkenden is een veel voorkomend onderwerp binnen de Nederlandse politiek. Meer oudere medewerkers en minder jongere medewerkers betekent langer doorwerken voor iedereen (Van Vuuren et al., 2011. p. 357). Dit is onder andere nodig voor het behoud en bekostigen van het sociale zekerheidsstelsel. Daarom heeft het kabinet in maart 2015 besloten de pensioengerechtigde leeftijd vanaf 2016 langzaam te verhogen naar 66 jaar en vanaf 2021 geleidelijk naar 67 jaar (De Graaf et al., 2011. p. 375; <http://www.eerstekamer.nl>).

Naast zichtbare ontgroening en vergrijzing, vinden er ook andere veranderingen plaats binnen de maatschappij. Zo is deze in hoog tempo veranderd in een 'kenniseconomie', waar een *menselijke* bijdrage aan productie centraal staat. Daarbij gaat het vooral om waarde toevoegen door middel van kennis. "*Economisch succes vereist het vermogen om voortdurend te verbeteren en te innoveren*" (Kessels, 2004. p.1). Kessels (2004) stelt dat traditionele economische aspecten zoals arbeid en grondstoffen nog steeds een belangrijke rol vervullen, maar dat menselijk kapitaal (kennis) een steeds belangrijker plek gaat innemen.

Binnen de arbeidsmarkt wordt er om die reden steeds meer aandacht besteed aan continue leren en het ontwikkelen van kennis en (nieuwe) vaardigheden. Een aanname is dat dit onder andere komt doordat ons wereldbeeld, en daardoor onze visie op de toekomst, veranderd is. Door snelle technologische ontwikkelingen en globalisering, is er veel meer mogelijk dan voorheen. Dit vraagt daardoor automatisch om aanpassing van bijvoorbeeld de manier waarop we kijken naar werken, leren en ontwikkeling.

Het belang van continu leren en het ontwikkelen van kennis en vaardigheden zorgt ervoor dat medewerkers flexibeler zijn en beter om kunnen gaan met veranderingen (De Graaf et al., 2011. p. 376). Met *flexibel* wordt bedoeld dat individuen niet alleen over vaardigheden beschikken die ze op dit moment nodig hebben, maar dat ze ook vaardigheden en kennis ontwikkelen die in de toekomst toepasbaar zijn. Dit is niet alleen van belang voor het behouden van de huidige functie, maar dus ook voor toekomstige functies (De Lange et al., 2005).

Een andere zichtbare ontwikkeling is dat medewerkers steeds minder lang werkzaam blijven voor dezelfde werkgever. Een aanname is dat dit komt doordat de nadruk binnen de maatschappij steeds meer gelegd wordt op continue ontwikkeling. Deze nadruk op flexibiliteit heeft voor een andere relatie tussen organisaties en medewerkers gezorgd. Van Dam et al. (2006) stellen dat door 'life-time employment' medewerkers vroeger

langer binnen dezelfde organisatie bleven, maar doordat dit tegenwoordig niet meer gegarandeerd wordt moeten medewerkers op zoek naar andere manieren om hun werkzekerheid veilig te stellen (p. 55).

Eind tachtiger jaren kwam er verandering in het 'life-time employment'. De economie zakte wat in, waardoor organisaties genoodzaakt werden overtalig personeel de deur te wijzen (Gründemann et al., 2002. p.1). Sindsdien wordt het voor organisaties steeds belangrijker om snel en flexibel in te spelen op veranderingen in hun omgeving. Deze gaan immers sneller, waardoor ook van medewerkers wordt gevraagd sneller mee te gaan met veranderingen. In combinatie met de kenniseconomie ligt het daarom voor de hand dat zowel organisaties als individuen zichzelf continu blijven ontwikkelen op diverse vlakken. Daarnaast spelen factoren zoals onzekerheid op de arbeidsmarkt door de economische crisis, die rond 2007 intrad, ook een rol. De zekerheid dat iemand bijvoorbeeld een vast contract krijgt is tegenwoordig veel minder voor de hand liggend dan 15 jaar geleden.

### **1.2 Duurzame inzetbaarheid van medewerkers**

Continue leren en het ontwikkelen van kennis en nieuwe vaardigheden wordt dus steeds belangrijker binnen de huidige maatschappij. Gründemann et al. (2002) zien het concept *duurzame inzetbaarheid van medewerkers* als een middel om de flexibiliteit van de organisatie te vergroten. Investeren in *duurzame inzetbaarheid* zou namelijk een positief effect hebben op de tevredenheid, het welbevinden en de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (Gründemann et al., 2002. p. 6).

Het begrip *duurzame inzetbaarheid* is een ambigue begrip met vele aspecten (Schaufeli, 2011). Dit begrip wordt door Van Vuuren et al. (2011) omschreven als "*het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector*" (p. 358). Het begrip 'duurzaam', verwijst naar lange termijn. Het gaat over nu inzetbaar zijn, maar ook inzetbaar blijven in de toekomst.

Wat opvalt in artikelen en onderzoeken naar (duurzame) inzetbaarheid is dat de meeste auteurs het erover eens zijn dat er een bepaalde balans moet zijn tussen organisatie en individu. Met die balans (ook wel 'fit' genoemd) wordt bedoeld, de balans tussen de faciliteiten die de organisatie biedt zodat medewerkers in staat gesteld worden hun inzetbaarheid te vergroten (werkcontext) en de persoonlijke doelen van de medewerker (Schaufeli, 2011). Als deze twee goed op elkaar aansluiten, dan bevordert deze situatie de (duurzame) inzetbaarheid van de medewerker.

Met werkcontext wordt bedoeld 'een werkomgeving waarin diverse activiteiten en faciliteiten door de organisatie worden aangeboden en die bijdragen aan het ontwikkelen van kennis en vaardigheden van medewerkers waardoor zij intern inzetbaar blijven' (Schaufeli, 2011. p. 5,6). De definitie die Schaufeli (2011) geeft voor duurzame inzetbaarheid richt zich op een tweede aspect naar deze genoemde werkcontext. Hij stelt dat er niet alleen een werkcontext moet zijn die medewerkers *in staat stelt* om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen, maar dat er van medewerkers ook een bepaalde attitude en motivatie verwacht wordt om de mogelijkheden ook daadwerkelijk te benutten (Schaufeli, 2011. p. 3).

De Graaf et al. (2011) merken op dat medewerkers met een hoge inzetbaarheid sterker op de arbeidsmarkt staan, maar daardoor eventueel ook eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten. In de huidige kenniseconomie kan dit een nadeel zijn van investeren in duurzame inzetbaarheid. Daar tegenover stellen Gründemann et al. (2002) juist dat investeren in duurzame inzetbaarheid niet alleen voordelen heeft voor de organisatie, maar ook voor de maatschappij als geheel. "*Het is namelijk niet alleen goed voor de werkgelegenheid, arbeidsproductiviteit en de kwaliteit van producten en diensten. Dit alles is weer gunstig voor de Nederlandse economie en voor het behouden van voldoende draagvlak voor het stelsel van sociale zekerheid*" (p. 7).



### 1.3 Probleemomschrijving en onderzoeksvraag

Deze brede maatschappelijke veranderingen zijn ook relevant voor de biermarkt. Rond 2003 werd de biermarkt gekenmerkt door fusies en overnames. Veranderende productietechnologieën en de toenemende concurrentie waren hier de aanleiding van (Ahuja & Kamba, 2008). Continue verbetering was nodig om de steeds veranderende en snellere vraag vanuit de markt aan te kunnen. Dit betekent ook dat de productiviteit verhoogd moest worden en tegelijkertijd de kosten, met name de arbeidskosten, omlaag moesten (Park & Han, 2001. p. 321).

Dit onderzoek vindt plaats binnen de HEINEKEN<sup>1</sup> brouwerij te Zoeterwoude, ook wel HEINENEN Nederland Supply (HNS) genoemd. HEINEKEN is de grootste internationale brouwerij binnen Europa en staat wereldwijd op de tweede plaats (Heineken N.V. reports 2015 half year results<sup>2</sup>). Om de bestaanszekerheid te kunnen garanderen, is er volgens respondent 1 de afgelopen vijftien jaar binnen HEINEKEN veel veranderd. Zo is de nadruk sterk gelegd op het verhogen van de productiviteit en het verminderen van de arbeidskosten (respondent 3). Er wordt dus van personeel gevraagd om meer te doen, met minder mensen. HEINEKEN is rond 2003 overgestapt op een andere manier van werken, waarin 'werken volgens standaarden' centraal staat samen met het verhogen van de kwaliteit (respondent 3). Het werken volgens standaarden houdt in dat er bij alle processen vaste procedures zijn die doorlopen moeten worden. Bijvoorbeeld, bij het schoonmaken van machines moeten er altijd vijf stappen gevolgd en gecontroleerd worden. Door te werken volgens standaarden en kwaliteit centraal te stellen is HEINEKEN een groot verandertraject gestart, dat doorloopt tot op de dag van vandaag. Een onderdeel van dit verandertraject is de 'natuurlijke uitstroom' van medewerkers (respondent 8). Waar in 2003 nog ongeveer 1000 medewerkers werkzaam waren binnen de brouwerij Zoeterwoude, zijn dit er nu nog rond de 500 (respondent 2). Natuurlijke uitstroom betekent dat 'gedwongen ontslagen' zo veel mogelijk uit de weg gegaan worden. Op dit moment verlaten medewerkers de organisatie alleen omdat ze met pensioen gaan, door ziekte niet meer kunnen werken of overlijden (respondent 17). Van de 500 medewerkers is ruim de helft in vaste dienst. De overige medewerkers werken op uitzendbasis. Dit is een gevolg van de 'natuurlijk uitstroom'. Er zijn de afgelopen tien jaar namelijk geen nieuwe vaste medewerkers meer aangenomen, enkel alleen nog uitzendkrachten, om zo de arbeidskosten relatief laag te houden (respondent 8).

Een gevolg van minder arbeidskracht is dat de werkomgeving binnen HEINEKEN door het merendeel van het personeel als negatief ervaren wordt, omdat onder andere de werkdruk te hoog is (Climate Survey<sup>3</sup>, HEINEKEN 2014). Dit is echter een lastig punt, aangezien de één werkdruk als een uitdaging ziet, terwijl de ander het als last ervaart. Hoe de verhoudingen binnen HEINEKEN hierin daadwerkelijk liggen zou nader onderzocht moeten worden. Dit onderzoek gaat hier verder niet op in. Naast een ervaren hoge werkdruk, is de verandering van het takenpakket van medewerkers ook een aanleiding voor een negatieve beoordeling van de werkomgeving. Naast de normale taken, komen er ook andere taken bij. Dit betekent voor de meeste medewerkers dat zij nieuwe vaardigheden moeten ontwikkelen waar zij mogelijk niet op zitten te wachten.

Het sleutelbegrip binnen dit onderzoek is 'duurzame inzetbaarheid'. De genoemde maatschappelijke veranderingen en de veranderingen binnen HEINEKEN Nederland Supply Zoeterwoude, zijn aanleiding om op een andere manier naar het personeelsbeleid te kijken. Daarnaast is het aannemelijk om aandacht te besteden aan de vraag wat medewerkers stimuleert en motiveert om te blijven werken, aangezien er in de nabije toekomst van hen gevraagd wordt langer door te werken (De Graaf et al., 2011). Het is aan HNS om hun medewerkers *in staat te stellen* zich voor te bereiden op 'de organisatie van de toekomst' en aan medewerkers

---

<sup>1</sup> Met HEINEKEN wordt het bedrijf HEINEKEN aangeduid. Daarmee wordt zowel HEINEKEN Global, HEINEKEN Nederland (HNL) en HEINEKEN Nederland Supply (HNS) bedoeld. De brouwerij Zoeterwoude – waar dit onderzoek plaatsvindt – valt onder HEINEKEN Nederland Supply. Als er over HEINEKEN gesproken wordt in relatie tot de brouwerij Zoeterwoude, wordt daarmee HEINEKEN Nederland Supply bedoeld. Dit wordt echter niet expliciet genoemd. Zie bijlage I voor een organogram.

<sup>2</sup> Deze cijfers zijn openbaar en te vinden op <http://www.theheinekencompany.com/media/media-releases/press-releases/2015/08/1943014>

<sup>3</sup> De resultaten van de Climate Survey zijn niet openbaar binnen HEINEKEN. De genoemde informatie is gebaseerd op een bericht op het intranet (HeiPort) van HEINEKEN, waarin genoemd wordt dat veel medewerkers aangeven dat de werkdruk te hoog is.

de taak deze kansen te grijpen. Zoals gesteld wordt continue ontwikkeling van kennis en vaardigheden gezien als dé manier om dit te bereiken (Schaufeli, 2011). Rond 2011 heeft HEINEKEN een filmpje gemaakt waarin de directeur Human Resources beschrijft hoe het personeelsbeleid voor de toekomst gezien wordt en op welke manier hij duurzame inzetbaarheid van medewerkers wil stimuleren. *“Duurzame inzetbaarheid dat is voor ons met name gericht op goed toegerust zijn om je huidige functie goed uit te oefenen maar even hard ook toegerust voor toekomstige veranderingen waardoor mensen dus zowel binnen als buiten HEINEKEN inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt. Om duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen motiveren wij mensen om constant aan zichzelf te blijven werken door training en opleiding. Dat moeten ze niet doen omdat wij dat aan de vragen, maar dat moeten ze doen omdat ze het zelf willen”* (Hans de Ruijter<sup>4</sup>).

Dit onderzoek focust zich op de manier waarop medewerkers langer duurzaam inzetbaar (kunnen) blijven. De focus ligt specifiek op de duurzame inzetbaarheid van vaste medewerkers. Er wordt zowel gekeken naar interne- als externe inzetbaarheid van medewerkers. Dit betekent dat er niet alleen gekeken wordt naar de manier waarop medewerkers binnen hun huidige functie, maar ook voor een toekomstige functie (eventueel binnen een andere organisatie) duurzaam inzetbaar kunnen blijven. Onderstaande definitie van duurzame inzetbaarheid gegeven door Schaufeli (2011) zal gehanteerd worden binnen dit onderzoek.

*“Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten”* (Schaufeli, 2011. p.3).

Dit onderzoek richt zich vooral op de laatste zin van deze definitie. Er wordt namelijk in de literatuur gesproken over een *fit* tussen de mogelijkheden die de organisatie biedt en in hoeverre medewerkers *in staat zijn* en *bereid zijn* deze mogelijkheden te benutten zodat ze kunnen werken aan hun duurzame inzetbaarheid.

Opvallend is dat er in de literatuur veel onderzoek gedaan is naar de kant van de ‘werkcontext’ en het ‘in staat gesteld worden’ (het *kunnen*). Er zijn verschillende factoren en handvatten te vinden die beschrijven hoe (duurzame) inzetbaarheid het best bevorderd kan worden door de organisatie. Wat ik daarin mis, is de kant van het individu. Het wil namelijk niet zeggen dat als een medewerker keuze heeft uit vele faciliteiten die kunnen bijdragen aan zijn/haar inzetbaarheid, dat iemand ook daadwerkelijk *bereid* is deze kansen aan te pakken (willen). Om die reden richt dit onderzoek zich op de vraag:

*“Hoe ervaren medewerkers van Heineken Nederland Supply (Zoeterwoude) de initiatieven rondom leren en ontwikkeling die de organisatie aanbiedt en hoe verhoudt dit zich tot het betrokkenheid van medewerkers richting de organisatie?”*

Deze onderzoeksvraag wordt benaderd vanuit het concept over ‘fit’ tussen persoonlijke behoeften en werkcontext (Schaufeli, 2011). Er wordt gekeken of de persoonlijke behoeften van medewerkers op het gebied van leren en de ontwikkeling van (nieuwe) vaardigheden aansluiten bij de initiatieven die de organisatie m.b.t. dit onderwerp aanbiedt. Het doel van dit onderzoek is het achterhalen of er sprake is van een fit ofwel misfit tussen 1) de mate waarin medewerkers *in staat zijn* zichzelf te blijven ontwikkelen en nieuwe kennis en vaardigheden op te doen binnen hun huidige functie, maar ook voorbereidend op toekomstige functies en 2) tussen de aangeboden initiatieven van de organisatie om dit (continu) leren en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden te stimuleren. Daarnaast is het doel om eventuele gap’s bloot te leggen tussen de begrippen *in staat zijn om*, *in staat gesteld worden* en *bereid zijn om* te blijven ontwikkelen en het leren van nieuwe kennis en vaardigheden.

---

<sup>4</sup> Dit citaat komt uit een ‘promotie’ filmpje van YouTube over duurzame inzetbaarheid binnen HEINEKEN. Aan het woord is Hans de Ruijter, directeur Human Resources HEINENEN Nederland. Link: <https://www.youtube.com/watch?v=t89iZQXhDPo>

#### **1.4 De onderzoekbenadering**

De opzet van dit onderzoek is kwalitatief van aard. Dit onderzoek kan omschreven worden als een *interpretatieve benaderingswijze* op het thema duurzame inzetbaarheid (Tesch, 1990). Er wordt binnen dit onderzoek waarde gehecht aan interpretaties, emoties, gedachten, meningen, interacties en belevingen van medewerkers binnen de organisatie. Het doel is dit te begrijpen en te verklaren. Door middel van kwalitatieve meetmethode wordt getracht betekenis te geven aan deze meningen en interpretaties en wordt geprobeerd de context te begrijpen (Lucassen & Olde Hartman, 2007. p. 5). Het thema duurzame inzetbaarheid is tot stand gekomen door informele gesprekken met medewerkers. Op die manier is een beeld gevormd van wat er leeft en speelt binnen de organisatie. Uiteindelijk is getracht om via semigestructureerde interviews achter de emoties, meningen en interpretaties van medewerkers t.a.v. duurzame inzetbaarheid te komen. Overigens is er tijdens dit onderzoek richting respondenten nooit expliciet gesproken over 'duurzame inzetbaarheid' maar over de mogelijkheden voor zelfontwikkeling en zelfontplooiing. In totaal zijn er tien semigestructureerde interviews afgenomen met medewerkers van verschillende afdelingen en achtergronden. Zij zijn op basis van een doelgerichte steekproef gekozen. In hoofdstuk 3. (Methodologie) wordt dieper ingegaan op de manier waarop informatie verzameld en geanalyseerd is.

#### **1.5 Leeswijzer**

In dit hoofdstuk (Inleiding) is de aanleiding voor dit onderzoek en het thema duurzame inzetbaarheid kort besproken. In het volgende hoofdstuk (2. Conceptueel kader) worden verschillende theoretische benaderingen naast elkaar gelegd met betrekking tot het concept duurzame inzetbaarheid. Dit concept is onder te verdelen in meerdere concepten zoals 'employability' en 'een leven lang leren'. Daarnaast zal ook worden onderbouwd welke invloed duurzame inzetbaarheid heeft op medewerkers en wordt dit in verband gebracht met de invloed die dit heeft op hun organisatiebetrokkenheid. In hoofdstuk 3. (Methodologie) wordt beschreven en verklaard op welke manier de onderzoeksresultaten verkregen en geanalyseerd zijn. Het hoofdstuk besluit met een korte reflectie over de rol van onderzoeker. Hoofdstuk 4. (Bevindingen) geeft een gedetailleerd overzicht van de resultaten van dit onderzoek. Er zal kort worden toegelicht wat volgens respondenten de aanleiding is geweest voor de organisatie om op een andere manier met inzetbaarheid van personeel om te gaan. Vervolgens worden twee kanten van het 'nieuwe' personeelsbeleid belicht; de uitbreiding van takenpakketten en het stimuleren van continue leren en ontwikkelen. Uit de semigestructureerde interviews blijkt o.a. dat medewerkers bepaalde belemmeringen ervaren als zij hun inzetbaarheid proberen te verhogen middels trainingen, cursussen of opleidingen. Vervolgens worden deze resultaten in hoofdstuk 5. (Discussie) gekoppeld aan relevante theorieën en concepten zoals besproken in het conceptueel kader. Tot slot wordt in hoofdstuk 6. (Conclusie en aanbevelingen) een beknopte conclusie gegeven van dit onderzoek waarna enkele aanbevelingen besproken zullen worden.

## 2. CONCEPTUEEL KADER

Dit onderzoek richt zich op de vraag in welke mate medewerkers van HNS *in staat gesteld* worden zich persoonlijk en/of professioneel te ontwikkelen en in hoeverre de aangeboden initiatieven vanuit HNS aansluiten op hun persoonlijke behoeften. Daarnaast wordt er ook gekeken welke rol *betrokkenheid van medewerkers richting de organisatie* hierin speelt. In dit hoofdstuk wordt een conceptueel kader geschetst, dat de basis zal vormen voor verdere analyse van bevindingen. Paragraaf 2.1 beschrijft het concept duurzame inzetbaarheid, dat het centrale thema van dit onderzoek vormt. Paragraaf 2.2 gaat in op de verschillende begrippen en definities die in de literatuur worden gehanteerd rondom de inzetbaarheid van medewerkers. 'Employability', 'een leven lang leren' en duurzame inzetbaarheid zijn begrippen die sterk met elkaar overeen komen. Er zal aan het einde van deze paragraaf kort worden toegelicht op welk begrip in dit onderzoek gehanteerd wordt. Vervolgens beschrijft paragraaf 2.3 de voor- en nadelen voor organisaties van het investeren in duurzame inzetbaarheid. Dit hoofdstuk sluit af met een korte beschrijving over de organisatiebetrokkenheid van medewerkers (paragraaf 2.4).

### 2.1 Duurzame inzetbaarheid

Het centrale begrip in dit onderzoek is *duurzame inzetbaarheid (DI)*. In de literatuur wordt duurzame inzetbaarheid omschreven als een container begrip. Het is belangrijk voor dit onderzoek om het concept en de definitie ervan goed af te bakenen. Er bestaan namelijk veel verschillende definities. Zowel door auteurs als bedrijven wordt duurzame inzetbaarheid op andere manieren gedefinieerd. De focus waarop DI zich richt verschilt per definitie. Van der Klink et al. (2010) noemen werkenden duurzaam inzetbaar als zij doorlopend beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om te (blijven) functioneren in het huidige en in toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn. (geciteerd uit Van Vuuren, 2011. p. 358). In de basis gaat DI dus over 'de mate waarin iemand zijn huidige en toekomstige werk kan en wil (blijven) vervullen' (Van Vuuren & Marcelissen, 2013 zoals geciteerd in Marcelissen & Weel, 2013. p. 368). Van alle definities die gegeven worden is die van Schaufeli (2011) het meest volledig. Het is een soort samenvatting van definities bij elkaar:

*“Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten”* (Schaufeli, 2011. p. 3).

In paragraaf 1.2 is beschreven dat dit onderzoek zich voornamelijk richt op de laatste zin van deze definitief. Dit onderzoek wordt benaderd aan de hand van het concept 'fit' tussen persoon en organisatie (Schaufeli, 2011). Sleutelwoorden zijn daarbij *kunnen* en *willen*. Schaufeli (2011) legt dit uit aan de hand van het begrip 'capability' van Amartya Sen (1998) waarop hij zijn definitie gebaseerd heeft. Het verwijst naar het *kunnen* dat aangeeft dat het niet alleen van belang is dat medewerkers over bepaalde kennis en vaardigheden beschikken, maar dat de organisatie ook daadwerkelijk mogelijkheden biedt deze te ontwikkelen (p. 3). Het gaat daarbij om het *in staat gesteld worden, mogelijkheden hebben* en *in staat zijn om*. Dit zijn allen aspecten vanuit de organisatie, daarnaast speelt de bereidheid vanuit het individu ook een belangrijke rol (Schaufeli, 2011. p. 4). De begrippen *kunnen* en *willen* liggen daardoor dicht bij elkaar en hebben elkaar nodig om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

DI is een heel ruim begrip waarbij meerdere thema's aan de orde komen; gezondheid, welzijn, werkcontext, motivatie, attitude, mogelijkheden en voorwaarden. Wat deze definitie ook aangeeft is dat het niet alleen gaat om de mogelijkheden die de organisatie biedt, maar ook om de motivatie van medewerkers. Schaufeli (2011) spreekt over twee typen 'fit' die in balans moeten zijn wil duurzame inzetbaarheid optimaal bevorderd worden. Als deze twee niet met elkaar in balans zijn dat leidt dit volgens Schaufeli (2011, p. 6) tot "*demotivatie, cynisme,*

*burnout, ontevredenheid, allerhande spanningsklachten, verloop en ziekteverzuim – en dus tot verminderde duurzame inzetbaarheid*". De eerste 'fit' gaat over de mogelijkheden die moeten passen bij de werkcontext. Schaufeli (2011) noemt dit de *demands-abilities fit*. Als deze in balans zijn, betekent dit dat de 'eisen die het werk stelt' passen bij de 'kennis en vaardigheden' van medewerkers. De tweede 'fit' gaat over de 'attitude en motivatie' van medewerkers die moeten passen bij de werkcontext. Deze *needs-supply fit* geeft aan dat er een balans moet zijn tussen de 'bereidheid van medewerkers om te leren, ontwikkelen en veranderen' en de 'bronnen die op het werk aanwezig zijn'. In beide soorten 'fit' gaat het om enerzijds het individu en anderzijds de organisatie. Aan de kant van het individu zijn twee aspecten van belang, namelijk de kennis en vaardigheden waarover ze beschikken en hun bereidheid nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Aan de kant van de organisatie wordt gesproken over één belangrijk aspect, namelijk de 'werkcontext'. Met werkcontext wordt bedoeld 'een werkomgeving waarin diverse activiteiten en faciliteiten door de organisatie worden aangeboden en die bijdragen aan het ontwikkelen van kennis en vaardigheden van medewerkers waardoor zij intern inzetbaar blijven' (Schaufeli, 2011. p. 5,6). Dit onderzoek richt zich met name op het tweede type 'fit', omdat deze gericht is op de persoonlijke behoeften van medewerkers en in hoeverre deze aansluiten bij de initiatieven die de organisatie hen aanbiedt.

De *needs-supply fit* richt zich op een belangrijke voorwaarde voor het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Het gaat er namelijk niet alleen om dat de organisatie ervoor zorgt dat medewerkers *in staat gesteld worden, mogelijkheden hebben en in staat zijn om* hun duurzame inzetbaarheid te vergroten. Medewerkers moeten ook *bereid zijn om* zich te ontwikkelen en nieuwe vaardigheden te blijven leren. Met andere woorden, de motivatie om te leren speelt een belangrijke rol als het gaat om het verhogen van de inzetbaarheid. De Lange et al. (2005) beschrijven in hun artikel het *Demand-Control* model van Karasek en Theorell. Dit model beoogt te verklaren 'hoe psychosociale kenmerken van het werk invloed hebben op de mate waarin medewerkers zich actief opstellen in een werksituatie' (p. 310). Volgens het Demand-Control model kan de mate van motivatie van medewerkers om te leren gemeten worden aan de hand van twee kenmerken: taakeisen en sturingsmogelijkheden. Taakeisen worden omschreven als zaken die stress opleveren in werk, zoals bijvoorbeeld een hoog werktempo. De mate waarin een medewerker invloed heeft op besluitvorming worden omschreven als sturingsmogelijkheden. De Lange et al. (2005, p. 311) stellen dat 'een hoge werkdruk impliceert dat medewerkers veel uitdaging hebben in het werk en dat hoge sturingsmogelijkheden impliceren dat zij adequaat in staat zijn om met deze uitdagingen om te gaan'. "*Omgekeerd zouden werknemers met een lage werkdruk en weinig sturingsmogelijkheden zich juist passief opstellen in hun werk*" (De Lange et al., 2005. p. 311).

De Lange et al. (2005) stellen dus op basis van het Demand-Control model dat een hoge werkdruk en hoge sturingsmogelijkheden ervoor zorgen dat medewerkers zich actief opstellen in het leren van nieuwe kennis en vaardigheden. De vraag die gesteld kan worden is in hoeverre medewerkers dan ook daadwerkelijk bereid zijn zich te ontwikkelen. Dit hangt samen met motivatie en attitude in verhouding tot de werkcontext in de *needs-supply fit* van Schaufeli (2011), het *willen*. Deze bereidheid van medewerkers om duurzaam inzetbaar te blijven hangt volgens Van der Heijde & Van der Heijden (2006) af van 'vijf dimensies van employability': beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans. Hoe hoger medewerkers scoren in deze vijf dimensies, hoe meer bereid ze zullen zijn om zichzelf te ontwikkelen en nieuwe kennis en vaardigheden op te doen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006. pp. 453 – 456). De mate waarin medewerkers binnen HNS hun taakeisen en sturingsmogelijkheden ervaren, bepaalt dus uiteindelijk hoe zij zich zullen opstellen in het werk. De motivatie en bereidheid waar Schaufeli (2011) het over praat, kan 'voorspelt' worden aan de hand van de beschreven 'dimensies van employability'. Naar verwachting zal de verbreding van takenpakketten daardoor veel invloed hebben op de mate waarin medewerkers zich actief of passief opstellen.

## 2.2 'Een leven lang leren' en 'employability'

In de literatuur komen verschillende begrippen voorbij die deels overeen lijken te komen met het begrip duurzame inzetbaarheid. In de praktijk wordt er binnen HNS zowel over duurzame inzetbaarheid als employability gesproken. Zoals omschreven in paragraaf 2.1 kan duurzame inzetbaarheid gezien worden als een container begrip, waar verschillende concepten onder hangen. Van Vuuren et al. (2011) bespreken in hun artikel het concept 'een leven lang leren'. Een leven lang leren houdt in dat individuen niet alleen over vaardigheden beschikken die ze op dit moment nodig hebben, maar dat ze ook vaardigheden en kennis ontwikkelen die in de toekomst toepasbaar zijn (p. 357). Naast dit concept, wordt er ook veel gesproken over het begrip *employability*. Dit begrip wordt gedefinieerd als "het voortdurend vervullen, verwerven of creëren van werk door middel van het optimaal gebruik van competenties" (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 453). Employability verschilt dus niet zo veel van het concept 'een leven lang leren'. Beide richten zich op het individu dat ervoor moet zorgen dat ze nu en in de toekomst inzetbaar blijft door nieuwe kennis en vaardigheden te benutten en aan te leren.

De Sociaal Economisch Raad (SER) (zoals geciteerd in Van Vuuren et al., 2011) ziet employability als een onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Volgens de SER bestaat het concept duurzame inzetbaarheid uit *vitaliteit, werkvermogen en 'employability'*. Het begrip *employability* wordt daarbij omschreven als 'het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector' (De Vries, Gründemann & Van Vuuren (2001), zoals geciteerd in Van Vuuren et al., 2011, p. 453). De definitie spreekt over 'het vermogen om', dat lijkt overeen te komen met *in staat zijn om*, waar Schaufeli (2011) over praat. Dit geeft aan dat de definitie gegeven door De Vries et al. (2001) aangeeft dat employability afhangt van meerdere aspecten, namelijk van het individu (willen, bereidheid) en van de organisatie (kunnen, het in staat stellen). De definitie van Van der Heijde & Van der Heijden (2006) lijkt alleen uit te gaan van het individu en geeft niet aan dat employability afhangt van meerdere invloeden, zoals Schaufeli (2011) aangeeft.

In dit onderzoek zal het begrip duurzame inzetbaarheid gehanteerd worden. De concepten 'employability' en 'een leven lang leren' belichten te veel het aspect van de individu. De centrale vraag binnen dit onderzoek is hoe medewerkers de initiatieven rondom leren en ontwikkelen ervaren. Om die reden kan er niet enkel gekeken worden naar 'de mate waarin medewerkers beschikken over de juiste kennis en vaardigheden en bereid zijn deze continu te blijven ontwikkelen. Deze bereidheid van medewerkers hangt namelijk ook sterk af van de mate waarin ze *in staat gesteld* worden zich continu te blijven ontwikkelen. Doordat er spaken is van een wisselwerking tussen beide, volstaat het niet om op enkel één aspect de focus te leggen. Op die manier kan de mate waarin er sprake is van een fit of misfit niet beschreven worden. Duurzame inzetbaarheid heeft in dit onderzoek betrekking op de mate waarin een organisatie haar medewerkers in staat stelt hun inzetbaarheid te verhogen en de mate waarin medewerkers bereid zijn zich te ontwikkelen en daarmee (continu) aan hun inzetbaarheid werken.

## 2.3 Investeren in duurzame inzetbaarheid

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid heeft volgens verschillende onderzoeken positieve en negatieve gevolgen voor zowel organisaties als individuen. Gründemann et al. (2002) zien *duurzame inzetbaarheid van medewerkers* als een middel om de flexibiliteit van de organisatie te vergroten. Daarnaast zou het investeren in de inzetbaarheid van medewerkers een positief effect hebben op "*de tevredenheid, motivatie, gezondheid en welbevinden, mobiliteitsbereidheid en hun betrokkenheid bij de organisatie*" (Gründemann et al., 2002, p. 6). De flexibiliteit van de organisatie is afhankelijk van de flexibiliteit van medewerkers. Om die reden is het volgens De Graaf et al. (2011, p. 376) van belang te investeren in duurzame inzetbaarheid omdat het ervoor zorgt dat medewerkers flexibeler zijn en beter om kunnen gaan met veranderingen. Zij waarschuwen daarnaast wel direct voor een eventueel negatief effect voor de organisatie. Ze merken op dat medewerkers met een hoge inzetbaarheid sterker op de arbeidsmarkt staan en daardoor eventueel ook eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten (De Graaf et al., 2011, p. 376). Deze medewerkers zijn namelijk minder kwetsbaar in moeilijke (economische) tijden en kunnen daardoor sneller een andere baan vinden. Gründemann et al. (2002)

zien dit effect juist als een positief effect voor organisaties in het algemeen. Investeren in duurzame inzetbaarheid is niet alleen goed voor organisaties maar ook voor de maatschappij als geheel. *“Het is namelijk niet alleen goed voor de werkgelegenheid, arbeidsproductiviteit en de kwaliteit van producten en diensten. Dit alles is weer gunstig voor de Nederlandse economie en voor het behouden van voldoende draagvlak voor het stelsel van sociale zekerheid”* (Gründemann et al., 2002. p. 7).

Met *flexibel* wordt in dit onderzoek voornamelijk bedoeld dat individuen niet alleen over vaardigheden beschikken die ze op dit moment nodig hebben, maar dat ze ook vaardigheden en kennis (blijven) ontwikkelen die in de toekomst toepasbaar zijn. Dit hangt nauw samen met het eerder besproken concept ‘een leven lang leren’. Jonker et al. (1998, p. 1) vatten flexibiliteit op als *“het vermogen van een organisatie en de mensen die daar werken om snel en adequaat te kunnen reageren of anticiperen op interne en externe veranderingen. Daarmee (leren) omgaan wordt opgevat als een vorm van spel”*.

Het flexibel kunnen inspelen op veranderingen is vanuit de markt niet nieuw. Het is namelijk voor HNS een voorwaarde om de bestaanszekerheid te kunnen garanderen (respondent 2). Wat wel nieuw is zijn de manieren waarop organisaties constant proberen in te spelen op veranderingen. Volgens Leede et al. (2002, p. 7) wordt *“flexibiliteit gerealiseerd in de wederzijdse en voortdurende afstemming van product, proces en personeel”*. Er worden verschillende soorten van flexibiliteit onderscheiden. Jonker et al. (1998) onderscheiden acht vormen van flexibiliteit: operationele, numerieke, functionele, contractuele, technologische, mentale, organisatorische en wetgevende flexibiliteit. Leede et al. (2002) onderscheiden vijf vormen van *arbeidsflexibiliteit*: ad-hoc-, contract-, werktijd, functionele- en locatieflexibilisering. Voor dit onderzoek betekent dit dat er goed onderscheiden moet worden over welk soort flexibiliteit er gesproken wordt als dit begrip aangehaald wordt. De doelen en de mate van flexibiliteit per ‘vorm’ kunnen wellicht verschillen. Het kan daardoor zijn dat resultaten m.b.t. flexibiliteit uit de onderzoek in mindere of meerdere mate invloed hebben op de inzetbaarheid van medewerkers binnen HNS. Zowel Jonker (1998) als Leede (2002) onderscheiden beide contractuele- en functionele flexibiliteit. Deze vormen van flexibiliteit hebben te maken met de mogelijkheden die de organisatie biedt aan medewerkers om ook daadwerkelijk flexibel te kunnen werken. Zo beschrijven Leede et al. (2002, p. 8) contractuele flexibilisering vooral als veelzijdige contractvormen; vast, tijdelijk, uitzendkracht, freelance/ZZZP, collegiaal inlenen, et cetera. Functionele flexibiliteit heeft te maken met de inzetbaarheid van medewerkers binnen de organisatie, zowel horizontaal, verticaal en tussen afdelingen. Voor dit onderzoek is het kijken naar functionele flexibiliteit dus het meest interessant, omdat het iets zegt over de mate waarin medewerkers *in staat worden gesteld* hun inzetbaarheid te vergroten. In haar onderzoek haalt Torka (2003) het begrip operationele flexibiliteit ook aan en omschrijft het als: *“het vermogen om adequaat met de factor arbeid in te spelen op veranderingen in de productievolume en taken* (Jonge & Geurts, 1997, zoals geciteerd in Torka, 2003. p. 4).

De door deze auteurs onderscheiden vormen zijn voornamelijk gericht op de organisatie kant. Deze vormen hebben te maken met het *in staat stellen* van medewerkers om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen en niet direct met de *attitude* van medewerkers ten aanzien van leren en ontwikkeling binnen een bepaalde werkcontext. De werkcontext werd eerder al beschreven als ‘een werkomgeving waarin diverse activiteiten en faciliteiten bijdragen aan het ontwikkelen van (kennis en) vaardigheden van medewerkers waardoor zij intern inzetbaar blijven’ (Van Vuuren et al., 2011). Binnen dit onderzoek zijn de begrippen *in staat gesteld worden*, *mogelijkheden hebben*, *in staat zijn om* en *bereid zijn* van belang bij het verhogen van duurzame inzetbaarheid. De mate waarin medewerkers functionele flexibiliteit ervaren heeft daardoor invloed op de mate waarin ze in staat zijn om deze inzetbaarheid ook daadwerkelijk te verhogen. Samen met het concept over ‘fit’ van Schaufeli (2011) helpen deze concepten een goed beeld te schetsen van de voorwaarden die aanwezig moeten zijn binnen HNS om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.

De mate waarin medewerkers bereid zijn te werken aan hun inzetbaarheid hangt ook af van de *zekerheid* die ze daarmee creëren. In hun artikel halen Klein Hesselink & Van Vuuren (1999) het begrip *job insecurity* aan. Zij definiëren die begrip als *“as a personal concern about the continuity of the job”* (p. 275). Het zou kunnen zijn

dat de mate waarin medewerkers binnen HNS zich onzeker voelen in hun functie, invloed heeft op hun *bereidheid* om hun inzetbaarheid te vergroten. Bereidheid wordt ook wel gezien als *motivatie*. Zimbardo et al. (2007) omschrijven motivatie als ‘de intrinsieke bereidheid van mensen om bepaald gedrag te vertonen’. Abraham Maslow was een van de eerste psychologen die zich binnen de organisatiekunde bezighield met de ‘motivatie van medewerkers’ (Thuis, 2007). Hij verklaarde menselijke gedrag aan de hand van zijn *behoeftehiërarchie*. Volgens hem wordt de motivatie van medewerkers bepaald aan de hand van opeenvolgende behoeftefasen; fysiologische behoeften, behoefte aan veiligheid en zekerheid, behoefte aan acceptatie, behoefte aan waardering en erkenning en zelfontwikkeling (Thuis, 2007, p. 53). Voor dit onderzoek is het interessant te achterhalen in welke mate medewerkers bereid zijn hun inzetbaarheid te verhogen en welke redenen zij hiervoor geven. Zoals Maslow (1943) met zijn behoeftepiramide stelt, komt zelfontwikkeling pas als al het voorgaande gewaarborgd is. Met andere woorden, de mate waarin medewerkers binnen HNS bereid zijn continu te blijven leren en zichzelf ontwikkelen, hangt sterk af van de mate waarin zij zekerheid, acceptatie, waardering en erkenning ervaren (Thuis, 2007).

#### **2.4 Organisatiebetrokkenheid van medewerkers**

In de eerste alinea van paragraaf 2.3 werd aangehaald dat duurzame inzetbaarheid volgens Gründemann et al. (2002) zou zorgen voor een hogere betrokkenheid bij de organisatie. Porter et al. (1974) definiëren betrokkenheid bij de organisatie als ‘de sterkte van de identificatie van het individu en de mate waarin het individu verweekt is met de organisatie’ (p. 604). Commitment wordt volgens Porter et al. (1974) gekenmerkt door drie factoren: een sterke mate van geloof in de organisatiedoelen en -waarden, bereid zijn om inspanning te verrichten voor de organisatie en een groot verlangen om binnen de organisatie werkzaam te blijven (p. 604). Volgens Millward en Hopkins (1998) zijn medewerkers niet zozeer betrokken bij de organisatie, maar eerder bij hun werk. Dit komt omdat de organisatie zelf vrij *onzichtbaar en ontastbaar* is voor medewerkers.

Torka (2003, p. 29) stelt in haar onderzoek dat betrokkenheid gekarakteriseerd kan worden als een ‘attitude’. Betrokkenheid zegt dus iets over de ‘aard’ van de binding ten aanzien van een idee, persoon, organisatie of voorwerp. Meyer & Allen (1991) beschrijven dat het concept ‘organizational commitment’ (betrokkenheid in organisaties) uit twee soorten commitment bestaat. *Attitudinal commitment* richt zich op het proces hoe medewerkers denken over de relatie die ze hebben met de organisatie. In feite gaat het erom in hoeverre de eigen normen en waarden overeenkomen met die van de organisatie. Aan de andere kant gaat *behavioral commitment* over de manier waarop medewerkers omgaan met het feit dat ze ‘vastzitten’ binnen een organisatie (Meyer & Allen, 1991, p. 62). Onderzoek naar deze twee vormen van betrokkenheid richten zich allebei op een ander aspect. Bij *attitudinal commitment* wordt er gekeken welke gebeurtenissen bijdragen aan het ontwikkelen van betrokkenheid terwijl onderzoek naar *behavioral commitment* gericht is op het identificeren van de voorwaarden waardoor bepaald gedrag door medewerkers herhaald wordt en wat dit voor gevolgen heeft voor eventuele gedragsveranderingen ten opzichte van de organisatie (Meyer & Allen, 1991, p. 62). Voor dit onderzoek is het vooral interessant om te kijken naar aspecten die van invloed zijn op het gedrag van medewerkers richting de organisatie. Onderzoek van onder andere Angle & Perry (1981) wijst uit dat betrokkenheid invloed heeft op de intentie van medewerkers om wel of niet bij een organisatie te blijven. Hoe hoger de betrokkenheid, hoe minder snel medewerkers de organisatie zullen verlaten (p. 10).

In dit hoofdstuk is een conceptueel kader geschetst waarmee de basis gelegd is voor verdere analyse van de bevindingen uit dit onderzoek. Dit zal worden besproken in hoofdstuk 5 (Discussie). In het volgende hoofdstuk zal dieper ingegaan worden op de keuzes voor de gekozen onderzoekbenadering en de gebruikte methoden voor het verzamelen van data.



### 3. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk worden de keuzes voor methoden die in dit onderzoek gebruikt zijn toegelicht en onderbouwd. Dit hoofdstuk begint met een algemene inleiding over kwalitatief onderzoek waarna in paragraaf 3.1 ingegaan zal worden op de manier waarop data verzameld zijn voor dit onderzoek. Vervolgens wordt besproken hoe deze data geanalyseerd zijn (paragraaf 3.2). Tot slot worden kwaliteitscriteria besproken en wordt er kort gereflecteerd over het proces van het onderzoek.

Kwantitatief, kwalitatief of beide? De keuze voor het soort onderzoek hangt volgens Dey (1993) af van hetgeen we het meest belangrijk vinden en waar we in geïnteresseerd zijn. *“Which do we care more about—the result, or the game? The points, or the passion?”* (Dey, 1993, p. 25). Dit onderzoek draait om meningen, interacties, perspectieven en verschillende realiteiten waaraan een betekenis gegeven wordt. Dit maakt dat de keuze voor kwalitatief onderzoek het beste aansluit bij het doel van dit onderzoek. Volgens Dey (1993) hebben kwalitatieve data namelijk te maken met betekenissen. Betekenissen die voornamelijk tot stand zijn gekomen door taal en acties. Dey (1993) stelt dat er niet één manier van kwalitatieve data verzameling/analyse is, maar eerder verschillende benaderingen van kwalitatief onderzoek, gerelateerd aan verschillende perspectieven en doeleinden van onderzoekers.

Tesch (1990, p. 114-123) heeft veertig soorten kwalitatief onderzoek onderscheiden, die ze uiteindelijk terug heeft weten te brengen tot drie ‘categorieën’. De eerste categorie zijn ‘taal-georiënteerde benaderingen’. Hierbij gaat het vooral om onderzoek naar hoe mensen communiceren en betekenis geven. De tweede categorie zijn ‘beschrijvend/interpretatieve benaderingen’, gericht op interpretaties van sociale fenomenen en het achterhalen van betekenissen die geven worden door individuen. De laatste categorie zijn ‘theorievormende benaderingen’, deze zijn georiënteerd op het identificeren van relaties tussen sociale fenomenen. Dit onderzoek valt binnen de tweede categorie die Tesch (1990) beschrijft. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen of persoonlijke behoeften aansluiten bij wat de organisatie biedt en op welke manier medewerkers de aangeboden faciliteiten ervaren en ermee omgaan. Er wordt onderzocht wat hen beweegt en drijft in hun werk.

Dey (1993) haalt in zijn boek een interessant perspectief aan op de verhouding tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Hij stelt dat het één niet onder doet voor de ander en dat kwalitatieve data geen voorrang moet krijgen op kwantitatieve data alleen maar omdat het enkel ‘cijfers’ bevat. Dit verduidelijkt hij aan de hand van een voorbeeld over ‘gezond gewicht’. Ondanks dat een weegschaal je gewicht meet, en dus kwantitatief is, meet het bijvoorbeeld niet hoe dit gewicht is verdeeld. Het zegt uiteindelijk niks over je ‘gezondheid’. Kwalitatief onderzoek wordt vaak gezien als ‘meer waardevol’ en ‘rijker’. Maar vaak wordt het ook bestempeld als ‘te subjectief’. Hierin zit volgens Dey (1993) constant een spanningsveld omdat het in de praktijk een voor onnodige ‘polarisatie’ tussen beide methoden zorgt. Dit voorbeeld geeft aan dat kwantitatief en kwalitatief onderzoek elkaar goed aan kunnen vullen. In dit onderzoek is er echter voor gekozen alleen kwalitatief onderzoek uit te voeren. Behoeften, meningen en interpretaties zijn niet te meten aan de hand van een kwantitatieve meetmethode zoals een Likertschaal (Bryman, 2012). Als dit wel gemeten zou worden via een Likertschaal zorgt dit er volgens Bryman (2012) voor dat iedereen de vragen op een andere manier kan interpreteren. Daarnaast kunnen er geen duidelijke verbanden worden gelegd tussen twee variabelen. Binnen dit onderzoek is het niet de bedoeling een analyse te maken op basis van feiten en cijfers, maar op basis van meningen en verschillende interpretaties. Door middel van kwalitatieve meetmethode wordt getracht betekenis te geven aan deze meningen en interpretaties en wordt geprobeerd de context te begrijpen (Lucassen & Olde Hartman, 2007, p. 5).

#### 3.1 Dataverzameling

Het verzamelen van informatie binnen dit onderzoek is gedaan via informele gesprekken en semigestructureerde interviews. De methoden geven meningen en interpretaties het beste weer. De data is verzameld in de periode februari 2015 t/m augustus 2015. Naast deze twee methoden is gebruikt gemaakt van

een algemeen (online) documentenonderzoek. Uiteindelijk is niet alle verzamelde informatie daadwerkelijk gebruikt voor dit onderzoek, maar heeft een goede bijdrage geleverd aan de totstandkoming van het gekozen onderzoeksonderwerp. De informele gesprekken geven inzicht in de cultuur, structuur en gang van zaken binnen de organisatie. Het documentenonderzoek geeft voornamelijk inzicht in de manier waarop de organisatie zichzelf ziet, wat hun identiteit is en wat belangrijke waarden zijn. Tot slot geven de semigestructureerde interviews meer inzicht in hoeverre de persoonlijke behoeften van medewerkers aansluiten bij de aangeboden faciliteiten van de organisatie.

### 3.1.1 Informele gesprekken

Het doel van het voeren van informele gesprekken met medewerkers is te achterhalen wat er leeft en speelt binnen de organisatie. Daarnaast is het ook bedoeld om de organisatie, vooral de regels en procedures, eigen te maken. Uit deze gesprekken kwamen een aantal interessante thema's naar voren, waaronder duurzame inzetbaarheid. Op die manier hebben de informele gesprekken geleid tot de focus van dit onderzoek. De input uit deze gesprekken is voornamelijk gebruikt voor de onderzoeksopzet en in hoofdstuk 1. Inleiding van deze scriptie.

In totaal zijn er zeven informele gesprekken gevoerd met als leidende vraag 'wat leeft en speelt er volgens jou op dit moment binnen de organisatie'/'wat houdt medewerkers binnen HNS op dit moment het meest bezig' (zie tabel 1). Er is bewust gekozen om de gesprekken in te plannen zodat medewerkers de ruimte en tijd hadden te praten over hun gedachten en gevoelens. In totaal zijn er drie gesprekken gevoerd met managers/teamleiders en vier gesprekken met productiemedewerkers, binnen een tijdsbestek van anderhalve maand (maart/april 2015).

Tabel 1 – overzicht respondenten informele gesprekken

Respondent	Afdeling/functie	Tijdsduur	Locatie
Respondent 1	Onderhoudstechnicus	00:37:44 min	Mijn kantoor
Respondent 2	Manager	00:19:10 min	Zijn kantoor
Respondent 3	Teamleider	00:31:11 min	Zijn kantoor
Respondent 4	Productiemedewerker	01:14:31 min	Hun kantoor
Respondent 5	Onderhoudstechnicus	<i>Duo-gesprek*</i>	
Respondent 6	Productiemedewerker	Niet opgenomen	Werkvloer
Respondent 7	Manager	Niet opgenomen	Gang/werkvloer

*\*Respondent 4 en 5 zijn directe collega's van elkaar en zijn beide werkzaam in hetzelfde kantoor. Beide respondenten waren gevraagd om één-op-één een gesprek te voeren. Omdat het voor hen beter uitkwam qua tijd wilden ze het gesprek graag samen voeren.*

Vijf van de zeven informele gesprekken zijn opgenomen middels een voice-recorder of telefoon. De reden dat er twee niet opgenomen zijn is omdat de situatie dit niet toeliet. Het gesprek met respondent 6 vond plaats op de werkvloer waar veel lawaai is. Het gesprek met respondent 7 werd niet op een kantoor gehouden, maar al lopend door het gebouw. Er is geen verschil gemerkt tussen de opgenomen en niet-opgenomen gesprekken. Respondenten spraken in alle vrijheid in tegenstelling tot sommige respondenten van de semigestructureerde interviews (zie paragraaf 3.1.3). De gesprekken werden niet gevoerd aan de hand van een topiclijst, maar slechts a.d.h.v. de leidende vraag zoals hierboven genoemd. De uitkomsten van deze gesprekken zijn direct na het gesprek beknopt uitgewerkt (uitgetypt) en geanalyseerd. Zoals gezegd kwamen er meerdere onderwerpen naar voren die speelden binnen de organisatie. Het meest interessante en relevante onderwerp voor mij was uiteindelijk duurzame inzetbaarheid.

### 3.1.2 Documentenonderzoek

Vanuit mijn rol als onderzoeker heb ik – om meer inzicht te krijgen in de visie, missie en strategie van de brouwerij – o.a. alle communicatiemiddelen die worden ingezet om deze boodschap over te dragen bekeken. Daarnaast heb ik alle online documenten geanalyseerd die te maken hebben met het thema 'duurzame inzetbaarheid'. De communicatiemiddelen die o.a. gebruikt zijn, zijn de nieuwsbrief Verpakken, HNL Magazine, de nieuwsbrief OR en berichten op het intranet (HeiPORT). Uiteindelijk is de inhoud van deze middelen

gebruikt om de context van de organisatie beter te begrijpen en meer inzicht te krijgen in verschillende processen, zoals besluitvorming, aansturing en regelgeving. Merriam (2002, p. 13) stelt dat de kracht van het gebruik van documenten voor informatieverzameling ligt is het feit dat deze 'al bestaan binnen de huidige situatie'. Ze plegen geen inbreuk op, of brengen geen veranderingen aan in de situatie, op een manier waarop een onderzoeker dit wellicht wel doet.

Naast mijn rol als onderzoeker heb ik me ook vanuit de rol als stagiaire verdiept in de verschillende communicatiemiddelen en strategieën die de organisatie gebruikt om een beeld van zichzelf neer te zetten. Door de ervaringen uit deze twee rollen samen te voegen is er uiteindelijk een goed beeld ontstaan van de organisatiecontext binnen HNS.

### **3.1.3 Semigestructureerde interviews**

Het doel van de semigestructureerde interviews is inzicht te krijgen in persoonlijke behoeften, belangrijke waarden, meningen en wat medewerkers vinden van de aangeboden faciliteiten rondom leren en ontwikkeling van (nieuwe) vaardigheden. Volgens Plochg & Van Zwieten (2007, p. 83) geven semigestructureerde interviews een *“breed en diep inzicht in het individuele perspectief van een persoon en kunnen helpen bij het ontrafelen van denkwijzen en redeneringen van individuen, en diens persoonlijke context”*. Er is bewust gekozen voor individuele interviews om groepsdruk en sociaal wenselijk antwoorden te voorkomen. In de uitnodiging en communicatie richting medewerkers is er altijd gesproken over een 'gesprek', zodat het door medewerkers niet als een formaliteit gezien wordt en daardoor het gevoel hadden vrijuit te kunnen praten. Een andere reden is dat een groot deel van de medewerkers laat merken niet in vrijheid te durven spreken als zij het idee hebben dat het management er op de één of andere manier iets mee te maken heeft.

Er is vooraf (via een e-mail met uitnodiging) toestemming gevraagd aan medewerkers de gesprekken op te nemen middels een voice-recorder of telefoon. Uiteindelijk zijn er vier respondenten geweest die geen toestemming gegeven hebben voor het opnemen van het gesprek. Deze keuze is gerespecteerd, waarbij er tijdens de gesprekken voor gekozen is mee te schrijven. Na afloop van de gesprekken is de verzamelde informatie waarheidsgetrouw uitgewerkt aan de hand van de aantekeningen.

Er was een duidelijk verschil te merken tussen de opgenomen en niet-opgenomen gesprekken. Respondenten die toestemming gaven voor opname, spraken voluit, noemden namen van collega's en vertelden waar ze tegenaan liepen binnen de organisatie en waar ze graag verandering in wilden zien. Respondenten die geen toestemming gaven spraken vaker in termen van *'even tussen jou en mij'* of *'dat laat ik liever in het midden'*, noemden geen namen van collega's en waren terughoudender met het geven van hun mening over collega's, het management of bepaalde regels.

De respondenten zijn middels een doelgerichte steekproef gekozen. Plochg & Van Zwieten (2007) beschrijven het doel van een doelgerichte steekproef als tweeledig. *“Allereerst dient een doelgerichte selectie te waarborgen dat zoveel mogelijk kenmerken die in het licht van de vraagstelling mogelijk relevant zijn, vertegenwoordigd zijn. Daarnaast zorgt doelgerichte selectie voor genoeg diversiteit om de impact van bepaalde kenmerken in ogenschouw te kunnen nemen”* (p. 5).

De selectiecriteria waar de respondent aan moest voldoen waren de volgende:

- Werkzaam in vaste dienst (minimaal drie jaar, vanwege aanspraak op het 'employability budget')
- Werkzaam binnen de brouwerij Zoeterwoude
- Heeft een cursus/training/opleiding gevolgd binnen de organisatie
- Heeft de intentie een cursus/training/opleiding te volgen binnen de organisatie

Er is geprobeerd zo'n divers mogelijke groep respondenten te selecteren. Daarmee wordt bedoeld dat respondenten uit verschillende afdelingen zijn uitgenodigd voor een gesprek. Op deze manier is geprobeerd alle visies en meningen vanuit de brouwerij aan bod te laten komen (vanuit de verschillende afdelingen), zodat er een breed organisatiebeeld geschetst kan worden. Ongeveer 90% van de medewerkers binnen de brouwerij

is man, de gemiddelde leeftijd ligt tussen de 45 – 55 jaar en het meest voorkomende opleidingsniveau is mbo niveau 3 of 4. Er is binnen dit onderzoek geen doelbewuste selectie gemaakt in bovengenoemde kenmerken (functie, man/vrouw, leeftijd, opleidingsniveau). Het doel is namelijk niet om geslacht/leeftijd/functie te koppelen aan de vraag ‘in hoeverre de initiatieven vanuit de organisatie aansluiten op de persoonlijke behoeften van medewerkers’. In de tabel hieronder is te zien dat door de vier genoemde selectiecriteria voor de doelgerichte steekproef er ‘onbewust’ toch een hele diverse groep respondenten geselecteerd is.

Tabel 2 – kenmerken van respondenten (semigestructureerde interviews)

Geslacht	
▪ Man	7 mannen
▪ Vrouw	3 vrouwen
Leeftijd	
▪ 18 – 35	3 respondenten
▪ 35 – 45	2 respondenten
▪ 45 – 55	4 respondenten
▪ 55 – 65	1 respondent
Opleidingsniveau	
▪ Mbo niveau 4	4 respondent
▪ Hbo	4 respondenten
▪ Wo	2 respondenten
Functie	
▪ Productiemedewerker	3 respondenten
▪ Teamleider	2 respondenten
▪ Manager	2 respondenten
▪ Overig	3 respondenten

In totaal zijn er voor dit onderzoek tien semigestructureerde interviews gehouden, met een gemiddelde duur van 45 minuten.

Tabel 3 – overzicht respondenten semigestructureerde interviews

Respondent	Afdeling	Opgenomen ja/nee	Tijdsduur
Respondent 1	Middel groot	Nee	00:40:00 min
Respondent 2	Klein	Ja	00:30:51 min
Respondent 3	Groot	Ja	00:55:49 min
Respondent 4	Middel groot	Nee	00:55:00 min
Respondent 5	Middel groot	Nee	00:45:00 min
Respondent 6	Groot	Ja	00:48:23 min
Respondent 7	Groot	Nee	00:45:00 min
Respondent 8	Groot	Ja	00:43:52 min
Respondent 9	Groot	Ja	00:42:12 min
Respondent 10	Klein	Ja	00:47:51 min

Om de anonimiteit van respondenten te waarborgen, hebben de respondenten een nummer gekregen. Daarnaast zijn de gebruikte citaten in hoofdstuk 5. Bevindingen alleen met toestemming van respondenten geplaatst. Ook zijn alle citaten gebruikt uit de gesprekken met respondenten die geen toestemming hebben gegeven voor opname, gecheckt bij de respondent naar waarheid. Alle genoemde kenmerken (namen, functies, afdelingen) in citaten die terug kunnen leiden naar de identiteit van de respondent zijn tevens verwijderd. Als een respondent het over een bepaalde afdeling heeft wordt dit in het citaat aangegeven door ‘[afdeling]’.

De interviews zijn semigestructureerd opgezet. Hierdoor is getracht alle respondenten ongeveer over dezelfde onderwerpen te bevragen. Zij kregen daarin alle ruimte om uit te wijken naar zaken die zij belangrijk vonden. Tijdens de interviews is er gebruik gemaakt van een topiclijst. De vragen uit de topiclijst waren verdeeld in drie sub-thema’s: de (loopbaan)achtergrond van de respondent, de persoonlijke doelen (binnen de huidige functie)

en loopbaanontwikkeling in het algemeen. Het eerste sub-thema bevatte vragen als *“kun je iets vertellen over je opleiding- en loopbaanachtergrond?”*. Het doel hiervan is een beeld van de respondent te vormen en te begrijpen waarom iemand bijvoorbeeld wel of niet de ambitie heeft om door te groeien binnen de organisatie. Binnen het tweede sub-thema stonden vragen als *“wat vind je belangrijke waarden om je huidige functie met plezier uit te kunnen oefenen?”* en *“waar zie je jezelf over vijf of tien jaar m.b.t. je loopbaan?”*. Binnen het laatste sub-thema werd voornamelijk gevraagd naar de mening van medewerkers over de aangeboden initiatieven van de organisatie m.b.t. leren en ontwikkeling van (nieuwe) vaardigheden. *“Wat is je ervaring met de aangeboden cursussen/trainingen?”* of *“welke belemmeringen ben je tegengekomen tijdens de aanvraag van de [specifieke cursus]?”*.

In tabel 2 (kenmerken van de respondenten) is te zien dat er in dit onderzoek drie ‘typen’ medewerkers zijn geïnterviewd; productiemedewerkers, teamleiders/managers en overig. Hieronder worden kort de kenmerken van deze typen medewerkers besproken.

× **Productiemedewerkers**

Er zijn drie interviews gehouden met productiemedewerkers van verschillende afdelingen. Binnen deze groep kunnen twee subgroepen worden onderscheiden; technische medewerkers werkzaam op de productievloer (2 respondenten) en technische medewerkers werkzaam op kantoor (1 respondent). Het verschil is dat de eerste groep geen eigen kantoor heeft en altijd op de productievloer werkzaam is. De tweede groep komt alleen wanneer noodzakelijk op de productievloer en werkt voor de rest op kantoor. Dit onderscheid is ook daadwerkelijk zichtbaar. De brouwerij kent twee verdiepingen, waarvan de productievloer op de begane grond ligt en alle kantoren zich op de eerste verdieping bevinden. Voor alle kantoren is een balustrade aanwezig, waar je direct op de vloer kunt kijken.

Het verschil in deze twee groepen productiemedewerkers zit vooral in opleidingsniveau en functie-inhoud. De eerste groep heeft vaak een mbo niveau 3 of 4 opleiding en een zeer specialistisch achtergrond. Ook hun taken zijn heel specifiek. Ze zijn vaak verantwoordelijk voor één soort machine op de productievloer waar ze alles vanaf weten. De tweede groep is minder inhoudsgericht en meer procesgericht. Zij hebben vaak een mbo niveau 4 of hbo opleiding en houden zich meer bezig met verbeter- en optimalisatieprocessen.

× **Teamleiders / managers**

In totaal zijn er in dit onderzoek vier respondenten geïnterviewd in de functie van teamleider/manager. Per afdeling verschilt deze functie. Er zijn namelijk twee afdelingen waarbinnen alleen een rayonmanager is en direct daaronder vallen de productiemedewerkers. De overige afdelingen bestaan uit één rayonmanager, meerdere teamleiders en daaronder de productiemedewerkers. Deze twee functies kennen een tweetal verschillen; de naam is anders en de opleidingseis is anders. Voor de functie van teamleider is een hbo diploma vereist. Voor de functie van rayonmanager is een wo diploma vereist. Voor de rest verschilt de functie niet veel qua inhoud, wel qua besluitvorming, al verschilt dit dus per afdeling.

× **Overig**

Naast productiemedewerkers en teamleiders/managers zijn er drie medewerkers geïnterviewd in de categorie ‘functie overig’. Deze groep medewerkers kunnen beschreven worden als teamleden binnen een kleinere afdeling, vooral ondersteunende dienstverlening. Werkzaamheden verschillen sterk per afdeling.

### **3.2 De analyse**

Zoals gezegd zijn vier van de tien semigestructureerde interviews niet opgenomen met een voice-recorder of telefoon, omdat hier geen toestemming voor gegeven werd. Tijdens deze semigestructureerde interviews zijn er enkele aantekeningen gemaakt, waarna deze na afloop zo snel mogelijk uitgewerkt zijn. Daarom kan detail informatie gemist worden en zijn de citaten gebruikt uit deze interviews gecheckt bij de respondent op waarheidsgetrouwheid. De overige zes interviews zijn wel middels een voice-recorder of telefoon opgenomen.

Vier daarvan zijn letterlijk getranscribeerd. De overige twee interviews zijn deels getranscribeerd. De reden is dat deze interviews soms te veel afwijken van het beoogde onderwerp. Daarom zijn enkel die delen van de interviews getranscribeerd waarin:

- × De respondent iets zegt over de eigen loopbaan en de loopbaan binnen de organisatie
- × De respondent vertelt over de gevolgde trainingen/cursussen/opleidingen binnen HNS
- × De respondent iets vertelt over de gevolgde trainingen/cursussen/opleidingen buiten HNS
- × De respondent voorbeelden geeft m.b.t. het onderwerp inzetbaarheid en welke rol de organisatie daarin speelt

De niet-relevante data worden in de transcriptie niet genoemd. Er wordt enkel de tijd aangegeven van het moment waarop de niet-relevante data toegelicht worden door de respondent. Dit is in de transcriptie als volgt aangegeven [5'10 – 6'30 niet relevant. Onderwerp kinderen].

### **3.2.1 Analyse van de verzamelde data**

*“The aim of analysis is not just to describe our data”. [...] “Often we want to do more than describe: we want to interpret, to explain, to understand—perhaps even to predict. We want to know how, and why, as well as what. The way we do that is to analyse our data. In doing so, we go beyond our initial description; and we transform our data into something it was not” (Dey, 1993. p. 31).*

Dey (1993) deelt de analyse op in drie onderdelen. Ten eerste moet je data beschrijven. Daarna classificeer je deze beschrijvingen en vervolgens kijk je op welke manier deze concepten met elkaar in verband staan. De analyse in dit onderzoek is ook op deze manier gedaan. Ten eerste zijn de interviews getranscribeerd zoals in paragraaf 3.2 al werd genoemd. Ieder interview is vervolgens herhaaldelijk gelezen waarbij iedere alinea kort samengevat is in twee of drie woorden. Op die manier zijn er verschillende thema's ontstaan die uit de interviews naar voren kwamen. Alle thema's zijn vervolgens bij elkaar gezet en er is gekeken welke overlappen, welke elkaar aanvullen en welke lijnrecht tegenover elkaar staan. Op die manier zijn er volgens drie hoofdthema's ontstaan. Ieder hoofdthema wordt ondersteund door een aantal citaten en op die manier is hoofdstuk 5. Bevindingen opgebouwd.

## **3.3 Kwaliteitscriteria**

In de inleiding van dit hoofdstuk werd al kort iets gezegd over kwaliteitscriteria van het onderzoek. Het gaat erom dat je bij ieder onderzoek verantwoording af kunt leggen over de manier waarop het onderzoek uitgevoerd is. In een eerste aangehaald citaat van Dey (1993) stelt hij dat alle data geproduceerd wordt door de onderzoeker en daardoor vrij subjectief is. Dit is anders dan bij een kwantitatieve meting. Daarbij is het gemakkelijker het onderzoek te herhalen en dezelfde uitkomsten te krijgen. Bij kwalitatief onderzoek is dat moeilijker omdat het over meningen, interpretaties en interacties gaat tussen mensen en dat we dit proberen te begrijpen en te verklaren. De interpretatie die een onderzoeker geeft aan verzamelde data, bepaalt uiteindelijk de uitkomsten. De manier waarop een onderzoeker naar zijn uitkomsten kijkt, wordt bepaald door zijn achtergrond, ervaring en kennis. Dey (1993, p. 1) geeft in zijn boek een voorbeeld aan de hand van de vraag 'welke kleur is sneeuw?'. De meeste van ons zullen 'wit' antwoorden. Een Eskimo daarentegen zal een veel bredere kijk hebben op de kleur 'wit' en zal een tal van verschillende kleuren 'wit' onderscheiden omdat ze daaraan bijvoorbeeld af kunnen leiden hoe de conditie van de sneeuw is. Daarom zijn kwaliteitscriteria bij kwalitatief onderzoek van belang, om te waarborgen dat verschillende onderzoekers ongeveer dezelfde resultaten zullen verkrijgen onder dezelfde condities.

### **3.3.1 Validiteit**

Validiteit is volgens Bryman (2012) een voorwaarde voor betrouwbaarheid. Het gaat om de vraag 'meten we wat we willen weten?'. Bryman (2012) onderscheidt in zijn boek meerdere soorten validiteit; 'measurement' validiteit, interne validiteit, externe validiteit en ecologische validiteit. Measurement validiteit gaat om de vraag

of de juiste manier van meten gebruikt is en of de resultaten dan ook daadwerkelijk de juiste uitkomst laten zien. Vooraf aan dit onderzoek vond ik dit punt moeilijk in te schatten. Naar mate er meer interviews afgenomen zijn, zijn de vragen (het meetinstrument) ook iets veranderd en bijgeschaafd om er zeker van te zijn dat ik ook daadwerkelijk het juiste zou meten en daarmee het gewenste resultaat zou bereiken. De twee soorten validiteit die Bryman (2012) onderscheidt zijn interne- en externe validiteit. Interne validiteit gaat over de vraag in hoeverre er gesteld kan worden dat de resultaten waarheidsgetrouw zijn. Externe validiteit gaat over de vraag in hoeverre de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden over de totale doelgroep. De interne validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd doordat citaten die gebruikt zijn ter onderbouwing van de bevindingen nogmaals gecheckt zijn bij respondenten met de vraag *'is dit citaat waarheidsgetrouw en geeft dit een realistisch beeld van het fenomeen als geheel?'.* Eerlijkheid durft te zeggen dat de resultaten uit dit onderzoek niet gegeneraliseerd kunnen worden op alle medewerkers binnen de brouwerij, mede omdat dit onderzoek een selectieve (doel)groep onderzocht heeft. Om de resultaten wel te kunnen generaliseren, had er wellicht een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek opgezet moeten worden.

### **3.3.2 Betrouwbaarheid**

De hierboven beschreven soorten validiteit waar dit onderzoek aan voldoet zijn voorwaarden voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Betrouwbaarheid heeft volgens Bryman (2012) te maken met de consistentie van het onderzoek. Het gaat erom dat als het onderzoek herhaald zou worden door een andere onderzoeker, het dezelfde uitkomsten moet hebben. Zo niet, dan is het niet betrouwbaar. Dit onderzoek zou met dezelfde selectieve groep, binnen de brouwerij dezelfde resultaten op moeten leveren als het herhaald zou worden. Het onderzoek moet met andere woorden te repliceren zijn. Bryman (2012) ziet dit als nadeel van kwalitatief onderzoek, omdat het verantwoorden van de betrouwbaarheid moeilijker is. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen is in de bijlage de topic-lijst van de semigestructureerde interviews toegevoegd. Echter het gaat om meningen en interpretaties die kunnen veranderen in de loop der tijd. Het onderwerp inzetbaarheid is iets dat steeds meer onder de aandacht komt van het management binnen de brouwerij. Het is zelfs een onderdeel van de Visie 2018. Dit maakt het dat als dit onderzoek over enkele jaren nogmaals uitgevoerd zou worden, de resultaten wellicht niet meer overeen zouden komen.

### **3.4 Rol van onderzoeker**

Nog voordat ik aan dit onderzoek begon, heb ik voor mezelf besloten dat ik deze afstudeerscriptie zou willen onderzoeken binnen een organisatie waar ik ook een meewerkstage zou gaan volgen. Een eerdere ervaring met enkel een onderzoek uitvoeren binnen een vergelijkbare organisatie gaf mij onvoldoende voldoening. De relatie tot de mensen binnen de organisatie zijn heel anders. Anders in de zin dat ik mij onprettig voelde in enkel de rol van onderzoeker. Ik denk dat dit te maken heeft gehad met buitengesloten voelen.

Ik heb gemerkt dat een onderzoek uitvoeren binnen een organisatie waarin je participeert ook erg lastig is. Er zijn twee duidelijke rollen die je hebt en die je goed van elkaar moet weten te onderscheiden. De scheidingslijn is echter heel erg dun. In korte tijd heb ik ontzettend veel mensen leren kennen in de rol van stagiaire. Er worden al snel relaties opgebouwd door samenwerkingen. Dit bemoeilijkt de rol van onderzoeker. Ik heb veel moeite gehad met het vinden van de juiste balans tussen het opbouwen van relaties en de rol van objectieve onderzoeker. Al snel kun je namelijk niet meer objectief naar bepaalde processen kijken. Kanuha (2000) beschrijft in zijn artikel de grenzen tussen 'insider – outsider' en 'subjectief – objectief' waar een onderzoeker bij kwalitatief onderzoek mee te maken krijgt. Ze halen Malinowski (1922) aan, die stelt dat onderzoekers hun onderzoek kunnen verbeteren door hun rol als 'participant' te benadrukken i.p.v. 'obserververder'. Dit noemt hij ook wel 'go native' (p. 439). De rol van participant helpt dus om de context beter te begrijpen.

Ik heb dit in mijn rol als onderzoeker op meerdere manieren proberen te waarborgen. Zo heb ik een beeld van de organisatie gevormd door middel van het houden van informele gesprekken. Op die manier kon ik de verschillende 'waarheden en meningen' van medewerkers met elkaar vergelijken en een beeld van de organisatie vormen. Daarnaast heb ik voor mijn interviews geen mensen gesproken waarmee ik een relatie heb opgebouwd door samenwerking. Dit zou de onderzoeksresultaten te veel beïnvloeden. Een voordeel dat ik heb gehaald uit mijn rol als stagiaire is dat mensen steeds meer een stukje van zichzelf laten zien aan je naarmate

de band beter wordt. Dit levert ook een hoop 'inside information' op. Wellicht is dit niet direct te gebruiken in een onderzoek, maar het zorgt er wel voor dat je de shortcuts en 'linkin pins' in de organisatie snel weet te vinden voor informatie.



## 4. BEVINDINGEN

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van dit onderzoek beschreven. Deze uitkomsten zijn gebaseerd op de semigestructureerde interviews. Er zal eerst kort uiteen gezet worden wat volgens respondenten de aanleiding is geweest voor HNS om op een andere manier te kijken naar de inzet van personeel (paragraaf 4.1). Daarna wordt beschreven wat HNS door dit nieuwe beleid van medewerkers verwacht en wat dit specifiek voor hen betekent (paragraaf 4.2). Er zal worden gekeken naar een aantal middelen die voortkomen uit het nieuwe beleid en hoe deze bijdragen aan het al dan niet succesvol uitvoeren van het beleid (paragraaf 4.3). Vervolgens zal worden beschreven in hoeverre medewerkers ook daadwerkelijk *in staat gesteld* worden zich te bewegen binnen het nieuwe beleid en welke invloed dit heeft op hun persoonlijke- en professionele ontwikkeling binnen HNS (paragraaf 4.4). Er worden een aantal belemmeringen besproken die medewerkers in mindere mate in staat stellen hun inzetbaarheid te verhogen. Tot slot wordt in gegaan op de vraag waarom medewerkers toch werkzaam blijven binnen HNS, ondanks de ervaren belemmeringen waar medewerkers tegen aan lopen als zij hun inzetbaarheid willen verhogen (paragraaf 4.5).

### 4.1 Inleiding: nut of noodzaak voor nieuw beleid?

Dat de arbeidsmarkt sterk is veranderd de afgelopen tien jaar is beschreven in hoofdstuk 1. Inleiding. Deze verandering is ook van invloed op de manier waarop HNS kijkt naar beleid rondom de inzet van eigen medewerkers (respondent 8). Daarnaast is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema binnen het personeelsbeleid geworden (zie hoofdstuk 1. Inleiding; definitie van Hans de Ruijter over 'duurzame inzetbaarheid'). Eén van de belangrijkste invloeden vanuit de samenleving waar HNS mee te maken krijgt is vergrijzing. Er zijn daardoor relatief meer oudere werknemers dan jongere werknemers (Van Vuuren et al., 2011.). Dit is duidelijk terug te zien binnen HNS. De gemiddelde leeftijd ligt volgens respondenten tussen de 45 – 55 jaar. Dit zijn voornamelijk lager opgeleide mensen, met een technische achtergrond die een groot deel van hun leven zeer specialistisch werk uitgevoerd hebben. De meeste van hen zijn al zo'n dertig tot veertig jaar werkzaam bij HEINEKEN op ongeveer dezelfde arbeidsplek (respondent 17). Een reden die door respondenten zelf genoemd wordt waarom het werk niet aantrekkelijk is voor de jongere generatie heeft volgens hen te maken met mentaliteit. Het werk is zwaar, er moeten regelmatig nachtdiensten gedraaid worden, werktijden zijn onregelmatig en er wordt vaak in het weekend gewerkt (respondent 6).

Zolang de tendens is dat HNS bestaat uit medewerkers met een hoge gemiddelde leeftijd en dat er weinig jonge medewerkers aangetrokken worden, zal HNS genoodzaakt zijn om het beleid rondom de inzet van eigen medewerkers anders in te richten (respondent 8). Eén van de geïnterviewde productiemedewerkers geeft aan dat de noodzaak voortkomt uit een veranderende vraag vanuit de markt. Vooral de vraag naar nieuwe producten en innovaties is groot. HNS moet daardoor steeds sneller in kunnen spelen op deze marktvaart, wat onder andere inhoudt dat er veel geld vrij gemaakt moet worden (respondent 2). Denk daarbij aan de aanschaf van nieuwe machines en het bouwen van nieuwe productielijnen. Vooral de laatste tien jaar gaan verandering en innovaties steeds sneller, waardoor de bedrijfsvoering van HNS zeer organisatie- en resultaatgericht is (respondent 2). Dit betekent dat organisatiedoelen vooral gericht zijn op het verhogen van de productiviteit en het verlagen van de arbeidskracht (respondent 3). Daardoor moet hetzelfde werk, en de stijging daarvan, door minder medewerkers gedaan worden. Dit vraagt meer inzet van het personeel. Concreet betekent het dat de omgeving van HNS gekenmerkt wordt door een hoge ervaren werkdruk Climate survey<sup>5</sup>, veel overwerk en een stijging van het ziekteverzuim.

Volgens respondent 13 zorgt vooral de stijging van het ziekteverzuim ervoor dat HNS gedwongen wordt om anders naar haar personeelsbeleid te kijken. Dit is ook een ontwikkeling die de afgelopen jaren meer zichtbaar is geworden binnen de arbeidsmarkt. In een gesprek met één van de respondenten over ontwikkelingen op de

---

<sup>5</sup> In april 2015 is de Climate Survey afgenomen. Dit is een onderzoek uitgevoerd door de OR van HNS, waarin gemeten wordt hoe medewerkers het werk binnen HNS ervaren. Eén van de belangrijkste uitkomsten was dat de ervaren werkdruk zeer hoog is. De resultaten uit dit Climate onderzoek zijn niet openbaar binnen HNS. Deze informatie is gebaseerd op een bericht op HeiPORT (intranet HEINEKEN)

arbeidsmarkt merkt ze op dat het steeds belangrijker wordt te kijken naar de persoon in de organisatie, naar kwaliteiten en hoe deze optimaal te benutten zijn, in plaats van een rationeel personeelsbeleid te hanteren.

*“Daarnaast zijn people management vaardigheden steeds belangrijker geworden. Het idee dat je in je mensen moet investeren en dat er dus niet alleen meer rationeel naar een organisatie gekeken kan worden” (respondent 8).*

Met een rationeel personeelsbeleid wordt in dit geval bedoeld dat HNS vaak vergeet dat het om mensen met bepaalde wensen en behoeften gaat. Er wordt weinig aandacht geschonken aan de ‘emotionele’/menselijke kant van de organisatie (respondent 8). Dit heeft veelal te maken met de manier waarop bedrijfsvoering gericht is; resultaat- en procesgericht (respondent 10). Respondenten vinden dat HNS nog te veel bezig is met het behalen van resultaten ten koste van sommige medewerkers. Als er volgens hen meer rekening gehouden wordt met wensen en behoeften van medewerkers, kunnen resultaten ook behaald worden, maar dan meer ‘in goede samenwerking met’ medewerkers. De paragrafen 4.3 en 4.4 gaan verder in op dit punt.

Om in de toekomst te kunnen blijven voldoen aan de marktvraag en ervoor te blijven zorgen dat de (arbeids)kosten laag blijven, is HNS volgens respondent 13 genoodzaakt het personeelsbeleid aan te passen. Daarnaast is het een noodzaak om het bestaan van HNS (voor nu en in de toekomst) te kunnen waarborgen.

Het nieuwe beleid<sup>6</sup>, dat ongeveer vier of vijf jaar geleden ingevoerd is, is gericht op brede inzetbaarheid en meer flexibiliteit van medewerkers (respondent 8). Brede inzetbaarheid houdt in dat medewerkers minder specialistisch werk gaan verrichten doordat ze een breder takenpakket krijgen. Flexibiliteit wordt van hen gevraagd, omdat ze door een breder takenpakket genoodzaakt zijn om op meerdere plekken binnen een bepaalde afdeling te kunnen functioneren (respondenten 1 en 17). HNS wil deze flexibiliteit en bredere inzetbaarheid stimuleren door de focus meer te leggen op leren en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden (respondent 12).

In de volgende paragrafen zal worden beschreven welke middelen HNS biedt aan medewerkers om leren en ontwikkeling te stimuleren, om zo o.a. te bereiken dat medewerkers flexibel worden en breder inzetbaar (paragraaf 4.2). Vervolgens zal in paragraaf 4.3 worden besproken welke invloed de uitbreiding van het takenpakket heeft op de inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers. Daarna zal er vanuit het perspectief van de medewerkers worden besproken welk belang zij hechten aan leren en ontwikkeling (paragraaf 4.4). In paragraaf 4.5 wordt beschreven in hoeverre medewerkers door HNS in staat gesteld worden zich ook daadwerkelijk te kunnen ontwikkelen en welke invloed dit heeft op hun inzetbaarheid en flexibiliteit. Tot slot wordt in paragraaf 4.6 ingegaan op de vraag waarom medewerkers werkzaam blijven binnen HNS ondanks de ervaren belemmeringen.

#### **4.2 De aangeboden initiatieven voor het stimuleren van leren en ontwikkeling**

Binnen het huidige personeelsbeleid zijn er een aantal belangrijke middelen om medewerkers te stimuleren te (blijven) leren en (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen, zodat zij breder inzetbaar zullen zijn. Dit geldt voornamelijk binnen hun huidige functie, maar het geldt ook voor het waarborgen van brede inzetbaarheid in de toekomst en de daarbij behorende functie.

---

<sup>6</sup> In de rest van dit onderzoek zal niet meer gesproken worden over ‘nieuw beleid’ maar over het huidige personeelsbeleid van HNS. Dit omdat er nu al een aantal jaar volgens dit beleid gewerkt wordt.

#### **4.2.1 Cursussen en trainingen**

HNS biedt via de Heineken Academy<sup>7</sup> een tal van cursussen, trainingen en e-learnings aan die medewerkers kunnen aanvragen. De Heineken Academy is een onderdeel van Human Resources (HR) en is te vinden op HeiPORT, het intranet van HEINEKEN. Het kan gezien worden als een online opleidingstool, met aanbod in verschillende categorieën, zoals algemeen, HR, Techniek, Financieel, et cetera. De meeste cursussen, trainingen of e-learnings zijn online te volgen en variëren in duur van minimaal 20 minuten tot maximaal 4 uur. Andere zijn alleen één-op-één te volgen of klassikaal. De duur daarvan kan verschillen van een dag tot een half jaar.

Aan de cursussen, trainingen en opleidingen zijn vaak geen kosten verbonden voor de medewerker. Een enkele keer is er sprake van een kleine eigen bijdrage van de medewerker, maar vaak zijn de kosten voor rekening van de organisatie of de specifieke afdeling (respondent 8). Als een medewerker één of meerdere van deze cursussen en/of trainingen zou willen volgen, gaat dit altijd in overleg met de direct leidinggevende en met een HR adviseur (respondent 8). In sommige gevallen zijn er strengere toelatingseisen aan verbonden, waardoor er bijvoorbeeld een assessment afgenomen wordt en er een intake gesprek plaatsvindt om te bepalen of iemand in aanmerking komt (respondent 16).

#### **4.2.2 Het employability budget**

Naast het aanbod van cursussen, trainingen en e-learnings via de Heineken Academy, bestaat er voor medewerkers die langer dan drie jaar bij HEINEKEN in dienst zijn het zogenoemde 'employability budget'. Dit is een budget dat een medewerker vrij te besteden heeft aan een cursus, training of opleiding naar keuze, als onderdeel van loopbaanontwikkeling (respondent 8). Het is vooral aanvullend op de Heineken Academy bedoeld, als het aanbod daaruit niet goed aansluit op de wensen en/of behoeften van de medewerker. Op HeiPORT wordt, onder het kopje van het 'employability budget', het doel ervan als volgt omschreven:

*"Heb jij andere loopbaanwensen en zie jij de workshop of training die bijdraagt aan deze wens niet tussen het aanbod Employability [Heineken Academy] staan, dan kun je gebruik maken van deze 'eigen keus'. In overleg met je leidinggevende ga jij op zoek naar een training die jou breder inzetbaar maakt binnen Heineken of een betere positie op de arbeidsmarkt geeft. Aan de hand van een goed gemotiveerde Employability aanvraag zal de HR manager uiteindelijk bepalen of deze aanvraag binnen onze doelstelling valt" (Heineken Academy, 2015).*

Dit employability budget sluit goed aan bij het doel van het huidige personeelsbeleid van HNS, rondom de inzet van eigen medewerkers en de daarmee beoogde flexibiliteit en bredere inzetbaarheid. In paragraaf 4.4, zal worden beschreven in hoeverre medewerkers het employability budget vinden aansluiten bij hun eigen wensen en behoeften om te leren en ontwikkelen. Hieronder zal eerst worden ingegaan op de verbreding van takenpakketten en de invloed op de inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers.

#### **4.3 Het uitbreiden van takenpakketten**

Zoals beschreven in de inleiding van dit hoofdstuk, zorgt het huidige beleid rondom de inzet van medewerkers ervoor dat een grote groep medewerkers te maken krijgt met een verandering binnen hun takenpakket. Dit geldt voornamelijk voor productiemedewerkers. Deze groep bestaat voor het overgrote deel uit medewerkers tussen de 45 en 55 jaar, die hun hele leven lang ongeveer hetzelfde werk doen (respondent 17). Dat is waar ze zich prettig voelen, dat is hun plek. Volgens respondent 6 zijn medewerkers door deze jarenlange manier van werken weinig flexibiliteit gewend in hun werk omdat ze zeer specialistisch werk doen. Daarnaast zorgt de verbreding van het takenpakket ervoor dat, in veel gevallen, medewerkers uit hun vertrouwde omgeving moeten stappen en ook taken moeten uitvoeren waarbij ze zich een stuk minder prettig voelen. Dit zorgt niet altijd voor het beoogde effect van HNS.

---

<sup>7</sup> Informatie over de Heineken Academy is te vinden via het intranet van HEINEKEN (HeiPORT). Deze informatie is alleen beschikbaar voor medewerkers via de beveiligde server van HEINEKEN en kan daarom gezien worden als een intern document. Dit document is niet beschikbaar als bijlage i.v.m. vertrouwelijkheid.

*“[...] die man werkt z'n leven lang al bij [afdeling], maar alleen bij het karton. Maar toen wilde Heineken een integratie, omdat ze vonden dat mensen overall moesten konden rijden. Dat betekent voor die man dat hij ook op de truck gaat. Geloof je niet maar we hebben hem op de truck gezet en hij is driekwart jaar ziek thuis geweest. Volledig van het pad af, omdat hij één dag op die truck gereden heeft” (respondent 14).*

Ongeveer hetzelfde resultaat wordt gecreëerd door de eis dat medewerkers op hun eigen niveau (moeten) gaan werken. Volgens hun diplomering hebben ze een bepaald niveau dat ze aan moeten kunnen. Dit betekent dat ze vaker te maken krijgen met een werkplek waar ze zich minder prettig voelen.

*“[...] er zijn ook genoeg mensen die aangeven dat ze werken op het droge deel fijn vinden en op het natte deel niet<sup>8</sup> [...] toch worden ze verplicht om daar te gaan staan”. [...] “Dat heeft te maken met een bepaald niveau dat je moet kunnen op een bepaalde werkplek en dat was bij hem te laag of zo, daarom moest hij ergens anders staan. Maar dan denk ik geef die man dan wat andere taken erbij of zo, dan is hij gelukkig en in ieder geval niet meer zo vaak ziek” (respondent 17).*

In veel gevallen komt het erop neer dat deze verbreding van het takenpakket juist een tegenovergesteld effect bereikt. Zoals het citaat van respondent 10 aangeeft zijn sommige medewerkers juist minder tevreden door deze verandering en melden ze zich vaker ziek.

In deze paragraaf is kort beschreven welke invloed het verbreden van het takenpakket heeft op de inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers. Deze verbreding van takenpakketten is zoals gezegd een onderdeel van het personeelsbeleid. Een ander onderdeel van het personeelsbeleid is het stimuleren van continu leren en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden middels training en opleiding (zie hoofdstuk 1. Inleiding citeert Hans de Ruijter over 'duurzame inzetbaarheid'). In de volgende paragrafen wordt verder beschreven hoe medewerkers aankijken tegen de initiatieven die de organisatie aanbiedt om duurzame inzetbaarheid te stimuleren. Paragraaf 4.4 beschrijft de redenen die respondenten geven waarom zij het belangrijk vinden inzetbaar te blijven. Vervolgens worden de belemmeringen beschreven die medewerkers ervaren binnen de huidige functie als ze hun inzetbaarheid willen verhogen. Daarna worden de ervaren belemmeringen voor het verhogen van de toekomstige inzetbaarheid beschreven. Tot slot zal paragraaf 4.5 ingaan op de reden die respondenten geven op de vraag waarom de meeste medewerkers toch werkzaam blijven binnen HNS, ondanks de ervaren belemmeringen in het verhogen van hun inzetbaarheid.

#### **4.4 Leren en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden**

Het huidige beleid rondom de inzet van personeel houdt zoals gezegd niet alleen verbreding van het takenpakket in. Het besef dat er op een andere manier met de inzet van medewerkers omgegaan moest worden was er wel, maar het was tot voor kort nog geen onderdeel van de visie van HNS. Tijdens de ontwikkeling van de Visie 2018 in 2014 werd o.a., doordat medewerkers massaal in de Climate Survey aangaven dat de werkdruk te hoog was, besloten om in de Visie 2018 'leren en ontwikkeling' ook daadwerkelijk op te nemen.

*“We zijn bezig met de visie ontwikkeling voor 2018 en verder en we beseffen ons wel steeds meer dat we anders naar medewerkers moeten gaan kijken. Want het gaat er niet om dat mensen tot hun 65e inzetbaar blijven maar tot hun 67e of misschien wel ouder” (respondent 12).*

---

<sup>8</sup> Op de productievloer worden twee delen van elkaar onderscheiden. Het 'natte' deel is dat deel van de werkvloer waar flessen/blikken gevuld worden, worden voorzien van een etiket en een kroonkurk (of in het geval van blik, worden afgesloten). Het 'droge' deel is waar de flessen/blikken in een doos of krat worden verpakt en worden afgevoerd richting de logistieke afdeling.

Uit reacties van respondenten blijkt dat het gewenste effect van dit beleid, niet altijd overeenkomt met het bereikte effect. In de semigestructureerde interviews kwam duidelijk naar voren dat respondenten tegen bepaalde belemmeringen aanlopen, waardoor leren en ontwikkeling in mindere mate gestimuleerd wordt. Er kan daarbij onderscheid gemaakt worden tussen ondervonden belemmeringen binnen de huidige functie (paragraaf 4.4.1) en ondervonden belemmeringen bij het willen doorgroeien naar een andere (of toekomstige) functie (paragraaf 4.4.2). De resultaten hiervan worden achtereenvolgens besproken.

#### **4.4.1 Ervaren belemmeringen binnen de huidige functie**

De redenen die respondenten geven waarom in hun ogen persoonlijke- en professionele ontwikkeling belangrijk is, komen sterk met elkaar overeen. Zo geven ze aan dat ze het belangrijk vinden om altijd iets te kunnen toevoegen en betekenen voor de afdeling of het grotere geheel. Als het werk routinematig wordt geven alle respondenten aan dat dit een reden is om meer verdieping te zoeken door extra trainingen of cursussen aan te vragen.

*“Ik houd niet zo van als de dingen routine worden, dan moet ik op zoek naar nieuwe dingen”*  
(respondent 10).

Daarnaast zijn de meeste respondenten van mening dat ze door nieuwe kennis en vaardigheden in staat blijven om toegevoegde waarde te leveren voor de eigen afdeling, zichtbare verbeteringen binnen processen aan te brengen en scherp en alert blijven.

*“Uitdaging is voor mij jezelf verbeteren in de zin van: iedere dag hetzelfde doen is ook saai. Daardoor moet je een soort diepere laag zoeken om te kijken hoe je je dagelijkse werkzaamheden kunt uitdiepen, en te kijken; wat houdt het in wat ik doe?”* (respondent 15).

*“Het is fijn dat je zelf het idee hebt dat je van toegevoegde waarde bent. Dat je niet alleen het trucje doet en een heel klein radartje in het geheel bent, maar dat je iets kunt betekenen, dat je van toegevoegde waarde voor de organisatie bent”* (respondent 9).

Bovengenoemde citaten geven aan dat medewerkers het prettig vinden om meer diepgang te krijgen binnen de huidige functie. Sommige respondenten geven ook aan dat dit te maken heeft met het feit dat ze zichzelf toch een beetje ‘onvervangbaar’ willen maken. Dit hoeft volgens hen niet per definitie te betekenen dat ze voor de rest van hun leven in die functie blijven.

Door die zoektocht naar de ‘diepere laag’, lijkt het alsof medewerkers uit zichzelf al op zoek lijken te zijn naar een soort flexibiliteit in hun huidige functie. Het hoeft namelijk niet te betekenen dat ‘meer diepgang’ meer specialistische kennis betekent. Het kan volgens respondenten ook zijn dat ze juist een kant van hun functie willen belichten die ze niet dagelijks vervullen. De meeste respondenten geven echter aan dat zij belemmeringen ervaren in deze zoektocht naar o.a. de diepgang. Ze hebben daardoor het idee niet verder te kunnen groeien in hun functie. Zij geven hier meerdere redenen voor die hieronder besproken worden.

De (aangeboden) trainingen en/of cursussen<sup>9</sup> vanuit de Heineken Academy hebben volgens respondenten niet het juiste niveau. Het gaat dan vooral over de aansluiting van het denk- en opleidingsniveau van de doelgroep. Zo geven ze aan dat de informatie te veel bij de basis blijft en te weinig diepgang heeft. Daardoor leren ze niet veel meer dan dat ze al wisten.

*“En toen wilden we als team een soort interne training opzetten, maar die is er a) nooit gekomen en b) hij had niet de juiste diepgang. En uiteindelijk werkt dat heel demotiverend”* (respondent 15).

---

<sup>9</sup> Als er over cursussen en/of trainingen gesproken wordt, worden hiermee alle mogelijke cursussen en/of trainingen bedoeld die HEINEKEN van de Heineken Academy aanbiedt aan haar medewerkers.

Meerdere respondenten geven aan dat e-learnings, die zowel verplicht kunnen zijn omdat het bij de functie hoort, als de e-learnings die medewerkers zelf aan kunnen vragen, niet naar behoren werken. Respondenten klagen over het taalgebruik, dat ze ervaren als kinderachtig. Met kinderachtig wordt bedoeld dat het taalgebruik niet aansluit bij het opleidingsniveau. Respondent 16 omschrijft het als 'Jip en Janneke taal'. Ook vinden ze dat ze onvoldoende feedback kunnen krijgen bij een e-learning, omdat het een éézijdige leermethode is.

*"Nou de e-learnings zijn op zich natuurlijk goed bedoeld en de insteek is goed, alleen zitten ze vaak vol met fouten en ze zijn zo ontzettend kinderachtig. Dat je echt denkt 'waar slaat dit op'. En voor die mannen is dat heel demotiverend, dan hebben ze het gevoel dat ze niet serieus genomen worden"* (respondent 11).

Volgens sommige respondenten sluiten cursussen en/of trainingen vaak niet aan bij de verschillende doelgroepen binnen HNS. Het grootste deel van de medewerkers heeft een technische achtergrond, maar er zijn ook veel laboranten, chemici en bedrijfskundigen. Deze medewerkers verschillen qua opleidingsniveau. Dit varieert van mbo niveau 3/4 tot hbo en wo. De respondenten geven aan dat de aangeboden cursussen en/of trainingen niet voldoende divers zijn om aan te sluiten bij het overgrote deel van de medewerkers.

Naast het niveau van de aangeboden cursussen en/of trainingen, vinden respondenten dat deze niet altijd voldoende bij hun wensen en behoeften aansluiten. Dit kan enerzijds liggen aan andere verwachtingen die zij van te voren hadden bij het aanvragen ervan. Anderzijds geven enkele respondenten aan dat zij specifiek opzoek waren naar bepaalde informatie, maar dat die aanvraag niet gehonoreerd werd door HR. Vervolgens werden ze door HR naar een soortgelijke cursus en/of training gestuurd die achteraf totaal niet aansloot bij de wensen/behoeften die de medewerker had.

*"[...] gaf ik aan dat ik geïnteresseerd was om een opleiding te gaan volgen richting 'leiderschap en strategie'. [...] Maar eigenlijk werd de boot een beetje afgehouden. Ik werd toen wel naar de HEIMEC gestuurd maar dat was te veel gericht op het financiële aspect. Het sloot dus niet aan bij wat ik wilde"* (respondent 12).

Respondent 12 gaf aan dat hij meerdere malen met zijn leidinggevende en HR gesproken heeft over zijn wensen en behoeften m.b.t. een opleiding. Uiteindelijk werd zijn aanvraag afgewezen omdat het niet relevant was voor zijn functie. In paragraaf 4.4.2 wordt hier verder op ingegaan.

Tot slot geven meerdere respondenten aan dat de aangevraagde cursussen en/of trainingen te veel gericht zijn op de inhoud. Dit is een lastig punt omdat dezelfde respondenten ook aangeven dat ze op zoek zijn naar een bepaalde diepgang binnen hun functie. Blijkbaar is de diepgang waar ze naar op zoek zijn voor een deel verbonden met een bepaalde mate van zelfreflectie en zelfontwikkeling. Veel aangeboden cursussen en/of trainingen missen volgens hen deze vorm van inhoud en diepgang, en zijn daardoor te theoretisch en weinig praktisch.

*"[...] en daar zitten ook wat cursussen bij qua persoonlijke ontwikkeling. Ja en verder, toen ben ik hier begonnen bij [afdeling] en daar kon ik toen naar wat trainingen maar dat ging vooral inhoudelijk over zaken, bijvoorbeeld TPM en Kaizen trainingen enz.. En dat is wel een switch en sommige gingen ook niet door en dan dacht ik van 'hmm, haha, ja het was gewoon anders'"* (respondent 9).

*"Neem bijvoorbeeld de leiderschapsdagen. Die gaan heel erg over de inhoud en veel minder over de manier waarop je dingen kunt bereiken of over jouw manier van leidinggeven en hoe je daarin verbeteringen aan kunt brengen"* (respondent 10).

Dat medewerkers zich lijken te storen aan het feit dat cursussen te inhoud-gericht zijn, geeft aan dat ze op zoek zijn naar een bepaalde vorm van persoonlijke ontwikkeling binnen hun functie. Dit is wat respondent 10 in het bovengenoemde citaat ook aangeeft. Deze respondent geeft aan dat ze verwacht had veel te leren over *haar* manier van leidinggeven en hoe ze dit het beste kon doen (zelfreflectie). In plaats daarvan gingen de dagen waarover ze spreekt veel meer over de theorie achter leiderschap en de manier waarop er binnen HNS aangekeken wordt tegen leiderschap. Zelfreflectie en zelfkennis lijken belangrijke waarden. Waarschijnlijk levert dat ook een deel van de diepgang op die ze zoeken binnen hun functie.

*“Voor mij was het heel prettig om gewoon feedback te krijgen op mijn werkwijze, hoe je de dingen doet et cetera”* (respondent 14).

Vooraf dit laatste punt, dat medewerkers op zoek zijn naar een bepaalde vorm van zelfreflectie/persoonlijke ontwikkeling kan gezien worden als het beoogde effect dat HNS graag zou zien bij haar medewerkers. De ervaren belemmeringen lijken juist te zorgen voor het tegengestelde effect. Dit leidt er bij veel respondenten uiteindelijk toe dat zij zich gedemotiveerd voelen. Dit gevoel komt vooral voort uit het feit dat ze zeer gemotiveerd zijn om zichzelf te blijven ontwikkelen, maar dat ze het gevoel hebben dat de organisatie hen niet genoeg *in staat stelt* zichzelf ook daadwerkelijk te ontwikkelen.

*“Uiteindelijk werkt dat heel demotiverend. Ik ben ook echt gestopt met het vragen naar nieuwe cursussen en mogelijkheden”* (respondent 16).

#### **4.4.2 Ervaren belemmeringen in ontwikkeling voor toekomstige functies**

De ontwikkeling voor toekomstige functies is binnen HNS gericht op horizontale en verticale doorstroom. Verticale doorstroom vereist binnen HNS dat medewerkers een volwaardige hbo- of wo-opleiding gaan volgen (als ze hier niet over beschikken), terwijl horizontale doorstroom vaak al kan door middel van het volgen van een extra cursus en/of training (respondent 8). Uit de semigestructureerde interviews komt naar voren dat de ervaren belemmeringen binnen die horizontale en verticale doorstroom van elkaar verschillen. Daarnaast is er nog een verschil te merken tussen medewerkers die doelgericht en niet-doelgericht een training/cursus/opleiding aanvragen.

##### **× De aanvraag van extra cursussen en/of trainingen**

Een aantal respondenten is heel doelbewust met de toekomst bezig. Zij vinden het belangrijk om zichzelf te blijven ontwikkelen om zo breed inzetbaar te blijven (paragraaf 4.4). Deze ontwikkeling is vooral gericht op wat zij persoonlijk willen leren en belangrijk vinden en daarbij speelt een specifieke toekomstige functie geen grote rol (respondent 9). Deze respondenten grijpen een kans als deze zich voordoet, maar zitten prima op hun plek en willen dus niet per sé doorstromen in een andere functie. De cursussen en/of trainingen die ze aanvragen zijn daardoor meer gericht op diepgang binnen de huidige functie.

*“Mijn teamleider zei toen: zoek dan wat je wel wilt doen en kom met een voorstel. Maar uiteindelijk is toen geen van de cursussen die ik heb aangedragen goedgekeurd. Ondanks dat ik dingen die misschien niet in mijn huidige functie relevant waren uitzocht, maar wel voor mijn toekomst, vonden ze het niet relevant genoeg en niet bewezen dat ik daar in de toekomst wat aan heb”* (respondent 16).

De reden voor het aanvragen van verdiepende cursussen en/of trainingen is vanuit de behoefte van de aanvrager meer gericht op persoonlijke ontwikkeling. Ter voorbeeld kan een medewerker een cursus aanvragen om zijn/haar leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen, terwijl de huidige functie niet per se vraagt om leiderschapsvaardigheden. Wellicht is dit wel belangrijk binnen een toekomstige functie. Daardoor is de relevantie van de aanvraag veel groter voor de persoon dan voor de organisatie. Respondenten vermoeden dat dit daarom te maken heeft met het feit dat cursussen en/of trainingen bedoeld voor persoonlijke ontwikkeling (en persoonlijke redenen) vaker afgewezen worden omdat de relevantie voor het bedrijf op dat moment

ontbreekt. De organisatie lijkt volgens respondenten daardoor niet te willen investeren in degenen die daardoor eventueel een sterkere positie op de arbeidsmarkt krijgen. Als een medewerker bijvoorbeeld een cursus aanvraagt om zijn leiderschapsvaardigheden beter te ontwikkelen, maar deze vaardigheden niet per sé nodig zijn binnen de huidige functie, wordt de aanvraag afgekeurd. Respondenten vinden dit vreemd omdat zij bijvoorbeeld denken deze vaardigheden in de toekomst goed van pas zouden komen. Dit belemmert medewerkers daardoor om daadwerkelijk breder inzetbaar te zijn.

Cursussen en/of trainingen worden dus voornamelijk afgewezen omdat ze 'niet relevant zijn' voor de huidige functie. De invloed van deze ervaren belemmeringen is dat respondenten aangeven dat ze gedemotiveerd raken om zich persoonlijk en/of professioneel verder te ontwikkelen.

*"Daardoor neemt de behoefte wel af om door te willen, aangezien alles toch dicht getimmerd is"* (respondent 14).

Als er wel doorgroeimogelijkheden zijn, is er voor veel respondenten alsnog een grote belemmering die hen ervan weerhoudt deze kans te pakken. Dit heeft te maken met het feit dat er binnen HNS strenge niveau-eisen zijn verbonden aan verticale doorstroom.

× **Verticale doorstroom en ervaren belemmeringen**

Naast medewerkers die doelbewust met de toekomst bezig zijn en vooral met hun persoonlijke ontwikkeling, zijn er binnen HNS ook medewerkers die precies weten in welke functie ze willen doorstromen. In paragraaf 4.3 werd al beschreven dat HNS bezig is met het opschalen van functies, waarbij niveau-eisen steeds belangrijker worden binnen bepaalde functies. Dit houdt bijvoorbeeld in dat alle teamleiders in het bezit moeten zijn van een hbo-diploma en alle managers in het bezit moeten zijn van een wo-diploma. Ongeacht de kennis en ervaring van deze personen. Respondenten die doelbewust gekozen hebben voor verticale doorstroom<sup>10</sup>, geven aan erg tevreden over het opleidingsaanbod van HNS te zijn. Daarnaast zijn ze ook erg tevreden over de opleiding zelf en ervaren ze het als een enorme meerwaarde voor hun huidige functie. Ook zijn ze ook erg tevreden over de manier waarop ze geholpen werden tijdens de keuze voor een studie.

*"Ik vond het fijn dat ik heel veel vrijheid kreeg in het bepalen van de opleiding". [...] "Ik durf bijna te zeggen dat binnen deze organisatie bijna alle mogelijkheden aanwezig zijn om jezelf te kunnen ontwikkelen"* (respondent 13).

De ervaring van respondenten die doelbewust kiezen voor een opleiding om zo door te stromen in een andere functie is heel anders dan respondenten die zich persoonlijk (en professioneel) willen ontwikkelen, maar daar niet direct een andere functie tegenover hebben staan. Daarmee lijkt het alsof HNS wel bereid is te investeren in medewerkers die sowieso binnen HNS werkzaam blijven. Investeren in deze mensen is goed voor de organisatie, terwijl investeren in de persoonlijke ontwikkeling zonder doel minder interessant lijkt (respondent 2).

In het algemeen vormen de niveau-eisen die aan verticale doorstroommogelijkheden vastzitten een belemmering voor veel respondenten. Ze ervaren deze niveau-eisen als het wegnemen van interne doorstroommogelijkheden (respondent 14). Zij zien de niveau-eis als dusdanig, dat er voor hen geen kansen meer zijn om verticaal door te stromen. Ze geven aan dat, omdat ze weten dat er geen mogelijkheden zijn, ze ook geen behoefte hebben om verticaal door te stromen.

---

<sup>10</sup> Respondenten die doelbewust gekozen hebben voor een opleiding, zijn geïnterviewd op het moment dat ze deze opleiding afgerond hebben en al in hun nieuwe functie zitten waarvoor ze deze opleiding gevolgd hebben.



*“Even heel bot gezegd, voor mij zijn er niet heel veel mogelijkheden buiten dit om wat anders te gaan doen binnen de organisatie, omdat er al snel een wo-dingetje aan hangt. De piramide waar je omhoog kunt, die stopt uiteindelijk ook heel snel” (respondent 14).*

Voor anderen heeft het naar eigen zeggen weinig zin meer om te investeren in een volwaardige hbo- of wo-opleiding. Ze zitten als zo lang op dezelfde plek dat tegen de tijd dat ze het studietraject hebben afgerond, ze met pensioen kunnen. Ze zijn daardoor niet gemotiveerd nog door te groeien.

*“Veel zeggen ook ‘daar heb ik gewoon geen zin meer in, daar ben ik te oud voor. Dan duurt het een x aantal jaar voor dat ik er ben en dan zit ik al in mijn pensioen’. Dat is wat ik over het algemeen om mij heen hoor” (respondent 16).*

Vooraf de niveau-eis die gekoppeld is aan functies waarin medewerkers best zouden willen doorgroeien wordt niet altijd begrepen door respondenten. Ze vinden het onbegrijpelijk dat medewerkers niet kunnen doorstromen op kennis en ervaring.

*“Diegene die dan net dat [hbo] papiertje niet heeft maar wel een bak aan ervaring en wel het denkniveau van een hbo’er, dan ben je toch net zo ver? Ze houden hier heel erg aan papiertjes vast. Je kunt dus niet doorstromen op kennis en ervaring. Dat is echt zo raar” (respondent 17).*

Respondenten geven aan dat het binnen HNS lijkt alsof een hbo- of wo-diploma iemand de kwaliteiten geeft die men moet hebben voor een bepaalde functie. Alsof je zonder dat diploma de functie niet uit zou kunnen oefenen. Enkele respondenten merken op dat HNS te organisatie- en resultaatgericht is en dat er daardoor te weinig gekeken wordt naar de kennis en ervaring binnen de organisatie. Volgens hen wordt er daarom meer waarde gehecht aan de ‘facts’ en minder aan hetgeen wat er volgens hen echt toe doet, namelijk kennis en ervaring (respondent 10).

Ze waarschuwen voor een soort situatie waarin het beleid rondom de inzet van medewerkers zichzelf in de vingers snijdt. Het doel is namelijk om medewerkers te stimuleren zichzelf te blijven ontwikkelen. Terwijl het sterk waarde hechten aan een diploma er niet altijd voor zorgt dat medewerkers zich gestimuleerd voelen zich te ontwikkelen. Aan de ene kant zeggen sommige medewerkers de waarde er enorm van in te zien, zij zijn erg tevreden (zie citaat respondent 13, p. 32). Aan de andere kant worden sommige medewerkers geconfronteerd met de keuze; een opleiding volgen of je baan verliezen. Medewerkers volgen dan niet vrijwillig en om de verkeerde redenen een opleiding (respondent 9). Voor veel medewerkers is het daardoor een meer strategische keuze.

*“Bedrijfskunde, maar ja, dat was een beetje de ‘easy road’ naar waar je naar toe wilt. Uiteindelijk wil je een bachelor hebben” (respondent 14).*

Sommige respondenten geven ook toe dat ze een volwaardige opleiding gevolgd hebben op kosten van HNS, waarvan ze vinden dat deze geen enkele toevoeging heeft gehad voor hun huidige functie. Dit heeft weer te maken met het feit dat ze van mening zijn dat kennis en ervaring genoeg zouden moeten zijn om mee door te kunnen stromen. Zij zouden de meerwaarde veel meer zien als ze bepaalde vaardigheden meer hadden kunnen ontwikkelen via gewoonweg een extra cursus en/of training.

*“Maar zoals ik al zei, ik denk niet dat ik deze studie nodig heb om mijn functie goed uit te kunnen oefenen” (respondent 12).*

Er wordt zelfs door één van de respondenten gesteld dat medewerkers opleidingen of extra cursussen gaan volgen uit angst anders hun baan te verliezen. Dit hangt samen met de eerder genoemde keuze die veel

medewerkers krijgen, die te maken heeft met opgeschaalde functies. Zij worden eigenlijk gedwongen een volwaardige studie te volgen omdat ze anders geen toekomst hebben binnen HNS.

*“Sommige van mijn collega’s die hebben dan een hbo-opleiding gedaan maar dat doen ze dan ook een beetje als ‘check the box’ zeg maar. Omdat ze bang zijn dat ze weg moeten” (Respondent 9).*

Respondenten zijn van mening dat een opleiding volgen uit angst anders ontslagen te worden niet de bedoeling kan zijn (respondent 9). Werken aan je duurzame inzetbaarheid moet komen vanuit een persoon zelf. Dit punt lijkt ook samen te hangen met een andere reden die respondenten geven voor het niet verticaal willen doorstromen binnen HNS. Medewerkers zijn veelal bang om een bepaalde zekerheid kwijt te raken. Als ze ervoor kiezen om een volwaardige opleiding te volgen weten ze niet of ze dat wel aan kunnen naast hun huidige functie, of ze het werk dan wel echt leuk vinden en met welke collega’s ze te maken zullen hebben. Dat maakt ze onzeker.

*“En dat is best lastig als je dat ook nog eens naast je functie moet volgen. Los van het feit dat ze denken dat ze het misschien wel niet halen of kunnen afmaken. En dat brengt onzekerheid. De functie die ze nu hebben daar weten we precies wat ze moeten doen, met welke collega’s ze te maken hebben en dat biedt vastigheid en zekerheid” (respondent 11).*

Respondenten ervaren dus bepaalde belemmeringen in hun zoektocht naar persoonlijke- en/of professionele ontwikkeling binnen hun huidige en (ter voorbereiding op hun) toekomstige functie. Deze belemmeringen lijken er zoals beschreven voor te zorgen dat medewerkers niet voldoende *in staat gesteld* worden zich te ontwikkelen, terwijl HNS ogenschijnlijk veel kansen en mogelijkheden biedt aan medewerkers. Het is daarom interessant dat geen van de respondenten er ook maar over dacht om te solliciteren binnen een ander bedrijf waar wellicht wel meer kansen tot ontwikkeling zijn. De volgende paragraaf gaat dieper op deze vraag in.

#### **4.5 Waarom blijven medewerkers (toch) werkzaam binnen HNS?**

Respondenten voelen zich in sommige gevallen niet voldoende gemotiveerd en gestimuleerd om zich persoonlijk en/of professioneel te ontwikkelen. Dit leidt soms tot een verhoging van het ziekteverzuim of voor ontevreden medewerkers (respondent 17).

Daarom is het interessant om in te zoomen op de vraag waarom medewerkers toch werkzaam blijven binnen HNS. Ondanks dat de ervaren belemmeringen door respondenten ervoor zorgen dat ze zich (soms) gedemotiveerd voelen om te werken aan hun inzetbaarheid. Waarom kiezen sommige medewerkers dan toch liever ‘eieren voor hun geld’?

Uit de semigestructureerde interviews komt naar voren dat respondenten hier een verklaring voor hebben die sterk overeen komt met de reden die zij geven om bijvoorbeeld niet te willen doorgroeien in een andere functie. Namelijk omdat ze op zoek zijn naar een bepaalde vorm van zekerheid. Voor hen betekent vernieuwing of verandering een vorm van ‘onzekerheid’ en dat willen ze vermijden. Respondenten praten over het effect van ‘de gouden kooi’. Hieronder wordt dit fenomeen uitgebreider besproken.

##### **4.5.1 Het effect van de ‘gouden kooi’**

Veel respondenten geven aan dat het werk zwaar is, de werkdruk hoog en dat binnen sommige afdelingen het ziekteverzuim gestegen is. Ze beschrijven dit niet als een ideale werkomgeving. Daarom is het juist zo interessant waarom medewerkers wel binnen HNS blijven werken. Een verklaring die een aantal respondenten als antwoord op deze vraag geeft heeft te maken met wat zij de ‘gouden kooi’ noemen.

Binnen HNS werd voorheen altijd gewerkt via sterke arbeidsverdeling. Vaste medewerkers hadden hele specialistische taken en bleven daardoor lang op dezelfde werkplek zitten (respondent 4, 5). Specialistisch werk creëert voor veel mensen zekerheid, omdat ze dag in, dag uit hetzelfde werk doen en de werkzaamheden op hun duimpje kennen (respondent 3). Ze hebben altijd, en nu nog steeds, een goede arbeidsregeling gehad, waarbij ze bovenop hun salaris ook allerlei toeslagen ontvangen voor o.a. nachtdiensten, ploegendiensten en

onregelmatige werktijden (respondent 17). Dit alles zorgt ervoor dat de meeste medewerkers binnen HNS niks te klagen hebben. Eén van de respondenten merkt op dat medewerkers het ‘te goed’ hebben binnen HNS.

*“[...] dat de arbeidsvoorwaarden van mensen te goed zijn waardoor ze te lang blijven zitten [...]. Er is niemand die hier vrijwillig weg gaat” (respondent 15).*

Door het huidige personeelsbeleid rondom de inzet van medewerkers, wordt het werk zoals gezegd minder specialistisch. Takenpakketten worden verbreed, medewerkers moeten op andere werkplekken kunnen functioneren en ze moeten op hun niveau gaan werken. Voor sommigen betekent dit dat ze liever een andere functie willen bekleden, omdat de huidige functie niet meer voldoet aan wat ze willen (respondent 3). Er zijn echter weinig opties voor deze medewerkers, waardoor ze minder gemotiveerd hun functie uit blijven oefenen tot ze met pensioen mogen (respondent 6, 17). De reden dat ze blijven zitten waar ze zitten en niet buiten de deur solliciteren heeft te maken met de onzekerheid die het met zich meebrengt. Nu verdienen ze goed, ze hebben goede arbeidsomstandigheden en zijn een bepaalde levensstandaard gewend die blijkbaar moeilijk op te geven is (respondent 17). Daarnaast speelt de hoge(re) leeftijd ook een rol, omdat ze bang zijn ergens anders niet meer aan de bak te komen.

De reden dat medewerkers vanwege goede arbeidsomstandigheden en een goed salaris toch op hun plek blijven zitten, noemen sommige respondenten ‘de gouden kooi’ van HNS. HNS heeft voor veel medewerkers zo’n goede arbeidssituatie gecreëerd dat ze altijd vrij zijn om buiten de deur te solliciteren, maar dit niet doen omdat de omstandigheden simpelweg te goed zijn (respondent 9, 17). Ergens anders zullen ze het nooit beter krijgen. HNS bindt medewerkers op die manier aan zich, zonder dat medewerkers ook daadwerkelijk (onvrijwillig) ‘vastgehouden’ worden. Respondenten ervaren dit echter als ‘geen andere keuze hebben’.

Voor veel medewerkers lijken een goed salaris en goede arbeidsomstandigheden dus een hele grote drijfveer te zijn om te blijven werken binnen een organisatie waarin ze eigenlijk niet meer tevreden zijn over hun functie, of de mogelijkheden die ze hebben om zichzelf persoonlijk en/of professioneel te ontwikkelen.

*“Dus er is niet zo veel en dan is het kiezen of kabela. Toch maar door buffelen.. want je hebt wel een goed salaris bij Heineken, je haalt het niet in je hoofd buiten de deur te solliciteren, want je hebt ook een gezin die je moet onderhouden en als je altijd een bepaalde standaard gewend bent.. ja dus dat is wel Heinekens voordeel want anders denk ik dat het al wel veel harder leeggelopen was” (respondent 17).*

De ‘gouden kooi’ van HNS heeft zowel voor- als nadelen. Zoals aangegeven door respondenten is het zwaar werk, wat dus goed betaald wordt. Daardoor hebben medewerkers een levensstandaard voor zichzelf kunnen creëren die prettig te noemen is. Er kan volgens respondenten zeker niet gezegd worden dat medewerkers heel slecht hebben binnen HNS, in tegendeel juist.

*“Ze vergeten dat ze het best goed hebben denk ik. Er is niemand die vrijwillig weg gaat, dat is wel een goed teken” (respondent 15).*

Aan de andere kant heeft het nadelen als het gaat om het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers. Door de eerder beschreven ervaren belemmeringen in dit hoofdstuk, geven respondenten aan dat er heel wat ontevreden medewerkers rondlopen binnen HNS die minder gemotiveerd zijn in hun werk.

#### **4.6 Samenvatting**

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen uit dit onderzoek besproken en toegelicht. Om de toekomst van HNS te waarborgen en sneller in te kunnen spelen op veranderingen moeten medewerkers breder inzetbaar worden en daarmee meer flexibel. Een manier waarop HNS dit probeert te bereiken is door takenpakketten uit te breiden. Medewerkers hebben daardoor te maken met minder specialistisch werk en worden geacht op

meerdere plekken binnen de organisatie te kunnen functioneren. Daarnaast probeert HNS haar medewerkers te stimuleren hun duurzame inzetbaarheid te verhogen. HNS biedt medewerkers via de HEINEKEN Academy een breed aanbod aan cursussen, trainingen en opleidingen. Naast dit aanbod kunnen medewerkers gebruik maken van het 'employability budget'. Zij kunnen via dit budget op zoek naar een cursus, training of opleiding die volledig bij hun wensen en behoeften past. Op deze manier kunnen medewerkers inzetbaar blijven binnen hun huidige functie, maar zijn ze ook in staat zich voor te bereiden op toekomstige functies.

Uit de semigestructureerde interviews komt naar voren dat alle respondenten het als zeer belangrijk beschouwen te werken aan hun eigen inzetbaarheid voor nu en voor in de toekomst. Ze benoemen vooral het blijven leveren van toegevoegde waarde aan de organisatie als belangrijkste reden. Respondenten geven echter aan dat zij een aantal belemmeringen ervaren als het gaat om het verhogen van hun inzetbaarheid. Deze belemmeringen kunnen ingedeeld worden in 'ervaren belemmeringen binnen de huidige functie' en 'ervaren belemmeringen in de ontwikkeling voor toekomstige functies'.

Respondenten gaven o.a. aan dat de aangeboden cursussen/trainingen niet het juiste niveau hebben, passend bij hun eigen opleidingsniveau. Daarnaast sluiten de verwachtingen die ze hebben bij cursussen/trainingen niet altijd aan bij hun behoeften. Respondenten noemen veel van de aangeboden cursussen/trainingen te veel gericht op inhoud. Daarmee bedoelen ze o.a. dat het te theoriegericht is, terwijl ze op zoek zijn naar zelfontwikkeling/zelfreflectie d.m.v. praktijkgerichte cursussen/trainingen.

Bij het willen verhogen van de inzetbaarheid voor in de toekomst, lopen respondenten vooral aan tegen het feit dat aangevraagde cursussen/trainingen/opleidingen afgekeurd worden wegens 'niet relevant voor de functie'. Dit geldt voor medewerkers die niet specifiek willen doorgroeien in een functie, maar zich binnen hun huidige functie willen voorbereiden op de toekomst. Respondenten die wel specifiek een cursus/training/opleiding aanvragen om zo door te stromen in functie, zijn juist zeer tevreden over het aanbod en de hulp vanuit HNS.

Ondanks deze ervaren belemmeringen, twijfelen medewerkers er niet over om de organisatie te verlaten. Een reden die respondenten hiervoor geven is dat medewerkers binnen HNS onder zeer goede arbeidsomstandigheden werken, goede arbeidsvoorwaarden hebben en veel bonussen uitbetaald krijgen. Respondenten noemen dit de 'gouden kooi' van HNS. Deze gouden kooi heeft zowel voor- als nadelen. Het wordt als positief gezien dat medewerkers goed betaald worden, ondanks dat het werk zwaar is. Het heeft echter een minder goede invloed op de inzetbaarheid van medewerkers.

Het volgende hoofdstuk gaat dieper in op de bevindingen uit dit onderzoek. Aan de hand van de theorie beschreven in het conceptueel kader (hoofdstuk 2), wordt geprobeerd de bevindingen te begrijpen en te verklaren.

## 5. DISCUSSIE

In paragraaf 2.3 zijn de belangrijkste begrippen rondom duurzame inzetbaarheid binnen dit onderzoek beschreven. Om te kunnen spreken van een organisatie-omgeving waarin duurzame inzetbaarheid gestimuleerd wordt, moet de organisatie er enerzijds voor zorgen dat medewerkers *in staat zijn om, in staat gesteld worden en de mogelijkheden hebben* om hun inzetbaarheid te verhogen. Anderzijds is belangrijk dat medewerkers *bereid zijn* om de initiatieven die de organisatie aanbiedt te gebruiken en op die manier hun bijdrage leveren aan het verhogen van hun eigen inzetbaarheid. In dit hoofdstuk worden alle aspecten die van invloed zijn op de mate waarin duurzame inzetbaarheid gestimuleerd of belemmerd wordt besproken.

### 5.1 De bereidheid van medewerkers om hun inzetbaarheid te verhogen

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat alle respondenten het belangrijk vinden zichzelf te blijven ontwikkelen en zien leren van (nieuwe) vaardigheden als een manier om waarde toe te blijven voegen aan de organisatie. Dit geeft aan dat deze respondenten een hoge mate van *bereidheid* hebben voor het verhogen van hun inzetbaarheid. Aan de hand van het begrip 'job insecurity' kunnen hier twee mogelijke oorzaken voor zijn, waarvan de eerste duidelijk naar voren komt in de onderzoeksresultaten.

De eerste oorzaak heeft te maken met een hoge mate van onzekerheid binnen de functie. Klein Hesselink & Van Vuuren (1999) beschrijven *job insecurity* als 'de mate waarin een persoon zich zorgen maakt over de continuïteit van zijn/haar baan'. Met andere woorden, als een medewerker een hoge mate van onzekerheid ervaart, zal deze persoon er alles aan doen om deze onzekerheid zo veel mogelijk weg te nemen. Dit komt terug in de onderzoeksresultaten. Sommige respondenten gaven aan dat collega's uit angst om hun baan te verliezen toch kiezen voor het volgen van een hbo- of wo-opleiding als dat uiteindelijk betekent dat zij hun baan kunnen behouden (respondent 9).

Het feit dat medewerkers zo snel mogelijk een hoge mate van onzekerheid binnen hun functie willen wegnemen, kan verklaard worden a.d.h.v. de behoeftepiramide van Maslow (Thuis, 2007). Volgens Maslow wordt de motivatie van medewerkers bepaald door opeenvolgende behoeftefasen. De eerste 'levensbehoefte' is die van eten, drinken en onderdak. Maslow noemt dit fysiologische behoeften. De tweede levensbehoefte van mensen is de behoefte aan veiligheid en zekerheid. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers op meerdere gebieden een bepaalde mate van onzekerheid ervaren. Zo zorgt de verbreding van takenpakketten ervoor dat medewerkers zich meer onzeker voelen. Zo geeft respondent 14 aan dat onzekerheid kan leiden tot een toename van het ziekteverzuim. Respondent 17 beaamt dit ook, maar stelt ook dat onzekerheid binnen de functie leidt tot ontevredenheid en demotivatie.

Als medewerkers een bepaalde mate van onzekerheid voelen, in welke mate dan ook, belemmerd dit hun in hun zelfontwikkeling. Maslow beschrijft namelijk nog drie andere levensbehoeften die na de behoefte voor veiligheid en zekerheid komen (Thuis, 2007). Belangrijk is dat de theorie achter de behoeftepiramide ervan uit gaat dat het om een opeenvolging van behoeften gaat. Als de ene behoefte niet vervuld is, staat dit de volgende behoefte in de weg. De levensbehoeften na veiligheid en zekerheid zijn volgens Maslow 'behoefte aan acceptatie, behoefte aan waardering en erkenning en behoefte aan zelfontwikkeling'. Het wegnemen van onzekerheid bij medewerkers is dus een eerste voorwaarde voor het stimuleren van de bereidheid van medewerkers om hun duurzame inzetbaarheid te verhogen.

De tweede oorzaak voor een hoge mate van bereidheid tot het stimuleren van de eigen duurzame inzetbaarheid heeft juist te maken met een hoge mate van *zekerheid*. Een verklaring die hiervoor gegeven kan worden wordt ook bekeken vanuit de behoeftepiramide van Maslow. Als er echter sprake is van een hoge mate van zekerheid en een hoge mate van bereidheid tot zelfontwikkeling, kan de aanname gemaakt worden dat alle behoeften uit de behoeftepiramide van Maslow vóór 'zelfontwikkeling' bij deze medewerkers vervuld zijn. Dit komt echter niet goed naar voren in de onderzoeksresultaten en blijft daardoor slechts een aanname. Wat opvallend is in de onderzoeksresultaten is dat medewerkers die aangeven een hoge mate van bereidheid hebben hun inzetbaarheid te verhogen, zich vaak gedemotiveerd voelen in dit proces (respondent 16). Volgens

Gründemann et al. (2002) zou dit juist het tegenovergestelde effect moeten bereiken. Dit gevoel van demotivatie komt voort uit een aantal ervaren belemmeringen bij het aanvragen of volgen van cursussen, trainingen of opleidingen. In paragraaf 5.2 wordt hier verder op ingegaan.

Een andere oorzaak voor de hoge mate van bereidheid tot zelfontwikkeling kan worden verklaard aan de hand van een lage mate van *job insecurity*. Als medewerkers weinig tot geen onzekerheid voelen kunnen ze twee dingen doen. Zoals hierboven beschreven kunnen ze doordat de behoefte aan veiligheid en zekerheid vervuld is, op zoek naar het vervullen van de behoefte naar acceptatie, waardering en erkenning en zo uiteindelijk werken aan hun zelfontwikkeling.

Aan de andere kant kan een hoge mate van zekerheid binnen de functie er ook voor zorgen dat medewerkers nog steeds een lage bereidheid hebben tot het verhogen van hun inzetbaarheid. Dit komt duidelijk naar voren in de onderzoeksresultaten. Zo beschrijft respondent 16 in paragraaf 4.4.2 bijvoorbeeld dat veel oudere medewerkers niet graag meer willen werken aan hun inzetbaarheid. Enerzijds omdat ze bijna met pensioen gaan, anderzijds omdat ze niet precies weten of ze een opleiding naast hun werk wel aankunnen en dat brengt onzekerheid met zich mee (respondent 11). Onzekerheid is iets dat medewerkers graag willen vermijden.

Naast de bereidheid tot het wel of niet willen verhogen van de eigen inzetbaarheid zijn er ook andere aspecten van invloed op de mate waarin de werkcontext wel of niet aanzet tot het stimuleren van de inzetbaarheid. Dit kan worden verklaard aan de hand van het concept over 'fit' van Schaufeli (2011). De volgende paragraaf zal hier verder op in gaan.

## **5.2 De mate waarin medewerkers in staat gesteld worden te werken aan hun inzetbaarheid**

In de vorige paragraaf is vooral gekeken naar de mate waarin medewerkers *bereid zijn* hun eigen inzetbaarheid te verhogen. In deze paragraaf wordt aan de hand van het concept over 'fit' van Schaufeli (2011) gekeken in hoeverre medewerkers door HNS in staat gesteld worden hun inzetbaarheid te verhogen.

Schaufeli (2011) benoemt twee soorten 'fit' als voorwaarde voor een 'klimaat' waarin duurzame inzetbaarheid bevordert wordt. De eerste fit waar hij over spreekt is de 'demands-abilities fit'. Dit betekent dat de kennis en vaardigheden van de medewerker goed aansluiten bij de eisen die het werk stelt. Er is in dit onderzoek niet expliciet onderzocht in hoeverre medewerkers hun kennis en vaardigheden op orde hebben, maar aangezien het om zeer specialistisch werk gaat, is de aanname dat de kennis en vaardigheden van medewerkers goed aansluiten op de eisen die het werk stelt. Deze aanname is gebaseerd op enkele uitspraken van respondenten. Respondenten geven namelijk aan dat zij voornamelijk op zoek zijn naar een bepaalde mate van 'diepgang en zelfreflectie' binnen hun huidige functie. Een reden die bijvoorbeeld genoemd wordt door zowel respondent 9 als respondent 15, is dat de aangeboden cursussen en trainingen te gericht zijn op de inhoud (theorie en methoden) en te weinig diepgang kennen (informatie blijft bij de basis).

Andersom is het moeilijk te bepalen of de eisen die het werk stelt voldoende zijn. Als voorbeeld geeft Schaufeli (2011) dat een eis van het werk zou kunnen zijn het 'werktempo'. Zoals beschreven in hoofdstuk 1 (Inleiding) ervaren medewerkers binnen HNS de werkdruk als hoog. Daarbij werd benadrukt dat dit een lastig punt is, omdat de één een hoge werkdruk als prettig ervaart, terwijl de ander een hoge werkdruk erg onprettig vindt. Het zou nader onderzocht moeten worden hoe deze verhoudingen binnen HNS liggen. Op die manier kan er onderbouwd worden of er sprake is van een *demands-abilities fit*. Op dit moment denk ik dat er in mindere mate sprake is van een *demands-abilities misfit*. Respondent 17 geeft bijvoorbeeld aan dat het werk ontzettend zwaar is, de werkdruk erg hoog is en verbindt dit aan het feit dat het ziekteverzuim binnen de specifieke afdeling waarover ze praat is gestegen. Het verband tussen deze aspecten kan niet hard gemaakt worden, maar het feit dat respondenten aangeven dat dit de beleving is, maakt dat er op sommige punten niet gesproken kan worden over een 'fit'.

De tweede fit die Schaufeli (2011) bespreekt is de *needs-supply fit*. Het gaat er daarbij om dat de 'motivatie en attitude' van de medewerker past bij de werkcontext. Met andere woorden, de bereidheid van medewerkers om te leren en zichzelf te ontwikkelen moet passen bij de energiebronnen die op het werk aanwezig zijn. In paragraaf 5.1 is de bereidheid van medewerkers uitgebreid besproken. Hieronder wordt dieper ingegaan op de zogenoemde 'energiebronnen' die door de organisatie aangeboden worden en moeten leiden tot het stimuleren van duurzame inzetbaarheid.

Voor het stimuleren van continu leren en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden biedt HNS onder andere via de HEINEKEN Academy een tal van cursussen, trainingen en opleidingen aan. Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat het aanbod vanuit de HEINEKEN Academy niet altijd aansluit op de wensen en behoeften van medewerkers. Zo geeft respondent 16 onder andere aan dat de cursussen en trainingen niet aansluiten bij het opleidingsniveau van respondenten. Ook worden er twee soorten belemmeringen ervaren als het gaat om de inhoud van trainingen en cursussen. Enerzijds vinden respondenten het aanbod vanuit de HEINEKEN Academy te 'oppervlakkig'. Anderzijds geven respondenten aan dat sommige trainingen en cursussen juist te veel gericht zijn op inhoud. Daarmee bedoelen ze o.a. dat het te theoriegericht is, terwijl ze op zoek zijn naar zelfontwikkeling/zelfreflectie d.m.v. praktijkgerichte cursussen/trainingen.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt ook dat medewerkers met een hoge bereidheid tot het verhogen van hun inzetbaarheid vaak geconfronteerd worden met het feit dat de aanvraag afgekeurd wordt. De reden die respondenten hiervoor geven is dat HR volgens hen aangevraagde cursussen/trainingen/opleidingen af keurt, wegens 'niet relevant voor de huidige functie'.

Er kan dus op basis van deze onderzoeksresultaten gesteld worden dat er spraken is van een bepaalde mis-fit tussen de behoeften van medewerkers en de 'energiebronnen' die de organisatie aanbiedt. Als er volgens Schaufeli (2011, p. 6) sprake is van een mis-fit, "*dan leidt dat tot demotivatie, cynisme, burnout, ontevredenheid, allerhande spanningsklachten, verloop en ziekteverzuim – en dus tot verminderde duurzame inzetbaarheid*". Dat er spraken is van demotivatie bij medewerkers komt naar voren in de onderzoeksresultaten. Zo geeft respondent 16 aan dat hij op een gegeven moment gestopt is met het investeren in zijn inzetbaarheid binnen HNS, omdat alle aangevraagde cursussen en/of trainingen afgekeurd werden.

Een kanttekening die bij deze ervaren mis-fit geplaatst kan worden is dat het niet alleen ligt aan het feit dat de 'energiebronnen' die de organisatie aanbiedt niet aansluiten bij de wensen en behoeften van medewerkers. Medewerkers zijn namelijk ook verantwoordelijk om zich van te voren goed te verdiepen in het doel en de inhoud van de cursussen/trainingen die ze willen volgen. In de toekomst zal hier meer aandacht voor moeten komen binnen HNS, aangezien de werkcontext op dit moment in mindere mate het verhogen van de inzetbaarheid stimuleert.

Het is een vreemd spanningsveld. Enerzijds probeert HNS door middel van het aanbieden van de zogenoemde 'energiebronnen' te stimuleren dat medewerkers aan zelfontwikkeling doen, maar tegelijkertijd ervaren medewerkers weinig speelruimte binnen de kaders van de energiebronnen. Dit zou verklaard kunnen worden aan de hand van de persoonlijke voordelen die duurzame inzetbaarheid met zich meebrengt voor medewerkers. De Graaf et al. (2011, p. 376) merken namelijk op dat medewerkers die zeer (duurzaam en) breed inzetbaar zijn een sterke positie op de arbeidsmarkt hebben. Het zou kunnen dat deze medewerkers in moeilijke tijden eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten. Dit is voor HNS wellicht een reden niet te veel te investeren in medewerkers die ze hard nodig hebben (om zo o.a. de bestaanszekerheid van de organisatie te waarborgen).

### **5.3 Mate van organisatiebetrokkenheid**

In de vorige paragrafen is besproken dat er binnen HNS in een bepaalde mate spraken is van een mis-fit. Toch blijkt uit de onderzoeksresultaten dat de meeste medewerkers een hoge mate van betrokkenheid hebben bij de organisatie. Volgens Torka (2003) is er eigenlijk niet direct sprake van betrokkenheid bij de organisatie, maar eerder bij het werk zelf. Uit onderzoek van Angle & Perry (1981) blijkt dat betrokkenheid invloed heeft op de

intentie van medewerkers om binnen de organisatie werkzaam te blijven. Hoe hoger de betrokkenheid, hoe minder snel medewerkers de organisatie zullen verlaten (p. 10). Dit is een interessant aspect dat ook naar voren komt in de onderzoeksresultaten. Geen van de respondenten geeft namelijk aan dat ze door de ervaren belemmeringen de organisatie willen verlaten. Ondanks dat medewerkers dus niet altijd even goed in staat gesteld worden hun inzetbaarheid te verhogen, leidt dit niet direct tot vermindering van de betrokkenheid zoals Schaufeli (2011) stelt.

De reden die respondent 17 hiervoor geeft, kan verklaard worden aan de hand van de behoeftepiramide van Maslow (Thuis, 2007). Maslow verklaard motivatie van medewerkers aan de hand van vijf (hiërarchische) behoeften. Het fenomeen dat respondenten 'de gouden kooi' noemen, zorgt ervoor dat de fysiologische behoeften en de behoeften aan veiligheid en zekerheid van medewerkers vervuld worden. Respondenten omschrijven namelijk de goede arbeidsomstandigheden en –voorwaarden als de 'gouden kooi' van HNS. Hiermee bedoelen ze dat medewerkers binnen HNS het hartstikke goed hebben, qua salaris bijvoorbeeld, maar dat medewerkers hier zo aan gewend zijn dat ze de organisatie daardoor ook niet meer 'kunnen' verlaten, ook al zouden ze dat willen. Vanuit dit perspectief wordt het nogal negatief belicht, terwijl het ook als positief gezien kan worden. De eerste twee levensbehoeften worden binnen HNS goed vervuld, medewerkers zijn tevreden en vinden de (meeste) omstandigheden prima. Een aanname is dat het voor hen niet per sé belangrijk is hun inzetbaarheid te verhogen. Dit kan ook weer gekoppeld worden aan de besproken resultaten in paragraaf 5.1. Sommige medewerkers ervaren een bepaalde mate van onzekerheid bij het verhogen van hun inzetbaarheid. Dit proberen zij zo veel mogelijk te vermijden.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten uit de onderzoek verder verdiept en toegelicht. In het volgende hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek beschreven en worden er enkele aanbevelingen gedaan op basis van deze conclusies.



## 6. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Dit onderzoek is gericht op het beschrijven van een eventuele fit of misfit tussen persoonlijke behoeften van medewerkers m.b.t. zelfontwikkeling en zelfontplooiing en de initiatieven die de organisatie biedt om dit te stimuleren. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de analyse van bevindingen antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Daarnaast worden er een aantal aanbevelingen besproken met betrekking tot verbeterpunten voor de organisatie.

### 6.1 De onderzoeksconclusie

De centrale vraag in dit onderzoek is:

*“Hoe ervaren medewerkers van Heineken Nederland Supply (Zoeterwoude) de initiatieven rondom leren en ontwikkeling die de organisatie aanbiedt en hoe verhoudt dit zich tot het betrokkenheid van medewerkers richting de organisatie?”*

Het antwoord op deze vraag kan worden opgedeeld in twee onderdelen. Het eerste onderdeel gaat in op de vraag in hoeverre er sprake is van een ‘fit’ of ‘misfit’ tussen persoonlijke behoeften en de aangeboden initiatieven vanuit de organisatie. Het tweede onderdeel gaat in op de vraag in hoeverre deze ‘fit’ of ‘misfit’ de mate van betrokkenheid van medewerkers richting HNS beïnvloedt.

#### 6.1.1 Er is in mindere mate spraken van een ‘misfit’

Het belangrijkste doel van HNS is het verhogen van de inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers. Zoals beschreven is er spraken van een wisselwerking tussen de mate waarin een organisatie medewerkers *in staat stelt* te werken aan hun inzetbaarheid en de mate waarin medewerkers *bereid zijn* gebruik te maken van de aangeboden initiatieven door de organisatie (ook wel ‘energiebronnen’ genoemd).

De initiatieven die de organisatie aanbiedt bestaan uit een tal van cursussen, trainingen en opleidingen. Deze worden aangeboden via de HEINEKEN Academy. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers het als belangrijk ervaren hun inzetbaarheid te verhogen en zichzelf te blijven ontwikkelen. Er is dus spraken van een *hoge mate van bereidheid* voor het verhogen van de eigen inzetbaarheid. Het aanbod uit de HEINEKEN Academy blijkt niet altijd aan te sluiten bij de wensen en behoeften van medewerkers. Dit ervaren respondenten als belemmeringen die ervoor zorgen dat zij hun inzetbaarheid in mindere mate kunnen verhogen. De ervaren belemmeringen die door respondenten genoemd worden zijn als volgt:

- Initiatieven sluiten niet goed aan bij het opleidingsniveau van respondenten;
- Initiatieven zijn te veel gericht op de inhoud. Er is weinig ruimte voor zelfreflectie en/of persoonlijke ontwikkeling;
- Initiatieven hebben niet genoeg diepgang en blijven daardoor te oppervlakkig;
- Aanvragen voor het volgen van cursussen/trainingen worden vaak afgewezen omdat deze beschouwd worden als ‘niet relevant voor de functie’.

Deze bovengenoemde ervaren belemmeringen zorgen er onder andere voor dat medewerkers zich gedemotiveerd voelen om zich persoonlijk en/of professioneel te ontwikkelen binnen HNS. Er kan dus geconcludeerd worden dat er in een bepaalde mate spraken is van een misfit tussen de persoonlijke behoeften en wensen van medewerkers enerzijds en de initiatieven rondom het verhogen van de inzetbaarheid die de organisatie aanbiedt anderzijds. Dit zorgt ervoor dat de werkcontext medewerkers niet volledig in staat stelt zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. Dit leidt tot een vermindering van duurzaam inzetbaar personeel. Zoals in paragraaf 5.2 is benoemd, is deze misfit te wijten aan zowel de organisatie als de medewerkers. In paragraaf 6.2 wordt er dieper op dit punt ingegaan.

### **6.1.2 De mate waarin de ervaren misfit de organisatiebetrokkenheid beïnvloedt.**

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers een hoge mate van organisatiebetrokkenheid hebben. Deze organisatiebetrokkenheid wordt in stand gehouden door de 'gouden kooi' die HNS gecreëerd heeft. Daarmee wordt bedoeld dat medewerkers binnen HNS werken onder goede arbeidsomstandigheden en een hoge beloning krijgen voor het zware werk dat ze verrichten. Daarmee worden de eerste twee basisbehoeften van medewerkers vervuld zoals omschreven door Maslow (Thuis, 2007). Medewerkers binnen HNS zijn door deze 'gouden kooi' verzekerd van een bepaalde mate van veiligheid en zekerheid.

Deze organisatiebetrokkenheid heeft zowel voor- als nadelen. Het voordeel is dat medewerkers met een hoge organisatiebetrokkenheid minder snel de organisatie zullen verlaten. Aan de andere kant lijkt de hoge mate van organisatiebetrokkenheid te leiden tot een hoge mate van zekerheid die medewerkers niet kwijt willen. Om die reden hebben deze medewerkers weinig tot geen behoefte aan bijvoorbeeld zelfontwikkeling en zelfontplooiing. Uit dit onderzoek is gebleken dat het verhogen van de eigen inzetbaarheid voor sommige medewerkers juist een bepaalde mate van onzekerheid met zich meebrengt. Hoe hoger de mate van onzekerheid is (ook wel *job insecurity*), hoe meer dit de bevordering van duurzame inzetbaarheid in de weg staat.

## **6.2 Aanbevelingen**

De belangrijkste aanbeveling die op basis van de onderzoeksresultaten gedaan wordt heeft te maken met de ervaren misfit tussen persoon en organisatie. In zowel paragraaf 5.2 als paragraaf 6.1.1 wordt er opgemerkt dat de ervaren misfit toe te schrijven valt aan zowel de organisatie als de medewerkers.

Het is aan medewerkers om zich van te voren goed te verdiepen in de doelen en inhoud van de aangeboden cursussen, trainingen en opleidingen om te zorgen voor een optimale aansluiting bij hun eigen wensen en behoeften. Daarnaast is het de taak van bijvoorbeeld HR consultants binnen HNS te beoordelen in hoeverre de aangevraagde cursussen, trainingen en opleidingen ook daadwerkelijk aansluiten bij de wensen en behoeften van medewerkers. Zij kunnen daarin een meer coachende en sturende rol innemen. Als persoon en organisatie op deze manier beter met elkaar samenwerken, is de kans groter dat wensen en behoeften beter aansluiten bij de aangeboden initiatieven vanuit de organisatie.

Een andere belangrijke voorwaarde om een werkomgeving te creëren waarin duurzame inzetbaarheid gestimuleerd wordt, is het wegnemen van zoveel mogelijk onzekerheid bij medewerkers. Het beleid rondom de verbreding van takenpakketten is nu eenmaal doorgevoerd. De manier waarop er binnen dat beleid met medewerkers omgegaan wordt zou wel anders kunnen. Door ook hierbij als organisatie beter te luisteren naar de wensen en behoeften van medewerkers, zal de onzekerheid langzaamaan verminderen.

Zoals omschreven in paragraaf 6.1.1 moet hier overigens wel een kanttekening bij geplaatst worden. Het wil namelijk niet zeggen dat als er sprake is van een *hoge mate van zekerheid*, dat dit ook daadwerkelijk leidt tot een *hoge mate van bereidheid* om de eigen inzetbaarheid te verhogen. De mate waarin medewerkers bereid zijn hun inzetbaarheid te verhogen schuilt weer in de mate van *onzekerheid* die dit met zich meebrengt.

## Literatuurlijst

### Artikelen en boeken

- Angle H.L. & Perry, J.L. (1981). *An empirical assessment of organizational commitment and organization effectiveness*. In, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26:1-14
- Ahuja, I.P.S. & Khamba, J.S. (2008). *Total productive maintenance: literature review and directions*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25 Iss 7 pp. 709 -756.
- Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. 4<sup>th</sup> edition, Oxford University Press.
- Dam, van K., & Heijden, van der B.I.J.M., & Schyns, B. (2006). *Employability en individuele ontwikkeling op het werk*. In, *Gedrag & Organisatie*, Vol. 19, Nr. 1. pp 52 – 70.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis*. A user-friendly guide for social scientists. Routledge Taylor & Francis Group, London | New York. pp. 16 – 56.
- Graaf, de S. & Peeters, M. & Heijden, van der B.I.J.M. (2011). *De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken*. In, *Gedrag & Organisatie*, Vol. 24. Nr. 4, pp 375-392.
- Gründemann, R.W.M., & Noort, van Y., & Nuyens, M., & Piek, P., & Vries, de S., & Willemsen, M. (2002). *Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland*. Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk Onderzoek. TNO Arbeid.
- Heijde, van der C.M., & Heijden, van der B.I.J.M. (2006). *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*. In, *Human Resource Management*, Vol. 45. Nr. 3, pp 449 – 476.
- Kanuha, V.K. (2000). “Being native” versus “going native”: Conducting Social Work Research as in insider. In, *Social Work*. Oct 2000, Vol. 45 Issue 5, pp. 439 – 447
- Kessels, J. (2004). *De kenniseconomie: uitdagingen voor HRD*. In, *Develop*. Kwartaal tijdschrift voor Human Resource Development, p. 1. > Via researchgate.net.
- Klein Hesselink, D.J. & Vuuren, van T. (1999) *Job Flexibility and Job Insecurity: The Dutch Case*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:2, 273-293,
- Lange, de A., & Taris, T., & Jansen, P., & Kompier, M., & Houtman, I., & Bongers, P. (2005). *Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers?* In, *Gedrag & Organisatie*, Vol. 18, Nr. 6. pp 309-325.
- Leede, van J., & Cox-Woudstra, E., & Goudswaard, A., & Rhijn, van G., & Schie, van J., & Veldhuizen, van A., & Tuinzaad, B. (2002). *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven*. TNO Arbeid, TNO Industrie.
- Lucassen, P.L.B.J., & Olde Hartman, T.C. (2007) *Kwalitatief onderzoek*. Praktische methoden voor de medische praktijk. Bon Stafleu van Lognum | Houten. pp. 5 -
- Merriam, S.B. (2002) *Introduction to qualitative research*. Jossey-Bass | San Francisco. pp. 4 – 15
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991) *A three-component conceptualization of organizational commitment*. In, *Human Resource Management Review*. Vol. 1, Nr. 1, Spring 1991, Pages 61-89

Millward, L.J. & L.J. Hopkins (1998) *Psychological contracts, organizational and job commitment*. In, Journal of Applied Social Psychology, vol. 28, no. 16, pp. 1530-1556.

Park, K.S. & Han, S.W. (2001). *TPM – Total Productive Maintenance: Impact on competitiveness and a framework for successful implementation*. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol. 11 (4) pp. 321 – 338. John Wiley & Sons, Inc.

Plochg, T. & Zwieten, van M. (2007). *Kwalitatief onderzoek*. In, Nederlands Handboek Gezondheidszorg-onderzoek. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 2007, p. 77-93

Porter, W.M., & Steers, R.M., & Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. In, Journal of Applied Psychology 1974, Vol. 59, No. 5, 603-609

Schaufeli, W. B. (2011) *Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van "fit"*. In, Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland (pp. 96-108). Schouten & Nelissen: Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Tesch, R. (1990) *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. London and Philadelphia: Falmer Press.

Thuis, P. (2007) *Toegepaste organisatiekunde*. Noordhoff Uitgevers: Groningen | Houten

Vuuren, van T. & Caniëls, M.C.J. & Semeijn, J.H. (2011). *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren*. In, Gedrag & Organisatie, Vol. 24. Nr. 4, pp 357-374.

Zimbardo, P.G. & Weber, A.L. & Johnson, R.L. (2007) *Psychologie. De essentie*. Pearson Education Benelux: Amsterdam

### **Overige bronnen**

<http://www.eerstekamer.nl> > kamerstukken > wetsvoorstellen > wetsvoorstellen zoeken '34083' > Versnelling stapsgewijze verhoging AOW-leeftijd. Geraadpleegd op 22 mei 2015

<http://statline.cbs.nl> > zoeken op thema > bevolking > bevolkingshistorie. Geraadpleegd op 19 mei 2015

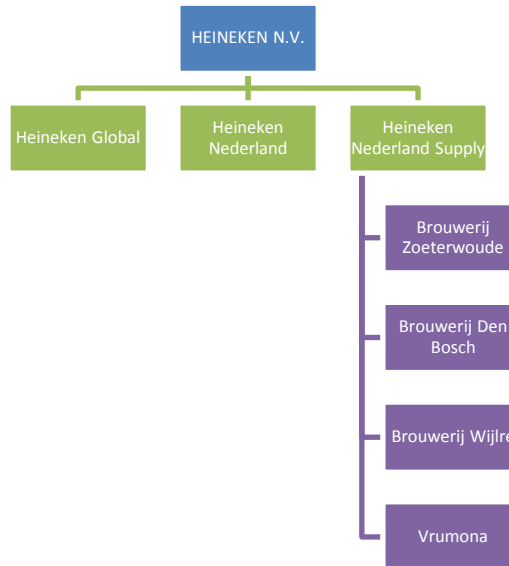
<http://statline.cbs.nl> > zoeken op thema > bevolking > bevolkingsontwikkeling. Geraadpleegd op 19 mei 2015

<http://statline.cbs.nl> > zoeken op thema > bevolking > bevolkingsprognose. Geraadpleegd op 19 mei 2015

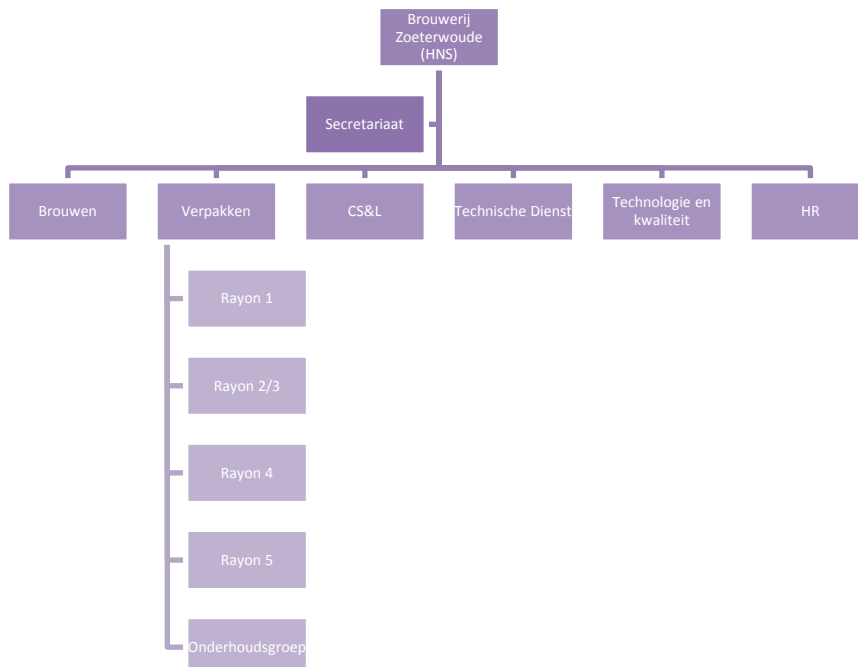
<http://tegenlicht.vpro.nl> > afleveringen > aflevering 1 februari 2015 'De onderwijzer aan de macht'. Geraadpleegd op 23 mei 2015

## I – Organogram HEINEKEN Nederland Supply

**Organogram 1 – overzicht van de organisatie als geheel**



**Organogram 2 – overzicht organisatiestructuur brouwerij Zoeterwoude**



## II – Topiclijst semigestructureerde interviews

De vragen voor de semigestructureerde interviews zijn onderverdeeld in drie thema's:

- 1) Algemene vragen  
Vragen m.b.t. leeftijd, opleiding, heeft iemand verschillende functies binnen Heineken gehad of heeft iemand veel functies bij verschillende bedrijven gehad,
- 2) Persoonlijke doelen/motivatie/aspecten (gemotiveerd zijn om...)
  - i) Wat zijn de voornaamste redenen om de huidige functie te behouden?
  - ii) Wat zijn belangrijke waarden voor de persoon?
  - iii) Zijn er bepaalde voorwaarden waaraan werk altijd moet voldoen voor iemand? Bijvoorbeeld vaste regels en structuren, bepaald salaris, goede arbeidsvoorwaarden, vergoedingen, veel autonomie, etc.
  - iv) Stelt iemand voor zichzelf doelen die hij/zij wil behalen met zijn werk? Vindt iemand het bijvoorbeeld belangrijk om op de hoogte te zijn van de nieuwste trends en ontwikkelingen in zijn vakgebied? Kijk iemand rond naar een andere baan voor persoonlijke ontwikkeling?
  - v) Hoe ziet iemand zichzelf over vijf of tien jaar? Werken ze dan nog bij Heineken of ergens anders? Waarom zien/hopen zij dat deze ontwikkeling in de toekomst plaatsvindt?
  - vi) Maakt iemand gebruik van loopbaanbegeleiding?
  - vii) Hoe schat iemand zijn eigen aanpassingsvermogen in? Vindt iemand zichzelf bijvoorbeeld heel flexibel of houdt men graag vast aan een vaste structuur?
- 3) In staat gesteld worden (organisatie kant)
  - viii) Welke initiatieven zijn er allemaal binnen de organisatie m.b.t. duurzame inzetbaarheid?
  - ix) Welke initiatieven zijn het meest gericht op het stimuleren van 'leren' en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden?
  - x) Is de geïnterviewde op de hoogte van deze initiatieven? Waarom wel of niet? Komt het bijvoorbeeld omdat men niet geïnteresseerd is of bijvoorbeeld het gevoel heeft dat er slecht over gecommuniceerd wordt?
  - xi) Wat is de voornaamste reden waarom iemand wel en waarom iemand geen gebruik zou willen maken van deze initiatieven?