



Student: Lise Gielen
Opleiding: MSc. Strategisch HRM
Cohort: 2018-2019
Cursus: Onderzoekseminar
1^e beoordelaar: Jasmijn van Harten
2^e beoordelaar: Rick Borst

PERSON-ENVIRONEMNT FIT VAN PERSONEEL
(AF)BOUW EN INFRA
Een contextuele benadering van duurzame
inzetbaarheid

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie 'Person-environment fit van personeel (af)bouw en infra: Een contextuele benadering van duurzame inzetbaarheid'. Dit onderzoek is geschreven in opdracht van Vollandis, en in het kader van de afronding van de MSc. Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht, departement Bestuur- en Organisationswetenschap (USBO). Vanaf begin februari 2019 tot begin juli 2019 heb ik mij volledig ingezet om het onderzoek goed uit te voeren en op papier over te brengen.

In juli 2018 heb ik mijn scriptiewerkzaamheden neer moeten leggen vanwege een burn-out. Na veel rust en begeleiding heb ik het weer aangedurfd om in februari 2019 langzaam op te starten. Tegen alle verwachtingen in heb ik in korte tijd mijn scriptie weten af te ronden. Ik ben trots op wat ik heb bereikt, maar zonder alle hulp was het mij nooit gelukt.

Ik wil in het bijzonder mijn begeleiders van Vollandis, Gertjan Barnhoorn, Margo Caspers en Marijke Schellinger, bedanken voor hun begrip, geduld en alle hulp. Ik waardeer het ontzettend dat ik voor een tweede keer welkom was om mijn onderzoek uit te voeren. Ook wil ik mijn scriptiebegeleider Jasmijn van Harten bedanken voor de fijne begeleiding en eerlijke feedback.

Zonder alle gesproken respondenten had ik mijn onderzoek nooit uit kunnen voeren. Ik wil hen bedanken voor hun openheid over soms toch wat persoonlijke situaties. Ik voel mij vereerd dat zij dat met mij hebben willen delen. Tot slot wil ik mijn partner, vrienden en familie bedanken voor de geboden steun, zonder jullie had ik niet de motivatie gehad om mijn scriptie na tegenslag weer op te pakken. Dankzij jullie heb ik geleerd hoe veerkrachtig ik ben.

Ik wens u veel leesplezier.

Lise Gielen

Hilversum, 5 juli 2019

SAMENVATTING

Inleiding en theoretisch kader. In het kader van de 'best fit' benadering van HRM, is het doel van dit onderzoek om inzicht te verkrijgen in de mate van person-environment (PE) fit van personeel (af)bouw en infra in het kader van duurzame inzetbaarheid, en in hoeverre personeel (af)bouw en infra en de werkgever daaraan mogelijk bijdragen. PE fit staat voor de interactie tussen het individu en diens omgeving (Kooij, 2015). De bijdrage van personeel (af)bouw en infra wordt geconceptualiseerd door de regulatieve SOC strategieën voor het managen van de eigen resources. Deze strategieën zijn selectie, optimalisatie en compensatie (Baltes et al., 1999; Freund, 2008). De bijdrage van de omgeving wordt geconceptualiseerd door de rol van de leidinggevende, en dan people management in het bijzonder: uitvoering van HRM, maatwerk, ondersteuning dagelijks werk en ontwikkeling (Knies, 2012).

Methode. Na instemming zijn bij 17 mensen werkzaam in de (af)bouw en infra telefonische interviews afgenomen. De interviews zijn semigestructureerd en retrospectief. De vragen die zijn gesteld gaan over in hoeverre het werk passend is, welke veranderingen maken dat het werk wellicht minder passend is, welke (loopbaan)keuzes zijn gemaakt en hoe tegen de leidinggevende wordt aangekeken. De meeste interviews zijn opgenomen en verbatim uitgewerkt. Van de rest zijn gespreksverslagen gemaakt. De transcripten en gespreksverslagen zijn systematisch gecodeerd en geanalyseerd.

Resultaten. Een kleine meerderheid van de respondenten ervaart een PE fit, maar een grote minderheid heeft daarentegen een PE misfit ervaren. Een PE fit uit zich door werkplezier en betrokkenheid, en een misfit uit zich door fysieke en mentale klachten of door (on)vrijwillig verloop. Respondenten ervaren dat omgevingsveranderingen met name van invloed zijn op de mate van fit wanneer al sprake is van een (dreigende) misfit. Veranderingen dragen met name bij aan dat respondenten bepaalde loopbaankeuzes uit onzekerheid niet maken. Respondenten die een misfit ervaren op gebied van de eisen van het werk, proberen een misfit te ondervangen door bewust te kiezen voor scholing, het werk aan te passen of door de eigen resources te ontzien en gebruik te maken van ouderschapsverlof of thuiswerkdagen. Leidinggevendens dragen met name bij door te ondersteunen in het dagelijkse werk, de ontwikkeling, en de respondenten te voorzien in de behoefte aan vrijheid in de uitvoering van het werk. Deze ondersteuning wordt door de meeste respondenten als voldoende ervaren.

Conclusie en discussie. De ervaren misfit van respondenten is relatief veel. SOC strategieën dragen met name bij wanneer sprake is van een misfit tussen de kennis en vaardigheden van het individu en de eisen van het werk. People management draagt bij door supervisor support in het dagelijkse werk en de ontwikkeling. Aanbevolen wordt om leidinggevendens in de (af)bouw en infra extra op hun rol te attenderen, en door middel van duurzame inzetbaarheidsadviesgesprekken extra aandacht te hebben voor de bijdrage van werknemers.

INHOUD

<i>Voorwoord</i>	1
<i>Samenvatting</i>	2
<i>Hoofdstuk 1 Inleiding</i>	5
1.1 Aanleiding en introductie.....	5
1.2 Context	7
1.3 Centrale vraagstelling	8
1.4 Relevantie.....	9
1.5 Leeswijzer	12
<i>Hoofdstuk 2 Theoretisch kader</i>	13
2.1 Duurzame inzetbaarheid	13
2.2 Person-environment fit	14
2.3 Selectie, optimalisatie en compensatie.....	16
2.4 People management	17
2.5 Duurzame fit personeel (af)bouw en infra.....	19
<i>Hoofdstuk 3 Methoden</i>	22
3.1 Onderzoeksdesign	22
3.2 Vollandis	23
3.3 Interviews.....	24
3.4 Topics.....	25
3.5 Analyse.....	27
3.6 Kwaliteitscriteria.....	27
<i>Hoofdstuk 4 Resultaten</i>	30
4.1 Person-environment fit	30
4.2 Omgeving.....	35
4.3 Loopbaankeuzes	38
4.4 People management	42

<i>Hoofdstuk 5</i>	<i>Conclusie en Discussie</i>	46
5.1	Conclusie.....	46
5.2	Discussie.....	50
<i>Referenties</i>		56
<i>Bijlage I</i>	<i>Topiclijst</i>	61
<i>Bijlage II</i>	<i>Interviewprotocol</i>	62
<i>Bijlage III</i>	<i>Codeboom</i>	65

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanleiding en de introductie van dit onderzoek (1.1). Vervolgens wordt de context beschreven waarin dit onderzoek plaatsvindt (1.2).

Daaropvolgend komt de centrale vraagstelling aan bod (1.3). Aansluitend wordt een uiteenzetting van de wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie weergegeven (1.4). Dit hoofdstuk sluit af met een leeswijzer (1.5).

1.1 AANLEIDING EN INTRODUCTIE

In de afgelopen jaren is het concept van duurzame inzetbaarheid veel onderzocht (Vries et al., 2001; Van der Klink et al., 2011; 2016; Kooij, 2015; Ybema et al., 2017). Dat duurzame inzetbaarheid steeds meer in belang toeneemt vanwege een vergrijzend personeelsbestand is daarbij meermaals aangetoond. Bovendien maakt de verhoging van de pensioenleeftijd het thema van duurzame inzetbaarheid meer dan ooit 'top of mind'. Ook in de (af)bouw en infra wordt aandacht voor duurzame inzetbaarheid gezien als dé manier om langer gezond en met plezier door te kunnen werken (Oude Hengel, 2013; EIB, 2017; Vollandis, 2017). In deze sectoren is namelijk bezorgdheid over het hoge uitvalpercentage onder werknemers door (chronisch) lichamelijke klachten en toenemende mentale belasting van het werk (Oude Hengel, 2013; Van Vuuren et al., 2016a; Meuwese, 2016). Eerder onderzoek benadrukt de eigen verantwoordelijkheid van werknemers met betrekking tot duurzame inzetbaarheid (Kooij, 2015), maar ook de rol van de werkgever is volgens onderzoek van belang (Schaufeli, 2011; Kooij et al., 2013). In dit onderzoek wordt duurzame inzetbaarheid van personeel (af)bouw en infra onderzocht, waarin wordt ingegaan op in hoeverre zowel het personeel als de werkgevers mogelijk hieraan bijdragen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Vollandis, het kennis- en uitvoeringsinstituut van duurzame inzetbaarheid in de (af)bouw en infra.

Voor duurzame inzetbaarheid wordt in veel onderzoeken de volgende definitie gehanteerd: "de mogelijkheden en voorwaarden voor medewerkers om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren" (Van der Klink et al., 2016, p. 348). Deze definitie geeft weer hoe omvangrijk het concept van duurzame inzetbaarheid is. Eerder onderzoek met betrekking tot duurzame inzetbaarheid is met name gericht op wat duurzame inzetbaarheid precies inhoudt en wat de determinanten zijn van duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2011; 2016; Van Vuuren et al., 2011; Brouwer et al., 2012; Kooij et al., 2013; Kooij, 2015). Ook is aandacht geweest voor welke HRM praktijken door organisaties worden ingezet voor het ondersteunen van duurzame inzetbaarheid (Vries et al., 2001; Veldt et al., 2013; Ybema et al., 2017). Huidig onderzoek met betrekking tot duurzame inzetbaarheid richt zich vaak op de Nederlandse beroepsgroep in het geheel, en gaat minder in op specifiek personeel met fysiek zware beroepen, zoals in de (af)bouw en infra het geval is. Vanwege hoog ziekteverzuim in deze sectoren en door de belasting van het werk (Meuwese, 2016), kan aangenomen worden dat juist voor fysiek zware beroepen als

in de (af)bouw en infra aandacht voor duurzame inzetbaarheid een groot verschil kan maken.

Huidig onderzoek in het HRM-veld gaat uit van een 'best fit-benadering' van HRM (Beer et al., 2016; Boxall & Purcell, 2016). Deze benadering houdt rekening met de omgeving waarin organisaties en werknemers zich bevinden, en verwerpt de notie van HRM als een 'one size fits all' benadering (Boxall & Purcell, 2016). De best fit-benadering betekent dat wat het beste is afhankelijk is van de context, en benadrukt het belang van maatwerk (Schaufeli, 2011; Boxall & Purcell, 2016). Op werknemersniveau betekent in geval van duurzame inzetbaarheid 'best fit' een goede 'person-environment fit' (PE fit). Werknemers kunnen namelijk tot de pensioengerechtigde leeftijd duurzaam inzetbaar blijven als werknemers in staat zijn om – ondanks veranderingen – hun eigen PE fit te blijven waarborgen (Kooij, 2015). De fundamentele assumptie van PE fit onderzoek is dat de uitkomsten het resultaat zijn van de interactie tussen het individu en diens omgeving (Jansen & Kristof-Brown, 2006). Een goede fit staat hierbij voor positieve uitkomsten voor het individu (Kristof-Brown et al., 2005). PE fit in het kader van duurzame inzetbaarheid gaat over het voortdurend vinden van een balans tussen het individu, het werk en de werkomgeving (Brouwer et al., 2012; Ilmarinen, 2009, zoals genoemd in Kooij, 2015). In dit onderzoek wordt duurzame inzetbaarheid geconceptualiseerd door middel van PE fit. Dit omdat duurzame inzetbaarheid een 'contextueel' en multifactorieel begrip is, waarbij wat het beste is afhankelijk is van de interactie tussen het individu en de omgeving (Schaufeli, 2011; Brouwer et al., 2012; Boxall & Purcell, 2016).

Ondanks dat veel onderzoek is gedaan naar duurzame inzetbaarheid, is een meer holistische benadering van het concept relatief onderbelicht. Eerder onderzoek is ofwel gericht op de invloed en rol van werknemers (zie ter illustratie het onderzoek van Kooij, 2015), ofwel gericht op de invloed van werkgevers (voor voorbeelden zie Vries et al., 2001; Fleischmann et al., 2015; Ybema et al., 2017). Schaufeli (2011) heeft een eerste aanzet gegeven om duurzame inzetbaarheid te conceptualiseren als PE fit, en te zien als de uitkomst van de interactie tussen individu, het werk en de werkomgeving. Een PE fit als conceptualisering van duurzame inzetbaarheid is echter nog niet eerder empirisch verkend, hoewel de assumpties van PE fit goed passen bij de huidige best fit-benadering van HRM (Jansen & Kristof-Brown, 2005; Beer et al., 2016). De afweging is gemaakt om duurzame inzetbaarheid als uitkomst van PE fit te beschouwen, omdat PE fit een multidimensionaal concept is – net als duurzame inzetbaarheid – en individuen duurzaam inzetbaar zijn als zij in staat zijn de eigen PE fit te waarborgen (Freund, 2008; Kooij, 2015). Bovendien ondersteunt PE fit de assumptie dat zowel werknemer als werkgever beide verantwoordelijkheid hebben voor duurzame inzetbaarheid (Schaufeli, 2011; Kooij, 2015; Van Vuuren et al., 2016).

Met gebruik van de PE fit wordt duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek benaderd vanuit een *resource-based view*, waarbij in geval van werknemers voor het bereiken van een PE fit het optimaliseren van huidige en toekomstige resources (zoals tijd, energie, relaties en kennis)

centraal staat (Schaufeli, 2011; Kooij, 2015). Volgens Freund (2008) is immers de mate van resources die op jongere leeftijd verworven wordt van cruciaal belang, evenals de manier waarop deze resources op latere leeftijd 'gemanaged' worden. Werknemers zijn volgens onderzoek in staat zelf resources te managen door middel van de regulatieve strategieën *selectie*, *optimalisatie* en *compensatie* (SOC) (Baltes et al., 1999; Freund, 2008). Het uitgangspunt van de SOC theorie is dat werknemers als vanzelf deze strategieën inzetten bij verandering, afname of verlies van resources (Freund, 2008; Kooij, 2015). Daartegenover zou sprake moeten zijn van een werkomgeving die werknemers tot het bereiken van een PE fit in staat stelt (Schaufeli, 2011; Van der Klink et al., 2016). Hiervoor is de rol van de leidinggevende cruciaal (Dam et al., 2016). In het bijzonder de wijze waarop leidinggevendens uitvoering geven aan HRM, in hoeverre vanuit de leidinggevende ruimte voor maatwerk wordt geboden en de mate van ondersteunend leiderschapsgedrag, oftewel people management (Knies, 2012).

De kennis over duurzame inzetbaarheid heeft in de loop der jaren een bepaalde maturiteit verworven, wat tot een sterke operationalisering van concepten heeft geleid (SER, 2009; Van der Klink et al., 2011; 2016; Van Vuuren et al., 2016a; Van Vuuren & Marcelissen, 2017). Om die reden is een vraag naar longitudinaal onderzoek ontstaan (Dam et al., 2016). Omdat in dit onderzoek longitudinaal onderzoek vanwege praktische afwegingen onuitvoerbaar is, kan mogelijk retrospectief onderzoek uitkomst bieden. Net als longitudinaal onderzoek kan door middel van retrospectief onderzoek immers een langere tijdsperiode onderzocht worden (Baarda, 2012). In dit type onderzoek wordt met respondenten een blik in het verleden geworpen, en kan met terugwerkende kracht een tijdlijn worden vastgesteld (Baarda, 2012).

1.2 CONTEXT

Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder personeel van (af)bouw en infra. Met personeel wordt bedoeld op zowel het bouwplaatspersoneel, daadwerkelijk werkzaam op de bouwplaats, als het UTA personeel met een kantoor/administratieve taak. Deze afweging is gemaakt, omdat in geval van kleine werkgevers in het bijzonder, UTA personeel vaak tevens een uitvoerende taak heeft en mogelijk met dezelfde fysieke belasting te maken heeft als bouwplaatspersoneel (Vollandis, 2017). Bovendien ervaart UTA personeel een grote mate van mentale belasting, naast het fysieke aspect van het werk (Vollandis, 2017). Dit maakt duurzame inzetbaarheid voor bouwplaatspersoneel en UTA personeel een even relevant thema.

Dit onderzoek wordt gericht op het personeel (af)bouw en infra vanwege de fysieke en toenemende mentale aard van het werk en het risico op lichamelijke klachten. Ziekteverzuimpercentages in de (af)bouw en infra laten zien dat aandacht voor duurzame inzetbaarheid noodzakelijk is. De leeftijdscategorie van 55+ heeft te kampen met een verzuimpercentage van 9,7% (Meuwese, 2016). Dit percentage ligt ruim twee keer hoger dan

het landelijk gemiddelde (UWV, 2018). Dit verschil kan onder andere verklaard worden door chronisch lichamelijke beperkingen opgelopen door de fysieke belasting van het werk (Meuwese, 2016). Ook ervaart personeel in de (af)bouw en infra een hoge mentale belasting vanwege toenemende werkdruk (Oude Hengel, 2013). Daarnaast is er in de sectoren (af)bouw en infra sprake van vergrijzing (Veth et al., 2018). Naast dat vergrijzing op zichzelf problemen oplevert, spelen meer factoren mee die het vergrijzingsproces versnellen. Deze factoren zijn het verhogen van de pensioenleeftijd – waardoor vakmensen genoodzaakt langer door moeten werken – en de ontoereikende instroom van jongeren (EIB, 2017).

Tijdens de crisis van 2008 liep het aantal bouwprojecten terug. De wegenbouw volgde deze trend in 2012 (EIB, 2017). In totaal zijn ongeveer 75.000 banen verloren gegaan in de (af)bouw en infra (EIB, 2017). Tegenwoordig is de vraag naar (wegen)bouwprojecten weer opgelopen, waarop tevens de vraag naar arbeid weer toeneemt. Sinds de crisis zijn echter veel vakmensen door omscholing in andere sectoren terechtgekomen, arbeidsongeschikt geraakt of met pensioen gegaan (EIB, 2017; Vollandis, 2018). De instroom vanuit de bouwopleidingen is ontoereikend om deze uitstroom op te vangen. Het aantal leerlingen is namelijk met meer dan de helft afgenomen sinds voor de crisis, terwijl de werkgelegenheid bijna weer op gelijk niveau is (EIB, 2017). Tegenwoordig staan per 1.000 medewerkers in de (af)bouw en infra 40 open vacatures. Meer dan de helft daarvan is moeilijk vervulbaar (EIB, 2017). Vanwege deze ontwikkelingen kan er gesproken worden over een zeer krappe arbeidsmarkt in de (af)bouw en infra.

Een ander kenmerk in de (af)bouw en infra is dat deze sectoren voor 95,2% bestaat uit kleine werkgevers (tussen 1 en 49 werknemers), waar in totaal 56,9% van de werknemers in dienst zijn (Vollandis, 2018). Aangenomen wordt dat kleinere organisaties minder middelen en aandacht hebben voor duurzame inzetbaarheid, en in eerder onderzoek zijn daar ondersteunende aanwijzingen voor gevonden. Fleischmann et al. (2015) vonden een positief verband tussen de grootte van de organisatie en de hoeveelheid aanwezige employability beleid. Ook Ybema et al. (2017) vonden dit verband, maar zagen daarentegen dat kleine werkgevers meer tevreden zijn met de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Bovendien is naar voren gekomen dat werkgevers in de bouwnijverheid over het algemeen minder tevreden zijn over de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, ten opzichte van werkgevers in andere sectoren (Ybema et al., 2017).

1.3 CENTRALE VRAAGSTELLING

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen in hoeverre personeel (af)bouw en infra een PE fit ervaart in het kader van duurzame inzetbaarheid. Tevens is het doel te verkennen hoe de PE fit tot stand komt, waarbij wordt ingezoomd op hoe werknemers zelf daar invloed op proberen uit te oefenen middels SOC strategieën en in hoeverre ervaren wordt dat de werkgever eraan bijdraagt door middel van people management. Bovengenoemde doelstelling resulteert in de volgende vraagstelling:

'In hoeverre ervaart (af)bouw en infra personeel een person-environment fit in het kader van duurzame inzetbaarheid, retrospectief gezien, en in hoeverre dragen SOC strategieën en people management daar volgens (af)bouw en infra personeel mogelijk aan bij?'

THEORETISCHE DEELVRAGEN

- *Wat is in de onderzoeksliteratuur bekend over duurzame inzetbaarheid, person-environment fit, SOC strategieën en people management, en hoe verhouden deze begrippen zich tot elkaar?*
- *Wat is in de onderzoeksliteratuur bekend over duurzame inzetbaarheid, person-environment fit, SOC strategieën en people management van specifiek personeel (af)bouw en infra, en hoe verhouden deze begrippen zich in deze context tot elkaar?*
- *Wat zijn volgens de onderzoeksliteratuur mogelijkheden om via SOC strategieën en people management invloed te hebben op een person-environment fit?*

EMPIRISCHE DEELVRAGEN

- *In hoeverre ervaart personeel (af)bouw en infra een person-environment fit?*
- *Welke veranderingen en ontwikkelingen waren volgens personeel (af)bouw en infra van invloed op de person-environment fit?*
- *Hoe hebben SOC strategieën volgens personeel (af)bouw en infra bijgedragen aan een person-environment fit?*
- *Hoe heeft people management volgens personeel (af)bouw en infra bijgedragen aan een person-environment fit?*

1.4 RELEVANTIE

In deze paragraaf wordt de relevantie van dit onderzoek beargumenteerd. Hierbij wordt ten eerste ingegaan op de wetenschappelijke relevantie. Vervolgens worden de maatschappelijke en praktische relevantie besproken.

WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Het thema van duurzame inzetbaarheid is op zichzelf in de wetenschap een weinig vernieuwend onderwerp. De afgelopen jaren hebben, zeker in Nederlandse context, veel onderzoekers zich over het concept gebogen (Vries et al., 2001; Van der Klink et al., 2011; Kooij et al., 2013; Van Vuuren et al., 2016ab). In eerdere onderzoeken is met name aandacht geweest voor de conceptualisering en operationalisering van duurzame inzetbaarheid (SER, 2009; Van der Klink et al., 2011; 2016). Ook de determinanten van duurzame inzetbaarheid zijn een onderwerp van onderzoek geweest (Brouwer et al., 2012; Oude Hengel, 2013). Daarnaast is in onderzoek aandacht geweest voor de aan- of afwezigheid van HRM praktijken ten aanzien van duurzame inzetbaarheid (Vries et al., 2001; Fleischmann et al., 2015; Ybema et al., 2017). Het onderzoeksveld van de interactie tussen werknemers en people management in het kader van duurzame inzetbaarheid is daarentegen relatief jong (Dam et al., 2016).

Duurzame inzetbaarheid is een zeer conceptueel, contextueel en multifactorieel begrip (Schaufeli, 2011; Brouwer et al., 2012; Van der Klink et al., 2016). Het is zo omvangrijk dat veel onderzoeken zich in het verleden slechts op deelaspecten van duurzame inzetbaarheid hebben kunnen focussen (Brouwer et al., 2012). Al deze verschillende onderzoeken kunnen gezien worden als puzzelstukjes van een groter geheel, waarbij het onderzoeksveld van duurzame inzetbaarheid slechts sinds kort voldoende puzzelstukjes heeft verzameld voor de mogelijkheid van een meer multidimensionale benadering van het concept (Dam et al., 2016; Van Harten et al., 2017). Het uitgangspunt van de PE fit theorie in het kader van duurzame inzetbaarheid, waarbij de fit en interactie tussen individu en de omgeving centraal staat, is een passend concept om het multidimensionale van duurzame inzetbaarheid verder te duiden (Schaufeli, 2011; Kooij, 2015). Dit onderzoek draagt bij aan het veld door met behulp van PE theorie de interactie te verkennen tussen werknemer en leidinggevende in het kader van duurzame inzetbaarheid, waar eerder onderzoek vaak óf de rol van de werknemer óf de rol van de werkgever heeft belicht (Vries et al., 2001; Ybema et al., 2017; Kooij, 2015).

In dit onderzoek zal vanuit het werknemersperspectief worden verkend in hoeverre werknemers zelf en people management een bijdrage leveren aan PE fit in het kader van duurzame inzetbaarheid. Deze afweging is gemaakt, omdat de werknemersperceptie over het algemeen het meest veelzeggende analyseniveau is in HRM (Wright & Nishii, 2007; Kooij et al., 2013). In eerder onderzoek naar duurzame inzetbaarheid is daarentegen de rol van de werkgever vaak enkel vanuit werkgeversperspectief belicht (Vries et al., 2001; Fleischmann et al., 2015; Ybema et al., 2017). Werkgevers werden bijvoorbeeld gevraagd welke duurzame inzetbaarheidspraktijken worden toegepast, en in hoeverre deze praktijken volgens werkgevers effectief waren (Ybema et al., 2017). Op dergelijke wijze onderzoeken kan echter leiden tot een self-report response bias, waarbij respondenten veelal geneigd zijn de eigen bijdrage positiever in te schatten (Van de Mortel, 2008). Door de werknemer naar de invloed van people management op PE fit te bevragen, levert dit onderzoek een relevante bijdrage op een belangrijk analyseniveau van HRM; die van de werknemer (Wright & Nishii, 2007).

Uitgaande van de best fit-benadering van Beer et al. (2016), is het in onderzoek naar de werknemer, people management en PE fit in het kader van duurzame inzetbaarheid van belang om verder in te zoomen op specifieke (werk)kenmerken van sectoren, zoals de (af)bouw en infra. Inmiddels is in onderzoek vastgesteld dat in verhouding met andere sectoren, werkgevers in de (af)bouw en infra over het algemeen een lagere tevredenheid is over de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Ybema et al., 2017). Wat nog niet specifiek voor personeel in de (af)bouw en infra is onderzocht, is hoe werknemers en people management samen een bijdrage kunnen leveren aan duurzame inzetbaarheid (Oude Hengel, 2013; Dam et al., 2016). Het onderzoeksveld van duurzame inzetbaarheid heeft echter nodig dat de rol van werknemers en people management in verschillende contexten onderzocht wordt, om de assumptie te verkennen dat attitude en motivatie van werknemers en people management andere vorm aannemen of anders dienen te worden ondersteund in

verschillende sectoren of beroepen. Dit onderzoek levert een bijdrage voor het belang van een goede 'fit' tussen people management en de werknemer, door te specificeren op de onderzoeksgroep personeel (af)bouw en infra.

Samenvattend tracht dit onderzoek op drie aspecten een relevante wetenschappelijke bijdrage te leveren. In de eerste plaats wordt in dit onderzoek door PE fit als uitkomst van duurzame inzetbaarheid te beschouwen, de bijdrage van twee even belangrijke actoren tegelijkertijd onderzocht; de werknemer en de werkgever. Deze meer holistische benadering van duurzame inzetbaarheid doet recht aan duurzame inzetbaarheid als contextueel concept en is nog niet eerder op deze wijze empirisch verkend (Schaufeli, 2011). Ten tweede wordt in dit onderzoek de bijdrage van de werkgever geduid door te kijken naar werknemerspercepties, en niet werkgeverspercepties. Hoe werknemers bepaald beleid of ondersteuning van werkgevers waarnemen is immers bepalend voor de effectiviteit daarvan (Wright & Nishii, 2007). Ten slotte wordt in dit onderzoek vanuit een best fit-benadering verder ingezoomd op de bijdrage van werknemers en people management in de context (af)bouw en infra. Dit omdat het voor onderzoek volgens de best-fit benadering noodzakelijk is om geldende assumpties in verschillende contexten te verkennen (Beer et al., 2016).

MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

In de bouwsector is de toename in ziekteverzuim – zoals voorgaand weergegeven – met name te verklaren door een toename van fysiek chronische klachten naarmate personeel (af)bouw en infra ouder worden. Ook neemt de mentale werkbelasting in de (af)bouw en infra toe (Oude Hengel, 2013). In de bouwsector duurt ziekteverzuim door de chronische klachten het langst: ongeveer 22 dagen gemiddeld per ziektemelding. Voor werkgevers kost een uitgevallen bouwmedewerker al snel ruim €5.000,- aan extra kosten, het verlies aan arbeidsproductiviteit nog niet meegenomen (Van der Ploeg et al., 2014). Daarnaast is de instroom naar de WIA, de uitkering voor (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten, in de (af)bouw en infra 1,5 keer hoger dan het landelijk gemiddelde (UWV, 2018). Bovendien is het door de krappe arbeidsmarkt in de (af)bouw en infra belangrijk dat personeel zo lang mogelijk inzetbaar blijft, om te voorkomen dat het personeelstekort nog verder oploopt.

Met andere woorden, met aandacht voor duurzame inzetbaarheid kunnen mogelijk de hoge verzuimkosten in de (af)bouw en infra naar beneden worden gebracht en een mogelijke bijdrage geleverd worden aan het oplossen van de krapte op de arbeidsmarkt in de (af)bouw en infra. Op het individueel niveau is het eveneens wenselijk dat personeel (af)bouw en infra nog een bepaalde kwaliteit van leven kunnen genieten, zonder beperkt te zijn door chronische klachten. Dit onderzoek zal de problemen niet verhelpen, noch de kwaliteit van leven van personeel (af)bouw en infra verhogen. Het is echter wel een bescheiden bijdrage aan de sector door handvatten te bieden om door middel van de rol van werknemers en people management maatschappelijke thema's te adresseren.

PRAKTISCHE RELEVANTIE

Zoals eerder benoemd zijn veruit de meeste werkgevers in de (af)bouw en infra van klein formaat, waarbij meer dan de helft van al het personeel werkzaam is (Vollandis, 2018). De verwachting is dat bij kleine werkgevers minder aandacht of ruimte is voor people management ten behoeve van duurzame inzetbaarheid, in tegenstelling tot grote werkgevers waar naar verwachting een voltallige HRM afdeling met voldoende financiële middelen aanwezig is. Toch is voor al het personeel (af)bouw en infra duurzame inzetbaarheid van hetzelfde belang, werkzaam bij een grote of kleine werkgever. Door in dit onderzoek te focussen op people management wat volgens personeel (af)bouw en infra mogelijk een bijdrage kan leveren aan duurzame inzetbaarheid, kunnen grote maar met name kleine werkgevers hopelijk putten uit de kennis dat dit onderzoek voortbrengt.

Deze kennis is tevens relevant voor Vollandis, het kennisinstituut en de uitvoeringsorganisatie voor duurzame inzetbaarheid in de (af)bouw en infra. Aan de hand van dit onderzoek kan Vollandis mogelijk de eigen instrumenten voor werknemers en werkgevers tegen het licht houden en indien nodig uitbreiden. Op deze manier komt de opgedane kennis uit dit onderzoek bij de werkgevers in de (af)bouw en infra terecht. Bovendien zal in dit onderzoek een praktische onderzoeksvraag worden beantwoord met betrekking tot de DIA. De DIA is een instrument voor werknemers en bestaat uit een preventief medisch onderzoek en een duurzame inzetbaarheidsadviesgesprek voor personeel (af)bouw en infra, bedoeld om werknemers te ondersteunen bij duurzame inzetbaarheid. Deze vraag is als volgt: *wat vinden deelnemers van de DIA van de informatievoorziening van de DIA, wat zijn de verwachtingen en eerste indrukken?* Deze praktische vraag komt voort uit de behoefte van Vollandis om te achterhalen of er verbeteringen mogelijk zijn voor de dienstverlening rond de DIA. Door in dit onderzoek naast de wetenschappelijk relevante theoretische en empirische deelvragen over people management en duurzame inzetbaarheid ook aandacht te hebben voor een praktijkgerichte vraag, is het voor Vollandis mogelijk om een al bestaand werknemersinstrument te evalueren.

1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het theoretisch kader van dit onderzoek. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de methoden van onderzoek weergegeven. Hierbij wordt beargumenteerd welke methodologische keuzes zijn gemaakt. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van dit onderzoek weergegeven. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 aandacht besteed aan de conclusie, waarbij de centrale vraagstelling wordt beantwoord, en de discussie, waarbij gereflecteerd wordt op de theorie, de methode en de resultaten en praktische aanbevelingen worden gegeven.

HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER

In het tweede hoofdstuk wordt ingegaan op concepten van dit onderzoek. Allereerst wordt ingegaan op wat tot nu toe bekend is in de onderzoeksliteratuur over duurzame inzetbaarheid (2.1). Vervolgens wordt ingegaan op wat tot nu toe bekend is over PE fit (2.2). Aansluitend wordt de rol van SOC strategieën uiteengezet (2.3), de rol van people management komt daarna aan bod (2.4). Ten slotte wordt de samenhang van concepten, de toepassing daarvan op de (af)bouw en infra en de verwachtingen van dit onderzoek weergegeven (2.5).

2.1 DUURZAME INZETBAARHEID

Hoewel veel onderzoek is geweid aan duurzame inzetbaarheid, heerst tot op heden relatief veel onduidelijkheid over de werkelijke definitie. Van der Klink et al. (2011) definiëren duurzame inzetbaarheid als “het doorlopend beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om te kunnen (blijven) functioneren in het huidige en toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn” (p. 347). In veel onderzoeken wordt duurzame inzetbaarheid tevens omschreven als de mogelijkheid en bereidwilligheid van werknemers om het werk nu en in de toekomst uit te blijven voeren (Van Vuuren et al., 2011; Oude Hengel, 2013).

Volgens Van der klink et al. (2016) “impliceert het [duurzame inzetbaarheid] een werkcontext die medewerkers tot duurzame inzetbaarheid in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden te benutten” (p. 6). Dit benadrukt dat duurzame inzetbaarheid enkel tot stand kan komen wanneer er sprake is van een interactie tussen werknemer en de werkomgeving. Schaufeli (2011) ondersteunt deze definitie door te stellen dat duurzame inzetbaarheid een ‘contextueel begrip’ is, dat inhoudt dat wat het beste is afhankelijk is van de omgeving (Boxall & Purcell, 2016). Kooij (2015) definieert duurzame inzetbaarheid als de mogelijkheid om met behoud van gezondheid, motivatie en werkvermogen succesvol ouder te kunnen worden op de werkvloer, waarbij werknemers duurzaam inzetbaar blijven, als zij in staat zijn om hun eigen person-environment fit te kunnen waarborgen. Person-environment (PE) fit staat voor balans van de interactie tussen het individu en de omgeving, waarbij duurzame inzetbaarheid een uitkomst is van een PE fit (Janssen & Kristoff-Brown, 2006).

In dit onderzoek is gekozen om duurzame inzetbaarheid te zien als het resultaat van de interactie tussen werknemer, het werk en de werkomgeving, ofwel PE fit (Kooij, 2015). Om deze reden wordt in dit onderzoek de volgende definitie van duurzame inzetbaarheid gehanteerd: *het doorlopend beschikken over mogelijkheden en de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die medewerkers ertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten* (Van der Klink et al., 2011; 2016). Het doorlopend beschikken over mogelijkheden en

voorwaarden verwijst naar duurzame inzetbaarheid als lange termijn concept (Dam et al., 2016; Van Harten, 2016). Bovendien wordt door het benoemen van een doorlopende beschikbaarheid van mogelijkheden en voorwaarden duurzame inzetbaarheid benaderd vanuit een resource-based view, waarin de resources die in het verleden verworven zijn van belang zijn, evenals hoe deze resources in het heden ‘gemanaged’ worden (Freund, 2008; Kooij, 2015). Het uitgangspunt daarbij is het gebruik van resources zonder het verbruik daarvan (Schaufeli, 2011). Daarnaast doet deze definitie recht aan de complexiteit van de werkomgeving en de interactie tussen werknemer, het werk en de werkcontext (Brouwer et al., 2012).

Bovenstaande geeft weer hoe omvangrijk het concept duurzame inzetbaarheid is. De definitie is echter zo breed dat het vraagt om verdere conceptualisering van bijbehorende thema's. Een veel gebruikte conceptualisering is van de SER (2009): *werkvermogen, vitaliteit en employability*. In ander onderzoek is duurzame inzetbaarheid geconceptualiseerd door de huidige ervaren employability en verwachte toekomstige baankansen (Van Harten, 2016). Schaufeli (2011) conceptualiseert duurzame inzetbaarheid door middel van person-environment fit, en dan demands-abilities fit en needs-supplies fit in het bijzonder. In geval van dit onderzoek, waar voor het bereiken van duurzame inzetbaarheid de interactie tussen individu en de werkomgeving centraal staat, is – net als in het onderzoek van Schaufeli (2011) en Kooij (2015) – gekozen om duurzame inzetbaarheid te conceptualiseren door middel van person-environment fit theorie. Deze afweging is gemaakt, omdat duurzame inzetbaarheid een multidimensionaal en contextueel begrip is, waarop zowel werknemer als werkgever van invloed zijn (Schaufeli, 2011; Kooij et al., 2013). Door duurzame inzetbaarheid te zien als uitkomst van een PE fit maakt het mogelijk om de rol van beide actoren te verkennen.

2.2 PERSON-ENVIRONMENT FIT

Werknemers zijn in staat om duurzaam inzetbaar te blijven – ondanks veranderingen – door de eigen person-environment (PE) fit te waarborgen, waarbij PE fit staat voor een balans in de interactie tussen het individu en diens omgeving (Freund, 2008; Kooij, 2015). In de afgelopen jaren hebben veel onderzoekers zich over PE fit gebogen (Kristoff-Brown et al., 2005; Jansen, Kristoff-Brown, 2006; Schaufeli, 2011; Kooij, 2015; Follmer et al., 2018). Met behulp van eerder onderzoek kan inmiddels onderscheid gemaakt worden tussen verschillende PE fits. Zo is er bijvoorbeeld de fit tussen het individu en het gekozen beroep (person-vocation fit), de organisatie (person-organization fit), het werk (person-job fit) of zelfs tussen het individu en diens directe collega's (person-group fit) (Kristoff-Brown et al., 2005; Jansen & Kristoff-Brown, 2006). Uit onderzoek blijkt dat een goede PE fit per definitie leidt tot positieve uitkomsten voor het individu, zoals een toegenomen motivatie, meer betrokkenheid en meer werkplezier (Schaufeli, 2011; Follmer et al., 2018). Een misfit

daarentegen leidt op den duur vrijwel altijd tot (on)vrijwillig verloop, bijvoorbeeld door langdurige ziekte, ontslag of door vrijwillig vertrek van de werknemer (Follmer et al., 2018).

In de context van duurzame inzetbaarheid vindt PE fit zich met name plaats tussen de interactie met het individu, het werk en de directe werkomgeving (Brouwer et al., 2012). Deze interactie wordt in dit onderzoek geduid als person-job fit (Jansen & Kristoff-Brown, 2005; Schaufeli, 2011; Kooij, 2015). In het bijzonder wordt in dit onderzoek gesproken over demands-abilities fit en needs-supplies fit (Schaufeli, 2011). In geval van deze fits is er sprake van een fit tussen de kennis, vaardigheden en behoeftes van de werknemer enerzijds, en werkkenmerken en de context van het werk anderzijds (Kristof-Brown et al., 2005; Schaufeli, 2011).

Demands-abilities fit staat voor de fit tussen de kenmerken van het werk en de mogelijkheden van het individu (Edwards et al., 1998). In het kader van duurzame inzetbaarheid dient personeel (af)bouw en infra bijvoorbeeld 25 kg te kunnen tillen, zonder dat dit fysieke klachten oplevert. In dit onderzoek worden de kenmerken van het werk gedefinieerd als job demands. Job demands zijn volgens het Job Demands-Resources model van Schaufeli en Bakker (2004) de fysieke, sociale of organisatiekenmerken van het werk waarvoor fysieke en mentale belasting vereist is. Onder de mogelijkheden van het individu wordt in dit onderzoek bedoeld op de persoonlijke resources van de werknemer (Hobfoll, 2002). In dit onderzoek staan persoonlijke resources voor datgene dat waarde heeft voor het individu, of direct leidt tot dat wat waarde heeft (Xanthopoulou et al., 2007). Hobfoll (2002) maakt onderscheid tussen vier typen persoonlijke resources: materieel bezit, voorwaarden, persoonlijkheidskenmerken en energie. In geval van een demands-abilities fit in het kader van duurzame inzetbaarheid zijn volgens Freund (2008) de resources die op jongere leeftijd verworven worden van cruciaal belang, evenals de manier waarop deze resources op latere leeftijd 'gemanaged' worden. 'Bij duurzame inzetbaarheid is sprake van gebruik zonder verbruik' (p. 1), waarbij het van belang is dat de inzet van resources het gebruik van dezelfde resources in de toekomst niet in de weg staat (Schaufeli, 2011).

Needs-supplies fit geeft de fit tussen de attitude en motivatie van de werknemer en de aanwezige mogelijkheden in de werkomgeving weer (Edwards et al., 1998; Schaufeli, 2011). Wanneer personeel (af)bouw en infra bijvoorbeeld behoefte heeft aan scholing op een bepaald gebied, zodat de eigen inzetbaarheid kan worden vergroot, is het van belang dat daarin door de werkomgeving wordt voorzien (Schaufeli, 2011). In dit onderzoek wordt de attitude en motivatie van de werknemer geconceptualiseerd als de behoefte van de werknemer op gebied van het werk (Schaufeli, 2011). De aanwezige mogelijkheden in de werkomgeving om in die behoefte te voorzien worden in dit onderzoek gedefinieerd als jobresources (Schaufeli & Tanis, 2014). Volgens het Job Demands-Resources model zijn jobresources de fysieke, sociale en organisatieaspecten van het werk die bijdragen aan het behalen van werkgerelateerde doelen, het verminderen van fysieke en mentale belasting op het werk en het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling (Schaufeli & Bakker, 2004).

Jobresources staan ook wel bekend als ‘energiebronnen’ die in het werk en door de werkomgeving beschikbaar worden gesteld (Schaufeli & Tanis, 2014). Jobresources worden met name beschikbaar gesteld door leidinggevenden door middel van people management, maar ook directe collega’s hebben hierin een rol (Knies & Leisink, 2014; Schaufeli & Tanis, 2014; Van Harten, 2016).

In dit onderzoek is gekozen om PE fit te conceptualiseren door middel van demands-abilities fit en needs-supplies fit. Deze afweging is gemaakt, omdat voor een demands-abilities fit werknemers over de juiste resources dienen te beschikken om het werk nu en in de toekomst uit te kunnen voeren (Kooij, 2015), en voor een needs-supplies fit de werkomgeving door middel van jobresources aan de behoefte van de werknemer dienen te voldoen (Schaufeli, 2011; Schaufeli & Tanis, 2014). In dit onderzoek wordt verondersteld dat werknemers door hun eigen resources te managen van invloed kunnen zijn op de demands-abilities fit, en werkgevers door middel van people management van invloed zijn op de needs-supplies fit. Deze benadering van PE fit maakt het mogelijk om naar de rol van de werknemer zelf en die van de werkgever te kijken met betrekking tot PE fit in het kader van duurzame inzetbaarheid. Dit uitgangspunt van duurzame inzetbaarheid wordt ondersteund door Kooij (2015) die duurzame inzetbaarheid ziet als het optimaliseren en behouden van huidige en toekomstige resources. In de volgende paragrafen worden respectievelijk de invloed van werknemers en de invloed van werkgevers nader gedefinieerd.

2.3 SELECTIE, OPTIMALISATIE EN COMPENSATIE

Om een goede PE fit te behouden kunnen werknemers zelf invloed uitoefenen door hun eigen persoonlijke resources te reguleren (Edwards et al., 1998; Hobfoll, 2002). Resources worden door werknemers in de loop van hun leven verworven, en ‘gemanaged’ wanneer sprake is van verlies of afname van deze resources (Hobfoll, 2002; Freund, 2008). Onderzoek naar hoe individuen omgaan met afname of verlies van resources in de loop van hun leven wordt ook wel levensloponderzoek genoemd (Freund, 2008; Kooij, 2015). In levensloponderzoek zijn een aantal theorieën ontstaan die het reguleren van resources door individuen verder verduidelijken. Zo is er de *conservation of resources* (COR) theorie van Hobfoll (1988), waarbij het uitgangspunt is dat men tracht resources te verkrijgen, behouden en beschermen, en dat stress of in het ergste geval burn-out ontstaat wanneer dit niet (meer) lukt. Deze theorie wordt – vanwege de aanname dat afname en verlies van resources stress oproept – met name in verbinding gebracht met onderzoek naar burn-out (Schaufeli & Tanis, 2014). Een andere levenslooptheorie, de *Selectie, Optimalisatie en Compensatie* (SOC) theorie van Baltes et al. (1999), stelt dat werknemers regulatieve strategieën inzetten om de eigen resources te ‘managen’ wanneer sprake is van afname of verlies van resources (Freund 2008).

Kooij (2015) beargumenteert dat de SOC strategieën bij uitstek geschikt zijn om de eigen verantwoordelijkheid van werknemers te duiden in geval van een PE fit in het kader van duurzame inzetbaarheid. Freund (2008) heeft voor deze toepassing eveneens empirische

ondersteuning gevonden, en beargumenteert dat de SOC strategieën onmisbaar zijn voor 'succesvol ouder worden'. Werknemers *selecteren* (nieuwe) doelen wanneer er sprake is van een confrontatie met afnemende resources, gebaseerd op persoonlijke voorkeuren of onvermijdelijke veranderingen (Baltes et al., 1999; Freund, 2008; Kooij, 2015). In het kader van afnemende duurzame inzetbaarheid bij personeel (af)bouw en infra is een voorbeeld van selecteren bijvoorbeeld het doel stellen om niet langer fysiek werk uit te hoeven voeren. Vervolgens *optimaliseren* werknemers de al bestaande resources, maar kunnen ook met behulp van bijvoorbeeld training of opleiding nieuwe resources verworven worden (Kooij, 2015). Personeel (af)bouw en infra kunnen als optimalisatiestrategie bij afnemende duurzame inzetbaarheid bijvoorbeeld door middel van omscholing vaardigheden opdoen die bij niet-fysieke arbeid kunnen worden toegepast. Werknemers kunnen ten slotte het verlies van resources *compenseren* door gebruik te maken van de beschikbare alternatieven, zoals bijvoorbeeld deeltijdpensioen (Kooij et al., 2013; Kooij, 2015), of in het kader van duurzame inzetbaarheid van personeel (af)bouw en infra resources ontzien door onder ander aangepast werk uit te voeren. Het uitgangspunt van de SOC theorie is dat werknemers bij veranderingen, zoals een dreigende demands-abilities misfit, als vanzelf deze strategieën inzetten (Freund, 2008).

In dit onderzoek is gekozen om de invloed van werknemers op een PE fit te conceptualiseren door middel van de regulatieve SOC strategieën. Deze afweging is gemaakt, omdat de SOC theorie van Baltes et al. (1999) ingaat op 'succesvol ouder worden' (Freund, 2008). Dit past bij hoe Kooij (2015) duurzame inzetbaarheid omschrijft: de mogelijkheid om met behoud van gezondheid, motivatie en werkvermogen succesvol ouder te kunnen worden op de werkvloer, waarbij werknemers duurzaam inzetbaar blijven, als zij in staat zijn om de person-environment fit te kunnen waarborgen. Bovendien is in eerder onderzoek naar duurzame inzetbaarheid de SOC theorie toegepast om de rol van de werknemer te duiden (Kooij et al., 2013; Kooij, 2015). De COR theorie daarentegen is – zoals eerder vermeld – met name toegepast in combinatie met onderzoek naar burn-out. Om die reden geniet toepassing van de SOC theorie in dit onderzoek de voorkeur.

2.4 PEOPLE MANAGEMENT

Voor het bereiken van duurzame inzetbaarheid zijn niet alleen werknemers verantwoordelijk, maar ook leidinggevenden (Schaufeli, 2011). Leidinggevenden zijn immers van grote invloed op werknemerspercepties van het werk en de werkomgeving (Knies & Leisink, 2014). Dit geldt tevens voor bijvoorbeeld de werknemerspercepties ten aanzien van HRM praktijken. Volgens Wright en Nishii (2007) is hoe werknemers HRM praktijken waarnemen en de reacties daarop bepalend voor de mate van effectiviteit van deze praktijken. Niet alleen hoe HRM praktijken *bedoeld* zijn, maar ook hoe leidinggevenden de werkelijke HRM praktijken *uitvoeren* zijn van invloed op werknemerspercepties (Wright & Nishii, 2007; Knies, 2012). Bovendien is volgens de *social exchange theory* de mate van

ondersteunend leiderschapsgedrag bepalend voor positieve werknemerspercepties (Knies, 2012). Het uitvoeren van HRM praktijken door leidinggevend en diens leiderschapsgedrag samen wordt in onderzoek gedefinieerd als *people management* (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014).

De uitvoering van HRM praktijken door leidinggevend vindt doorgaans op twee manieren plaats. In de eerste plaats geven leidinggevend uitvoering aan praktijken die voor iedereen gelden, zoals het voeren van functioneringsgesprekken (Knies & Leisink, 2014). In de tweede plaats kunnen leidinggevend met werknemers maatwerkafspraken maken die niet voor andere werknemers gelden (Knies, 2012). Deze maatwerkafspraken worden in ander onderzoek ook wel geduid als *idiosyncratic deals* (I-deals) (Rousseau et al., 2006). Deze I-deals tussen werknemer en leidinggevend zijn vrijwillig en wijken af van andere algemeen geldende HRM praktijken (Rousseau et al., 2006; Knies, 2012). Centraal bij het onderhandelen over I-deals is dat zowel werknemers als leidinggevend profiteren, en dat werknemers een mogelijkheid tot onderhandelen hebben (Rousseau et al., 2006). Er is echter een dunne scheidinglijn tussen functionele I-deals en disfunctionele afspraken voortkomend uit bijvoorbeeld nepotisme (Rousseau et al., 2006). Het uitgangspunt van een functionele I-deal is dat deze gebaseerd is op het vergroten van de waarde van de werknemer voor de organisatie, en niet omdat leidinggevend en werknemer bijvoorbeeld toevallig het heel goed met elkaar kunnen vinden (Rousseau et al., 2006).

Of I-deals functioneel of disfunctioneel zijn, is onder andere afhankelijk van het gedrag van de leidinggevend (Rousseau et al., 2006). Volgens de veronderstellingen van de *social exchange theory* kunnen leidinggevend immers van grote invloed zijn op het gedrag van werknemers (Knies & Leisink, 2014). Deze theorie omvat de interactie tussen twee actoren (zoals werknemer en leidinggevend), en is gebaseerd op de veronderstelling dat de twee actoren mogelijkheden en behoeftes in de interactie met elkaar uitwisselen (Blau, 1968). Op basis van de *social exchange theory* wordt gesteld dat leiderschapsgedrag een belangrijk onderdeel is van *people management* (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). *Supervisor support* in het bijzonder, ofwel de mate van de door werknemers waargenomen steun van de leidinggevend, is van positieve invloed op de attitude en motivatie van werknemers (Schaufeli, 2011; Knies & Leisink, 2014). Wanneer werknemers het gevoel hebben dat de leidinggevend hen ondersteunt in het dagelijks functioneren en hun ontwikkeling, en daarbij ook oog heeft voor de individuele behoeftes en gevoelens, is het aannemelijk dat deze werknemers gewenst gedrag zullen vertonen (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). In de context van dit onderzoek betekent het juiste gedrag een goede motivatie en attitude ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. De interactie tussen *people management* en de attitude en motivatie van werknemers staat, zoals eerder omschreven, voor een *needs-supplies fit* (Schaufeli, 2011). Daarnaast komt dit overeen met hoe in dit onderzoek duurzame inzetbaarheid wordt gedefinieerd. Van der Klink et al. (2016, p. 6) beargumenteren dat voor het bereiken van duurzame inzetbaarheid “een werkcontext

benodigd is die werknemers tot duurzame inzetbaarheid in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om de mogelijkheden daadwerkelijk te benutten”.

Gesteld kan worden dat people management op het niveau van het werk en de werkomgeving een belangrijke bijdrage aan duurzame inzetbaarheid levert (Brouwer et al., 2012; Knies, 2012). De conceptualisering van people management in dit onderzoek is de uitvoering van HRM praktijken door leidinggevendenden, maatwerk waar nodig, het ondersteunen van het dagelijks functioneren en het ondersteunen van de ontwikkeling van werknemers (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). De afweging voor het gebruik van people management als cruciaal onderdeel van de needs-supplies fit is gemaakt vanwege de vele kleine werkgevers in de (af)bouw en sector (Vollandis, 2018), waarvan veronderstelt kan worden dat door de waarschijnlijke afwezigheid van een HRM afdeling, de rol van de leidinggevende meer van belang is dan bijvoorbeeld de inrichting van HRM.

2.5 DUURZAME FIT PERSONEEL (AF)BOUW EN INFRA

In deze paragraaf worden de eerder genoemde concepten duurzame inzetbaarheid, PE fit, SOC strategieën en people management toegepast op de onderzoekscontext van personeel (af)bouw en infra. Ook wordt weergegeven hoe deze concepten zich tot elkaar verhouden en worden de verwachtingen van dit onderzoek op basis van de onderzoeksliteratuur geschetst.

In dit onderzoek is gekozen om duurzame inzetbaarheid van personeel (af)bouw en infra te zien als uitkomst van PE fit. Deze afweging wordt ondersteund door de benadering van Schaufeli (2011) en Kooij (2015) van duurzame inzetbaarheid, maar is nog niet eerder empirisch verkend. In geval van duurzame inzetbaarheid komt de PE fit met name tot stand in de interactie tussen de werknemer, het werk en de werkomgeving (Brouwer et al., 2012). Voor het bereiken van een PE fit in het kader van duurzame inzetbaarheid, blijkt volgens onderzoek met name afstemming benodigd tussen de persoonlijke resources van de werknemer en de job demands, oftewel demands-abilities fit, en tussen de behoefte van de werknemer en de jobresources, oftewel needs-supplies fit (Schaufeli, 2011).

Uit onderzoek van Oude Hengel (2013) is naar voren gekomen dat de bereidwilligheid van personeel (af)bouw en infra om duurzaam inzetbaar te blijven tot de pensioengerechtigde leeftijd niet hoog is, zelfs als deze werknemers zichzelf wel in staat achten gezond door te kunnen blijven werken (Oude Hengel, 2013). In ander onderzoek blijkt daarentegen dat veel werknemers in de (af)bouw en infra niet duurzaam inzetbaar kunnen zijn, vanwege de fysieke en mentale belasting van het werk en de geringe regelmogelijkheid (Vollandis, 2017). Of de geringe duurzame inzetbaarheid van personeel (af)bouw en infra te wijten is aan het niet *willen* of het niet *kunnen*, uit alle onderzoeken naar dit thema blijkt dat de duurzame inzetbaarheid van werknemers binnen deze sectoren problematisch is (Oude Hengel, 2013; Vollandis, 2017). Ybema et al. (2017) ondersteunen de lage duurzame inzetbaar van personeel

in deze sectoren; werkgevers in de (af)bouw en infra zijn in vergelijking tot werkgevers in andere sectoren minder tevreden over de duurzame inzetbaarheid van hun personeel.

In de onderzoeksliteratuur is vooralsnog weinig aandacht geweest voor PE fit in de (af)bouw en infra. Wel kunnen op basis van ander onderzoek bepaalde verwachtingen geformuleerd worden. In onderzoek naar duurzame inzetbaarheid in de bouw is naar voren gekomen dat personeel over het algemeen een lage mate van autonomie ervaart, stress ervaart op de bouwplaats en het werk vaak fysiek belastend vindt (Oude Hengel, 2013). Voor UTA personeel geldt met name een hoge werkdruk als mentaal belastend, en is van negatieve invloed op de demands-abilities fit (Van Harten, 2016; Vollandis, 2017). Door deze kenmerken wordt in dit onderzoek verwacht dat over het algemeen sprake is van een PE misfit (Kristof-Brown et al., 2005; Schaufeli, 2011). In hetzelfde onderzoek is naar voren gekomen dat personeel (af)bouw en infra weinig steun van de leidinggevende en directe collega's ervaart met betrekking tot thema's als gezondheid en duurzame inzetbaarheid (Oude Hengel, 2013). Niet alleen leidt dat tot minder bereidheid om langer door te blijven werken (Oude Hengel, 2013), dit draagt eveneens bij aan problemen met de needs-supplies fit (Schaufeli, 2011).

In dit onderzoek is gekozen om de bijdrage van werknemers aan een PE fit te conceptualiseren door middel van de SOC strategieën. Freund (2008) heeft empirische ondersteuning gevonden voor toepassing van de SOC theorie van Baltes et al. (1999) in het kader van PE fit. Mede door gebrek aan onderzoek naar PE fit in de (af)bouw en infra, is logischerwijs eveneens geen onderzoek gedaan naar de SOC strategieën van personeel in deze context. Het uitgangspunt van de SOC theorie is dat individuen de regulatieve strategieën selectie, optimalisatie en compensatie als vanzelf inzetten bij veranderingen en ontwikkelingen (Freund, 2008). Het is niet bekend of het werk of de werkomgeving van personeel (af)bouw en infra van invloed is op de mate van toepassing van SOC strategieën. Uit onderzoek blijkt echter wel dat de werkomgeving wel ruimte dient te bieden voor personeel om SOC strategieën toe te kunnen passen, zoals voor het kunnen maken van maatwerkafspraken (Freund, 2008; Kooij et al., 2013).

Op basis van de uitkomsten van duurzame inzetbaarheidsonderzoek in de (af)bouw en infra kunnen met betrekking tot de ruimte die personeel (af)bouw en infra ervaren op de werkvloer verwachtingen worden gesteld ten aanzien van de SOC strategieën. Zo kan door de lage ervaren autonomie in de bouw (Oude Hengel, 2013), beargumenteerd worden dat werknemers wellicht onvoldoende ondersteund worden proactief SOC strategieën toe te passen (Kooij, 2015). Deze verwachting gaat met name op voor het bouwplaatspersoneel (Oude Hengel, 2013). Het UTA personeel kan door de hoge ervaren werkdruk wellicht minder aandacht besteden aan SOC strategieën, maar beschikt daarentegen wel over iets meer autonomie om zelf bepaalde veranderingen in het werk aan te brengen (Vollandis, 2017).

In dit onderzoek wordt met werkomgeving met name bedoeld op de directe leidinggevende, geduid middels people management. People management staat voor de uitvoering van HRM, maatwerk, ondersteuning in het dagelijks functioneren en ondersteuning in ontwikkeling (Knies, 2012). Uit onderzoek blijkt dat het aantal maatregelen in de (af)bouw en infra ten behoeve van duurzame inzetbaarheid in de afgelopen 20 jaar in aantallen is toegenomen (Vries et al., 2001; Ybema et al., 2017). Op dit moment kan gesteld worden dat qua *aantallen* duurzame inzetbaarheidspraktijken goed vertegenwoordigd zijn in de (af)bouw en infra (Ybema et al., 2017). Echter, de aan- of afwezigheid van duurzame inzetbaarheidspraktijken zegt niets over de effectiviteit daarvan. Belangrijker is om te weten hoe aan deze praktijken uitvoering wordt gegeven door leidinggevendenden, of maatwerkafspraken gemaakt kunnen worden en in hoeverre er sprake is van *supervisor support* in het dagelijks functioneren en de ontwikkeling van werknemers (Knies & Leisink, 2014).

De invloed van people management op duurzame inzetbaarheid is in de context van (af)bouw en infra nog niet eerder onderzocht, hoewel in de (af)bouw en infra onderzoek naar de invloed van people management op PE fit in het kader van duurzame inzetbaarheid wel wenselijk is, onder andere door de grote vertegenwoordiging van kleine werkgevers in deze sectoren (Dam et al., 2016; Van Harten et al., 2017; Vollandis, 2017). Desondanks wordt op basis van eerder onderzoek verwacht dat volgens personeel (af)bouw en infra meer aan people management gedaan kan worden dan nu het geval is. Uit onderzoek blijkt namelijk dat personeel (af)bouw en infra weinig steun ervaart van leidinggevendenden en, zoals eerder benoemd, er wellicht weinig ruimte is voor onderhandelen over I-deals (Oude Hengel, 2013).

Bovenstaande wordt schematisch weergegeven in het volgende conceptueel model:



Figuur 1. Conceptueel model

HOOFDSTUK 3 METHODEN

In dit hoofdstuk worden de gebruikte onderzoeksmethoden beschreven. Allereerst wordt ingegaan op het onderzoeksdesign (3.1). Vervolgens wordt een organisatiebeschrijving gegeven van Vollandis, de opdrachtgever van dit onderzoek, en wordt uiteengezet hoe de respondenten zijn geselecteerd (3.2). Daaropvolgend wordt de wijze van dataverzameling uiteengezet (3.3). Daarna wordt ingegaan op de operationalisering van de interviewtopics (3.4). Verder wordt ingegaan op het analyseren van data (3.5). Ten slotte komt de kwaliteitswaarborging van dit onderzoek aan bod (3.6).

3.1 ONDERZOEKSDESIGN

In de sociale wetenschappen is de trend om onderzoek uit te voeren zoals in de exacte wetenschappen, door aandacht te hebben voor eendimensionale HRM onderwerpen en vergevorderde statistische analyses (Beer et al., 2016). Door individuen en de omgeving te kwantificeren wordt echter geen recht gedaan aan de complexiteit van het systeem waarin zij bewegen. Kwalitatief onderzoek heeft daarentegen de potentie bij te dragen aan het verkrijgen van diepgaande kennis over de complexe realiteit van HRM en organisaties (Boeije et al., 2009; Beer et al., 2016). In dit onderzoek, waarbij gefocust wordt op de interactie tussen individu en de omgeving, en waarbij inzicht wordt verkregen in deze complexe interactie, zal naar verwachting een kwalitatieve onderzoeksmethode de benodigde diepgaande data opleveren. Wanneer de keuze zou zijn gevallen op kwantitatief onderzoek, zou het risico zijn ontstaan dat mogelijk niet eerder opgemerkte verhoudingen in de interactie tussen individu en de omgeving over het hoofd worden gezien.

Kijkend naar de maturiteit van het onderzoeksveld van duurzame inzetbaarheid, zijn de concepten daarentegen zodanig geoperationaliseerd, dat kwalitatief of exploratief onderzoek ogenschijnlijk niet langer passend is. In dat licht zou wellicht een kwantitatieve onderzoeksmethode geschikter zijn. Desondanks is in dit onderzoek gekozen voor een retrospectieve en kwalitatieve onderzoeksmethode. Vanwege de verzadiging van de concepten in duurzame inzetbaarheidsonderzoek is namelijk opgeroepen om longitudinaal onderzoek te doen (Dam et al., 2016). Longitudinaal onderzoek werpt in veel gevallen echter praktische beperkingen op, zo ook in de context van dit onderzoek. Er is simpelweg niet genoeg tijd of budget beschikbaar om deze onderzoeksmethode adequaat uit te voeren. Retrospectief onderzoek kan mogelijk als geschikt alternatief worden gezien, omdat net als bij longitudinaal onderzoek retrospectief onderzoek een langere tijdsperiode in kaart brengt (Baarda, 2012).

Het uitgangspunt van duurzame inzetbaarheid, waarbij het verkrijgen van resources op jongere leeftijd van cruciaal belang is, evenals hoe deze resources op latere leeftijd 'gemanaged' worden (Freund, 2008), maakt het eveneens wenselijk om met respondenten tijdens de interviews een blik in het verleden te werpen. Het doel is om in dit onderzoek te

achterhalen welke keuzes personeel (af)bouw en infra hebben gemaakt voor het behouden van een PE fit, welke SOC strategieën daarbij aan bod zijn gekomen, en hoe people management hierbij heeft kunnen ondersteunen. Samen met de mogelijkheden die kwalitatief onderzoek biedt om diepgang in kennis over complexe situaties op te doen, en de mogelijkheid om kwalitatief onderzoek op retrospectieve wijze uit te voeren, is voor dit onderzoek een kwalitatieve onderzoeksmethode het best passend, en dan semigestructureerde retrospectieve interviews in het bijzonder.

Bij semigestructureerde interviews staan de te bespreken onderwerpen vast, maar de volgorde van vragen niet. Ook is er de vrije mogelijkheid om door te vragen (Boeije et al., 2009; Baarda, 2012). Door deze interviewmethode kan de nodige diepte worden opgezocht, maar worden in alle interviews dezelfde onderwerpen geadresseerd (Boeije et al., 2009). Bovendien kunnen door middel van semigestructureerde interviews een veelzijdigheid aan situaties en gebeurtenissen naar boven worden gehaald die wellicht in geval van kwantitatief onderzoek onbesproken zullen blijven.

3.2 VOLANDIS

Volandis is het kennisinstituut voor duurzame inzetbaarheid in de (af)bouw en infra, opgericht door werkgevers- en werknemersorganisaties in deze sectoren. In deze sectoren zijn arbodiensten de uitvoeringsinstantie voor de preventief medische onderzoeken en is Volandis de uitvoeringsinstantie voor de duurzame inzetbaarheids-adviesgesprekken. De missie van Volandis is het verspreiden van kennis en kunde over duurzame inzetbaarheid, op werknemers- en werkgeversniveau. Bovendien heeft Volandis als doel dat het merendeel (80%) van al het personeel (af)bouw en infra deelneemt aan de DIA (preventief medisch onderzoek en duurzame inzetbaarheids-adviesgesprek) (Volandis, 2018).

Via Volandis wordt toegang verschaft tot respondenten. Op uitnodiging van Volandis is verschillende dagen meegelopen op verschillende DIA locaties om respondenten te bevragen. Vanuit Volandis is naast de wetenschappelijke vraagstelling van dit onderzoek een praktische vraagstelling geformuleerd: *wat vinden deelnemers van de DIA van de informatievoorziening Van de DIA, wat zijn de verwachtingen en eerste indrukken?* De behoefte van Volandis is om te achterhalen of er in de informatievoorziening en de organisatie van de DIA verbeteringen mogelijk zijn. Voor Volandis is het wenselijk dat ten minste 30, maar bij voorkeur 50 respondenten antwoord geven op de praktische onderzoekbehoefte. De respondenten zijn personeel (af)bouw en infra die deelnemen aan een preventief medisch onderzoek en aansluitend een duurzame inzetbaarheids-adviesgesprek (DIA). Tussen het onderzoek en het duurzame inzetbaarheids-adviesgesprek zijn de mogelijke respondenten benaderd met het verzoek om deel te nemen. Bij instemming zijn een aantal korte vragen voorgelegd over de dienstverlening met betrekking tot de DIA zelf.

RESPONDENTEN

In totaal hebben 49 respondenten ingestemd met beantwoording van de korte vragen tussen het preventief medisch onderzoek en het duurzame inzetbaarheids-adviesgesprek. Deze respondenten zijn op vijf verschillende locaties van arbodiensten in de wachtkamer benaderd tussen 24 april 2019 en 15 mei 2019. Aan de meesten is tevens gevraagd of er mogelijk interesse is in een telefonisch diepte-interview. Niet aan alle respondenten is gevraagd naar deelname aan het diepte-interview, omdat het gewenste aantal van maximaal 20 respondenten al snel bereikt was. Vanwege het feit dat drie respondenten op het afgesproken moment telefonisch niet bereikbaar waren, hebben uiteindelijk zeventien respondenten aan het diepte-interview deelgenomen. Voor semigestructureerde interviews is dit bij benadering het aantal respondenten benodigd voordat er verzadiging van data ontstaat (Francis et al., 2010). De telefonische interviews zijn tussen 26 april 2019 en 23 mei 2019 afgenomen. De onderzoekspopulatie van de semigestructureerde telefonische interviews ziet er uit als volgt:

- Bouwplaatspersoneel N=8
- UTA personeel N=9
- Kleine werkgever (<50) N=8
- Grote werkgever (>50) N=9
- Leeftijd: <45 N=8/>45 N=9
- Geslacht: man N=16/vrouw N=1

3.3 INTERVIEWS

Om aan de praktische onderzoekbehoefte van Vollandis te voldoen, is in de wachtkamer van arbodiensten een aantal korte vragen gesteld aan de wachtenden. Tegelijkertijd is aan een deel van de wachtenden gevraagd of zij op een later moment telefonisch meer vragen willen beantwoorden. Op die manier zijn succesvol de zeventien respondenten geworven die uiteindelijk telefonisch hebben deelgenomen aan het diepte-interview. Telefonisch de interviews afnemen heeft niet de voorkeur, gezien de afwezigheid van waarneembare non-verbale communicatie. Toch bleken telefonische interviews gezien de praktische uitvoerbaarheid in alle gevallen noodzakelijk. De respondenten hebben namelijk na de DIA er een dagdeel opzitten, waardoor er geen tijd of bereidwilligheid was voor een diepte-interview direct volgend op de DIA. De meeste telefoongesprekken zijn met instemming van de respondenten opgenomen, zodat de data op adequate en systematische wijze geanalyseerd kan worden. Twee respondent stemden niet in met de opname en bij twee andere respondenten zijn door technische problemen geen opnames gemaakt. Van deze vier interviews zijn gespreksverslagen opgenomen voor data-analyse.

3.4 TOPICS

In deze paragraaf worden de interviewtopics besproken, evenals de wijze van operationalisering. Deze topics zijn op basis van eerder onderzoek tot stand gekomen en reeds behandeld in het voorgaande hoofdstuk. Voor de vertaling van de topics naar interviewvragen is rekening gehouden met de onderzoekspopulatie, waarvan het merendeel niet op dagelijkse basis te maken heeft HRM-specifieke vakjargon. Onderstaand worden de topics nader toegelicht en worden voorbeelden van interviewvragen gegeven. Gezien de semigestructureerde aard van de interviews staat de volgorde van topics niet vast en dienen de hieronder geschetste interviewvragen uitsluitend als voorbeeld en zijn bovendien niet uitputtend. In bijlage I wordt de topiclijst bondig weergegeven en in bijlage II is het volledige interviewprotocol opgenomen.

PERSON-ENVIRONMENT FIT

Voor het topic PE fit wordt gevraagd naar in hoeverre respondenten achten dat hun werk passend is, en hoe zij dat in het verleden hebben ervaren. Ook wordt gevraagd naar de mate van demands-abilities fit door te vragen naar in hoeverre respondenten ervaren dat de werkinhoud passend is. Vervolgens is in de interviews tevens aandacht voor de mate van ervaren needs-supplies fit door respondenten te vragen naar hun behoeftes en in hoeverre de werkomgeving daaraan voldoet of heeft voldaan. In de interviews wordt gevraagd de mate van PE (mis)fit te illustreren met een voorbeeld uit de eigen ervaring. Mogelijke interviewvragen zijn:

- Waar ben je in je werk het meeste trots op?
- Zijn er aandachtspunten uit de DIA gekomen? In hoeverre kun je verder met deze punten?
- Als je kijkt naar je huidige werk. Vind je dat jij en je werk goed bij elkaar passen op dit moment? Hoe komt dat denk je?
- Twijfel je of je werk nog wel bij je past? Hoe komt dat denk je?
- Vind je dat je werkzaamheden bij je passen? Waarom denk je dat?
- Wat heb jij nodig van je leidinggevende of collega's om je werk goed te kunnen doen?
- In hoeverre denk je dat je door je werk, leidinggevende of collega's voorzien wordt in wat je nodig hebt?
- In hoeverre heb je de afstemming tussen jou en je werk die je nu ervaart de afgelopen jaren ook ervaren? Zijn er momenten geweest dat je dat je je werk niet (meer) vond passen? Hoe kwam dat denk je? En zo ja, kun je daar wat meer over vertellen?
- Zijn er veranderingen/ontwikkelingen geweest op het werk die voor jou belangrijk waren? Hoe was dat voor je? Kun je daar wat meer over vertellen?
- Zijn er momenten geweest dat je twijfelde of je baan nog bij je paste? Hoe kwam dat denk je? Kun je daar wat meer over vertellen?

SELECTIE, OPTIMALISATIE EN COMPENSATIE

Voor de regulatieve SOC strategieën als topic wordt gevraagd naar welke keuzes respondenten in hun loopbaan maken of hebben gemaakt om een PE fit te behouden. Hierbij wordt in de interviewvragen aandacht geschonken aan de gemaakte keuzes, maar ook aan in hoeverre de omgeving de respondenten ertoe in staat stelde keuzes te maken. Ook voor deze topic wordt gevraagd de gemaakte keuzes te illustreren met een voorbeeld van ingrijpende veranderingen uit de eigen ervaring. Mogelijke interviewvragen zijn:

- Hoe zorg je ervoor dat het werk bij je blijft passen? Is dat iets waar je (bewust) mee bezig bent?
- Kun je een situatie omschrijven? Hoe kijk je daarop terug?
- Hoe ben je zelf met deze situatie omgegaan? Welke acties heb je ondernomen?
- Hoe ben je met deze veranderingen omgegaan?
- Hoe heeft de situatie je kijk op je werk veranderd? Hoe ben je daarmee omgegaan?
- Kon je aanpassingen doen in je werk? En zo ja, wat deed je dan?
- Was het mogelijk om door middel van een training bijvoorbeeld om te gaan met veranderingen in het werk? Heb je daar gebruik van gemaakt? Hoe zag dat er uit?
- In hoeverre kon je rekening houden met dat bepaalde werkzaamheden minder mogelijk waren voor je?

PEOPLE MANAGEMENT

Voor het topic people management worden respondenten gevraagd naar in hoeverre is ervaren dat hun leidinggevende een bijdrage heeft geleverd aan de mate van PE fit. Aan de hand van genoemde voorbeelden of meegemaakte veranderingen wordt gevraagd in hoeverre de leidinggevende aandacht voor de respondent heeft gehad en of de leidinggevende heeft gegeven wat de respondent nodig heeft gehad. Mogelijke interviewvragen zijn:

- Heb je het idee dat je leidinggevende aandacht voor je heeft? Voeren jullie wel eens gesprekken, over je toekomst bijvoorbeeld? Of worden er wel eens afspraken gemaakt die voor zover je weet alleen voor jou gelden?
- Kun je een situatie omschrijven? Hoe kijk je daarop terug?
- Wat heeft je leidinggevende in deze situatie voor je gedaan?
- Voelde je je in deze situatie gesteund door je werkomgeving, zoals je leidinggevende of je collega's?
- Wat had je in deze situatie nodig van je leidinggevende?
- Vind je dat je van leidinggevende gekregen hebt wat je nodig had?
- Heb je in deze situatie ervaren dat je zelf aanpassingen kon doen in het werk? En kon je daar goed met je leidinggevende afspraken over maken?
- Toen deze situatie gebeurde, had je leidinggevende voor je gevoel aandacht voor je? Sprak je toen met je leidinggevende over je werk of je toekomst?

3.5 ANALYSE

In deze paragraaf komt de wijze van analyseren van de interviewdata aan bod. Zoals eerder vermeld zijn dertien diepte-interviews opgenomen. Door technische problemen zijn twee interviews abusievelijk niet opgenomen, en twee andere respondenten stemden niet in met het opnemen van de interviews. Het opnemen is gedaan met behulp van de telefoonapplicatie Call Recorder van iOS. De afweging is gemaakt om de 49 korte interviews niet op te nemen, omdat de data van deze interviews vanwege de praktische aard geen wetenschappelijk relevante bijdrage levert. Uiteraard is deze data voor Vollandis wel relevant, maar deze data is op andere wijze beschreven en zal in dit onderzoek verder niet aan bod komen. De opgenomen interviews zijn allen getranscribeerd met behulp van online programma oTranscript. Dit programma biedt een tekstverwerker en afspeelprogramma in één om het transcriberen te vergemakkelijken. Van de overige vier niet opgenomen interviews zijn gespreksverslagen gemaakt. De getranscribeerde interviews en gespreksverslagen zijn vervolgens met behulp van analyseerprogramma NVivo op systematische wijze gecodeerd.

In de eerste plaats zijn de getranscribeerde interviews en gespreksverslagen open gecodeerd, dat wil zeggen, gecodeerd op thema's die in de interviews zelf aan bod zijn gekomen, zonder te rangschikken naar de topics die in het theoretisch kader van dit onderzoek zijn vastgesteld (Boeije, 2012). Dit startpunt is gekozen om er verzekerd van te zijn dat alle informatie zonder vooringenomenheid geanalyseerd kan worden, ook als er informatie is dat niet in de eerder vastgestelde topics past. Dit is bovendien juist de meerwaarde van kwalitatief onderzoek (Boeije, 2012). Vervolgens is de methode van axiaal coderen toegepast. Axiaal coderen houdt in dat de bij elkaar horende codes van het open coderen worden samengevoegd tot een overkoepelende code (Boeije, 2012). Deze toepassing is noodzakelijk om overlappende thema's in de interviews samen te brengen. Ten slotte zijn door selectief coderen aan de hand van de eerder vastgestelde topics uit het theoretisch kader alle data en codes ondergebracht in hoofdcategorieën overeenkomstig met het conceptueel model uit hoofdstuk 2 (Boeije, 2012). Aan de hand van de gecategoriseerde codes is de data verder geanalyseerd en weergegeven zoals beschreven in hoofdstuk 4. Zie bijlage III voor een gedetailleerde codeboom.

3.6 KWALITEITSCRITERIA

Tot slot worden in deze paragraaf de kwaliteitscriteria behandeld en in hoeverre aan deze criteria in dit onderzoek is voldaan. In de eerste plaats wordt ingegaan op de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Vervolgens worden de validiteit en generaliseerbaarheid van dit onderzoek weergegeven.

BETROUWBAARHEID

Een onderzoek is betrouwbaar wanneer de herhaalbaarheid groot is (Boeije et al., 2009). Dit houdt in dat wanneer een onderzoek nogmaals exact wordt herhaald, de resultaten niet zouden mogen afwijken (Baarda, 2012). Voor kwalitatief onderzoek is de betrouwbaarheid per definitie lastig te waarborgen, omdat bij herhaling de afgenomen interviews niet exact nagebootst kunnen worden (Boeije, 2012). Semigestructureerde interviews zijn immers niet gestandaardiseerd. De betrouwbaarheid wordt echter wel ten dele gewaarborgd, doordat de topics in dit onderzoek zijn gebaseerd op het theoretisch kader (Boeije et al., 2009; Baarda, 2012). Deze topics dienen als leidraad, zodat in elk interview met zekerheid dezelfde onderwerpen aan bod komen (Baarda, 2012). Om zo veel mogelijk data uit de interviews te halen, zijn de meeste interviews opgenomen en getranscribeerd. Op deze manier is de data niet enkel afhankelijk van het geheugen van de onderzoeker (Boeije et al., 2009). Door het merendeel van de interviews op te nemen wordt tevens de betrouwbaarheid van de onderzoeker versterkt.

VALIDITEIT

Validiteit betreft in hoeverre het onderzoek werkelijk meet wat bedoeld was te meten (Boeije et al., 2009). De kanttekening van retrospectieve interviews is het zogenoemde weglateffect (Baarda, 2012). Herinneringen over bepaalde keuzes kunnen door veranderde opvattingen of attitudes verkleurd zijn; 'het kost mensen moeite om zich te herinneren wat zich in het verleden heeft afgespeeld' (Baarda, 2012, p. 24). Dit effect kan de validiteit van onderzoek in gevaar brengen. In geval van dit onderzoek is gevraagd naar in hoeverre respondenten een PE fit beleven of hebben beleefd, welke keuzes gemaakt zijn en in hoeverre people management daarin heeft kunnen ondersteunen. Hoewel het weglateffect wel degelijk herinneringen verkleurd heeft, is het in de context van dit onderzoek nog maar de vraag of dat problematisch is. In dit onderzoek wordt namelijk gevraagd naar ervaringen, behoeftes en keuzes die gemaakt zijn en hoe een gebeurtenis feitelijk is geweest is hierbij slechts van secundair belang. Voor de benodigde informatie maakt het dus niet veel uit als de herinneringen over deze ervaringen in de loop van de tijd enigszins zijn verkleurd. Ook is door de interviews aan de hand van een topiclijst en interviewprotocol af te nemen getracht bij elk interview dezelfde thema's aan bod te laten komen. Op die manier is in dit onderzoek op gecontroleerde wijze valide data verkregen.

GENERALISEERBAARHEID

Wanneer de resultaten van een onderzoek ook van toepassing zijn in andere situaties dan onderzocht, is een onderzoek generaliseerbaar (Boeije et al., 2009). Het risico van kwalitatief onderzoek is dat in algemene zin de generaliseerbaarheid laag is (Baarda, 2012). Dit heeft te maken met het geringe aantal respondenten. Men zou echter de resultaten van dit onderzoek voorzichtig kunnen toepassen op andere beroepsgroepen met overeenkomende kenmerken. Niet iedereen met gemiddeld een afgeronde Mbo-opleiding die fysiek zwaar werk uitvoert,

is immers uitsluitend werkzaam in de sectoren (af)bouw en infra. In theorie kan gesteld worden dat de resultaten generaliseerbaar zijn naar sectoren met fysiek zwaar werk, zoals bijvoorbeeld de sectoren metalektra, transport of de industrie. In ieder geval kan op basis van de resultaten van dit onderzoek voorzichtig geconcludeerd worden dat er voldoende aanwijzingen zijn om de thema's van dit onderzoek eveneens in andere overeenkomstige sectoren te verkennen.

In dit onderzoek heeft geen selectie van respondenten plaats kunnen vinden. De interviews zijn enkel onder deelnemers aan de DIA afgenomen, waarbij de aanname heerst dat deze deelnemers wellicht al klachten hebben, en per definitie meer gemotiveerd zijn om met duurzame inzetbaarheid bezig te zijn dan degenen die niet op een uitnodiging voor de DIA reageren. Het risico is aanwezig dat om die reden de resultaten niet voor de hele sector gelden. Desondanks kan worden gesteld dat de onderzoeksresultaten wel degelijk generaliseerbaar kunnen zijn, omdat ondanks de geringe invloed op de selectie van respondenten gebleken dat de onderzoekspopulatie gelijk verdeeld is met betrekking tot bouwplaatspersoneel of UTA-personeel, alsmede met betrekking tot kleine of grote werkgevers en leeftijd (EIB, 2017)

HOOFDSTUK 4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek weergegeven. Ten eerste wordt ingegaan op in hoeverre personeel (af)bouw en infra een PE fit ervaart (4.1). Daaropvolgend worden de belangrijke veranderingen in de omgeving van personeel (af)bouw en infra uiteengezet (4.2). Vervolgens komt aan bod hoe personeel (af)bouw met deze veranderingen zijn omgegaan, teneinde een PE fit te kunnen behouden (4.3). Ten slotte wordt weergegeven hoe people management volgens personeel (af)bouw en infra heeft bijgedragen aan het behouden van een PE fit (4.4).

4.1 PERSON-ENVIRONMENT FIT

Aan respondenten is gevraagd aan te geven in hoeverre zij ervaren dat hun werk bij hen past en dit aan de hand van voorbeelden toe te lichten. Uit het onderzoek is gebleken dat de respondenten een goede PE fit met name zien als de mate van werkplezier.

“Ik heb het naar mijn zin en dat is het allerbelangrijkst; dat je plezier hebt.”

Respondent A

Tien respondenten geven aan het in zijn algemeenheid naar hun zin te hebben op het werk. Volgens de zeven respondenten die een PE misfit ervaren uit deze zich door risico op uitval door ziekte, (on)vrijwillig verloop of een verloopintentie. Voorbeelden van dit verloop – of de intentie daarvan – zijn het (willen) veranderen van werkgever, vrijwillige demotie, prepensioen of ontslag.

“Afen toe kan ik wel janken op mijn werk. Ik zit niet lekker in mijn vel dat heeft met werk te maken. Ik zou dolgraag weg willen, dolgraag. Het is verschrikkelijk om met tegenzin naar je werk te gaan.”

Respondent B

De oorzaak van de mate van PE fit kan onderverdeeld worden in demands-abilities fit en needs-supplies fit, waarbij respectievelijk sprake is van de interactie tussen het individu en de job demands en tussen het individu en de job resources (Schaufeli, 2011).

DEMANDS-ABILITIES FIT

In geval van een demands-abilities fit blijkt uit dit onderzoek dat de meeste respondenten een fit ervaren. Respondenten duiden een goede fit door positief geformuleerde uitlatingen over de eisen van het werk. Zo ervaren een aantal respondenten hun werk in positieve zin als afwisselend of gevarieerd, geven respondenten aan het werk uitdagend en dynamisch te vinden, en zijn respondenten veelal trots op hun werk. Sommige respondenten zoeken soms ‘hun’ bouwwerken op, zelfs jaren na oplevering. Dit omdat zij voldoening halen uit het terugblikken op de uitdaging van projecten.

“Er blijft altijd iets achter. Over tien jaar kun je nog langsrijden. Ik kijk wel eens hoe het erbij staat en dan ben ik trots om te zien waar ik zo mijn best voor gedaan heb.”

Respondent C

In tegenstelling tot de positieve uitlatingen over een demands-abilities fit, zijn de uitlatingen over een misfit logischerwijs negatiever gestemd. Een aantal respondenten is in hun loopbaan automatisch doorgegroeid naar een leidinggevende functie, waaruit later bleek dat een dergelijke functie niet bij de respondenten past. In enkele gevallen waren het de projecten waaruit de respondenten geen uitdaging of plezier haalden. Een niet uitdagend project was volgens enkele respondenten een project waarbij het bouwwerk zelf weinig maatwerk vereiste en de werkzaamheden weinig gevarieerd. Projecten die als onplezierig werden ervaren waren projecten waarbij veel frustratie was door slechte communicatie tussen partijen en waar veel aspecten misgingen of niet goed voorbereid waren.

“Als je op zo’n grote bouw komt, dan doe je één en hetzelfde ding, van begin tot eind. Een ander doet weer iets anders, en dan constant hetzelfde. Particuliere bouw is gevarieerder en dan heb ik het gewoon naar mijn zin.”

Respondent D

Voor een enkele respondent was het vooruitzicht van een minder uitdagend project, waarbij het beoogde bouwwerk weinig maatwerk en gevarieerde vaardigheden vereiste, reden genoeg om een andere baan te zoeken. Een andere respondent pakt bij een dergelijk onplezierig project liever door met in het achterhoofd dat het project vanzelf afloopt.

“Je hebt er ook rotklussen tussen zitten hoor. Als de gordijnen hangen, ga je met gillende banden de straat uit en kom je nooit meer terug. Je moet dan gewoon doorgaan, die gordijnen komen er vanzelf wel voor.”

Respondent C

Aan respondenten is tevens gevraagd aan te geven welke eisen van het werk mogelijk een demands-abilities fit in de weg kunnen zitten. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat het bouwplaatspersoneel onder de respondenten de fysieke aspecten van het werk als te belastend kan ervaren. Het UTA personeel heeft naar eigen zeggen te veel zittend werk. Ook noemden de respondenten een lange reistijd en onregelmatige werkdagen als belastend. De reistijd en onregelmatige werkdagen werden met name belastend genoemd door respondenten die jonge kinderen hebben. Met betrekking tot de mentale eisen van het werk benoemden veel respondenten – zowel bouwplaatspersoneel als UTA personeel – een hoge mate van ervaren werkdruk. Bovendien gaven deze respondenten aan dat de ervaren hoge werkdruk ten koste gaat van een goede werk-privé balans. Naar eigen zeggen brengen deze respondenten te veel tijd door op werk en nemen zij veel van het werk mee naar huis.

“Op een gegeven moment was ik met mijn dochter in de ballenbak aan het werk. Zo treurig was het met me gesteld.”

Respondent E

Hoewel de uitdaging en afwisseling van het werk door veel respondenten als een overwegend positief aspect van het werk worden gezien, kan de onvoorspelbaarheid van het werk en de complexe omgeving waarbinnen gewerkt wordt door een aantal respondenten desondanks als belastend worden ervaren. Bij doorvragen naar de scheidingslijn tussen de positieve en negatieve beleving wordt door respondenten de noodzaak van aandacht voor balans in werkzaamheden aangegeven. Deze balans is echter voor alle respondenten verschillend. Alle respondenten gaven aan dat het voor hen van belang is om de regelruimte te ervaren deze balans zelf te kunnen bewaken. Bovendien benoemden de meeste respondenten dat de leidinggevende eveneens een centrale rol heeft om, indien gewenst, deze balans te waarborgen.

“De dingen waarvan ik denk dat ik die kan, die kan ik kwijt in mijn werk. En de dingen waarvan ik niet weet of ik het kan, omdat ik het nog nooit gedaan heb, die komen hier ook aan de orde. Daarom zit ik nu zo goed op mijn plek.

Respondent F

De gevolgen van de fysieke eisen van het werk zijn volgens het bouwplaatspersoneel uiteraard de aanwezigheid van fysieke klachten. Voorbeelden hiervan zijn stramme handen, rugklachten en pijn in de gewrichten. In een enkel geval maakt de aanwezigheid van een niet-werkgerelateerde medische aandoening het werk fysiek te belastend. Onder de respondenten die een te hoge werkdruk ervaren, gaven enkele respondenten aan last te hebben (gehad) van overspanningsklachten, waarbij in twee gevallen zelfs sprake is geweest van een burn-out.

“Het snelle beslissen en het aanspreken als het niet goed was, daar kon ik wakker van liggen. Ik heb toen even thuis gezeten. Het was te veel voor mij.”

Respondent G

Uit dit onderzoek blijkt tevens dat in de meeste gevallen van een demands-abilities misfit het mogelijk is om deze om te buigen naar een fit. Respondenten hebben een demands-abilities misfit voorkomen door in geval van toenemende klachten of niet passende werkzaamheden bepaalde loopbaankeuzes te maken. Voorbeelden hiervan zijn het veranderen van werkgever, het volgen van scholing of het toewerken naar een promotie. In paragraaf 4.3 worden deze loopbaankeuzes verder uiteengezet. Aandacht van leidinggevendenden voor een dergelijke misfit is daarbij eveneens doorslaggevend (zie paragraaf 4.4). Uit dit onderzoek komt naar voren dat de interactie tussen de keuzes die respondenten maken om een demands-abilities misfit te voorkomen, en in hoeverre de ondersteuning van leidinggevendenden in een dergelijke situatie is ervaren, doorslaggevend is voor het waarborgen van een demands-abilities fit.

“Als ik te veel gas geef, dan zal mijn leidinggevende mij niet tegenhouden. Dat moet je zelf doen. Maar toen ik stop zei, ging mijn leidinggevende er goed mee om.”

Respondent E

NEEDS-SUPPLIES FIT

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat respondenten die een goede needs-supplies fit ervaren deze fit duiden door betrokkenheid naar de werkgever toe. Deze respondenten benoemen dat zij ervaren dat de werkgever aandacht heeft voor hun behoeftes en welzijn. Daardoor zijn zij bereid wat meer terug te geven of zich extra in te zetten. Aan de andere kant blijkt dat wanneer sprake is van een misfit, de respondenten een al dan niet uitgevoerde verloopintentie benoemen. Een dergelijke misfit komt volgens dit onderzoek op twee manieren tot stand. Enerzijds heeft bij een misfit de werkgever geen aandacht (meer) voor de behoeftes of het welzijn van de respondent. Voorbeelden hiervan zijn beloftes die niet waargemaakt worden, of leidinggevenden die door omstandigheden zodanig onder druk staan dat de aandacht voor de respondent verslapt. Anderzijds is sprake van een misfit wanneer de behoeftes van de respondent dermate zijn veranderd, dat een werkgever daar niet langer meer aan kan voldoen. Een dergelijke situatie komt volgens dit onderzoek voor wanneer iets is gebeurd in het leven van de respondent, zoals het krijgen van kinderen of wanneer sprake is geweest van een medische dreigende situatie.

“Mijn baas heeft het heel erg druk. Hij plant maar door, en hij plant maar door. Hij is niet realistisch meer. En dat is heel lastig. Ik merk dat hij is veranderd. Ik zie hem nooit meer in de kantine, terwijl hij vroeger elke ochtend koffie met ons deed.”

Respondent B

“Het ligt aan mezelf, want op het werk is alles hetzelfde gebleven. Het is mijn eigen manier hoe ik er tegenover sta. Ik kijk uit naar een bestaan zonder werk.”

Respondent H

Respondenten zijn vervolgens gevraagd wat hun behoeftes en persoonlijke drijfveren zijn (geweest). Bijna alle respondenten maakten kenbaar gedreven te worden of te zijn geweest door persoonlijke groei, ontwikkeling of uitdaging. Slechts een enkele respondent gaf aan nooit interesse te hebben gehad in zelfontplooiing. De behoefte aan ontwikkeling gaat over doorgroeien en promotie, maar ook over eventuele verbreding en verdieping van de eigen functie. De behoefte aan uitdaging gaat over de beleving dat de talenten van respondenten ten volste benut worden. Volgens veel respondenten is in deze behoeftes meestal voorzien, en als dat in sommige gevallen niet het geval was, namen een aantal respondenten op eigen initiatief stappen om zichzelf te ontwikkelen.

“Ik wilde doorleren, maar het werk zag het niet zo zitten. Toen heb ik gezegd: ‘dan ga ik het zelf doen.’ Ik heb het ook zelf moeten betalen.”

Respondent I

Ook blijkt uit dit onderzoek dat een persoonlijke sfeer op de werkvloer en goed contact met collega's volgens het merendeel van de respondenten een erg belangrijke behoefte is. Volgens een aantal respondenten is de mate van contact met collega's sterk afhankelijk van de grootte van het bouwproject en van het aantal wisselende flexibele arbeidskrachten, zoals

zelfstandigen en uitzendkrachten. De meeste respondenten geven aan veel steun te hebben aan vaste collega's en daar veel belang aan te hechten.

“Als ik op een klein bouwteje zit, heb ik weinig contact met collega's. Je doet je ding en dan is het klaar. Het is anders op een groot project met meerdere collega's. Ik vind collega's heel belangrijk. Daar moet je het toch mee samendoen.”

Respondent J

Voor de meeste respondenten is het bovendien van belang zich geen nummertje te voelen en een persoonlijke band te hebben met de directe leidinggevende. Een klein aantal respondenten werkzaam bij grote werkgevers benoemden een gebrek aan persoonlijk contact met de direct leidinggevende. Een te onpersoonlijke of hiërarchische sfeer is in een aantal gevallen de reden geweest om te (willen) veranderen van werkgever. Bij kleine werkgevers wordt door de respondenten de sfeer niet als onpersoonlijk ervaren.

“De sfeer was niet oké. Het was een heel hiërarchische sfeer. Als je de directievoerder bij wijze van spreken tegenkwam op de parkeerplaats zei hij je geen gedag. Ik had na een paar maanden door dat ik daar niet wilde blijven.”

Respondent E

Een andere behoefte die in dit onderzoek naar voren komt is de behoefte aan de vrijheid om het eigen werk zelf in te richten. In dit onderzoek geven, zonder uitzonderingen, alle respondenten aan veel waarde te hechten aan het hebben van autonomie. Voor enkele respondenten was het gebrek aan autonomie reden om van baan te veranderen. De meeste respondenten geven aan dat in de behoefte aan vrijheid ruimschoots wordt voorzien door de werkgever. De geboden vrijheid varieert van de eigen werktijd en werkplek bepalen, tot vrijheid om zelf invulling te geven aan het werk en het zelf kunnen bepalen van de werkvolgorde.

“Het leuke van dit werk is: ik ben nu leidingen aan het frezen. Dat ben je na een half uurtje ook zat, en dan ga je wat anders doen. Dus je kan helemaal je eigen werk inrichten. Niemand vertelt me wat ik moet doen.”

Respondent B

Een belangrijke actor in het bieden van autonomie is volgens de meeste respondenten de leidinggevenden. Leidinggevenden zijn immers degenen die kunnen bepalen in hoeverre de respondenten autonoom kunnen en mogen werken. Leidinggevende spelen überhaupt een rol in de mate van needs-supplies fit door aandacht te hebben voor de specifieke behoeftes van de respondenten. In paragraaf 4.4 wordt verder ingegaan op de rol van de leidinggevende.

“Ik denk dat een baas heel belangrijk is. Als je slecht behandeld wordt door je baas, dan ben je toch minder gemotiveerd. En, zo zie ik dat, als je minder gemotiveerd bent, ben je ook sneller geneigd te stoppen met werken.”

Respondent J

De in hoofdstuk 2 gestelde verwachting dat een (dreigende) PE misfit te allen tijde terug te herleiden is naar ofwel te veeleisende jobdemands, ofwel onvoldoende beschikbaarheid van job resources die aan behoeftes van personeel (af)bouw en infra voldoen, kan door middel van de onderzoeksresultaten worden bevestigd. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat degenen die een (dreigende) misfit hebben ervaren, te maken hebben (gehad) met fysieke belasting, hoge werkdruk, onvoldoende mogelijkheid tot ontwikkeling, negatieve sfeer, weinig contact met collega's en een gebrek aan waardering. In alle gevallen waar een PE misfit heeft bedreigd was sprake van mentale of fysieke klachten, uitval, verloop, of de intentie daarvan.

4.2 OMGEVING

In dit onderzoek zijn respondenten gevraagd terug te blikken naar veranderingen in hun omgeving die mogelijk van invloed zijn geweest op deze fit. Uit dit onderzoek is gebleken dat alleen de respondenten die een PE misfit hebben ervaren voorbeelden van veranderingen konden terughalen, terwijl de respondenten die nooit een PE misfit hebben ervaren niet in staat waren omgevingsveranderingen op de eigen PE fit te betrekken. Op vier niveaus is sprake geweest van bepalende veranderingen: op (macro)economisch niveau, beroepsniveau, organisatieniveau en op individueel niveau.

ECONOMISCHE VERANDERINGEN

De meeste respondenten benoemen de economische crisis van 2008 als een belangrijke en veelzeggende verandering. Doordat de opdrachten in de bouw afnamen, daalde eveneens het werkaanbod. Dit heeft tot baanonzekerheid geleid, afname van de variatie in het werk en in een enkel geval tot ontslag. Bovendien nam de werkdruk toe doordat bouwbedrijven noodgedwongen tegen krappere financiële marges opdrachten aannamen. Hierdoor moesten enkele respondenten meer werk verzetten met minder collega's. Dit alles is volgens een aantal respondenten van invloed geweest op de demands-abilities fit. Door de krappere marges merkten sommige respondenten op dat leidinggevenden minder aandacht hadden voor hun welzijn, waardoor eveneens in sommige situaties een needs-supplies misfit is ervaren. Bij het aantrekken van de economie waren in enkele gevallen de leidinggevenden weer in staat te voorzien in de behoeftes van de respondenten.

“In de crisis hadden we nog wel veel werk, maar mijn baas werd uitgespeeld door de klanten en de prijzen lagen onder druk. Hij ging ons daardoor heel erg onder druk zetten. Ik nam het hem kwalijk dat hij dat niet doorhad. Ik kon ook gewoon niet harder werken.”

Respondent K

Uit dit onderzoek komt tevens naar voren dat het werkaanbod in de bouw sterk afhankelijk is van de economie, waardoor het werkaanbod tot op de dag van vandaag nog sterk kan fluctueren. Volgens een aantal respondenten is er op dit moment genoeg werk, terwijl andere respondenten aangeven dat het werkaanbod sinds de crisis nog niet is hersteld. Het

sterk fluctuerende werkaanbod is één van de redenen waarom volgens de respondenten veel met zelfstandigen en uitzendkrachten gewerkt wordt. Dit ervaren de meeste respondenten werkzaam op de bouwplaats als negatief. Zij ervaren immers minder saamhorigheid op de bouw.

“De gaten worden opgevuld door flexkrachten en Polen. Je ziet elke dag andere gezichten. Er is geen saamhorigheid meer op de bouw.”

Respondent L

Ten slotte is er tegenwoordig sprake van een erg krappe arbeidsmarkt. Een enkele respondent ziet de krappe arbeidsmarkt als gevolg van vakbekwaam bouw personeel die door de crisis de bouwsector heeft verlaten. Werkdruk wordt mede hierdoor als hoog ervaren. Sommige respondenten benoemen de schaarse arbeidsmarkt echter als positieve verandering: er zijn genoeg mogelijkheden om, indien gewenst, van baan te kunnen veranderen.

VERANDERINGEN IN HET BEROEP

Een aantal respondenten benoemen dat in de afgelopen jaren door verschillende oorzaken de kwaliteit van de bouw is verslechterd. Een genoemde oorzaak is, zoals bovenstaand is omschreven, het vertrek van vakbekwaam personeel (af)bouw en infra. De meesten zijn sinds het aantrekken van de economie immers niet teruggekeerd en volgens een aantal respondenten leveren de bouwopleidingen te weinig en onvoldoende vakbekwaam nieuw personeel. Dit leidt volgens een aantal respondenten tot frustratie op de bouw. Door personeelstekorten is de werkdruk al hoog, maar worden gevoelsmatig ook veel fouten gemaakt die rechtgezet moeten worden. Sommige respondenten ervaren hierdoor minder plezier op werk.

“Vaak doe ik een laatste check voor oplevering en dan moet ik zeggen: opleveringswaardig is het niet. Niemand kan meer fatsoenlijk een deur afhangen, omdat dat tegenwoordig in de fabriek al wordt gedaan. Bij fouten ben je vijf keer zo lang bezig die te herstellen.”

Respondent L

De krappere financiële marges zorgen voor een lagere bouwkwaliteit. Bij onvoorziene problemen is volgens enkele respondenten tegenwoordig onvoldoende budget om een adequate oplossing te kunnen bieden. Dit beleven de respondenten als een negatieve ervaring, en geven aan hierdoor minder werkplezier en taakvariatie te ervaren.

“Het is wel eens voorgekomen dat we geen kraan in de keuken konden plaatsen, omdat we tegen een probleem liepen dat opgelost moest worden. Zo krap zijn de marges tegenwoordig.”

Respondent K

Volgens een aantal respondenten is het werk in de bouw eveneens veranderd. Nieuwbouw is volgens een aantal respondenten bijvoorbeeld steeds meer massaproductie, waarbij veel materiaal volledig wordt gebouwd en gemonteerd in fabrieken. Hierdoor neemt de variatie

in werkzaamheden volgens sommige respondenten af. Sommige respondenten voelen zich hierdoor minder uitgedaagd en hebben daardoor de voorkeur aan het uitvoeren van kleinere bouwprojecten.

“Op die grote bouwen, waar alles alleen maar om productie draait, daar heb ik geen zin meer in. Kwaliteit telt niet meer en je doet constant hetzelfde. Bij kleine projecten kun je nog iets fatsoenlijks maken en krijg je de tijd.”

Respondent D

Ook is het materiaal waarmee gewerkt wordt veranderd. Door bouweisen worden deze volgens sommige respondenten namelijk zwaarder, waardoor installatie meer personeel vereist dan voorheen. Ook dit drukt volgens respondenten op de werkdruk, evenals de fysieke belasting. Een positieve verandering in de bouwsector is een voor sommige respondenten merkbare cultuurverschuiving. Sommige respondenten merken op dat er binnen de bouw minder sprake is van een machocultuur, en waar voorheen parttime werken onbespreekbaar was, is dat volgens een aantal respondenten nu wel bespreekbaar.

“Het is pas echt van de laatste jaren dat thuiswerken of parttime werken bespreekbaar is. Zes jaar geleden wilde ik twee middagen thuis werken. Ik kon het toen geregeld krijgen, maar ik moest er wel mijn mond over houden. Het was eigenlijk niet de bedoeling.”

Respondent G

VERANDERINGEN IN DE ORGANISATIEOMGEVING

Als veranderingen in de organisatieomgeving die van invloed zijn geweest op de PE fit benoemden de respondenten een aantal verschillende gebeurtenissen. Zo hebben een aantal respondenten een overname meegemaakt. Deze overname had als gevolg dat door een respondent geen uitvoering gegeven kon worden aan bepaalde loopbaankeuzes. In geval van een andere respondent betekende de overname een andere inrichting van het werk. Dit zorgde voor veel onzekerheid en spanning op de werkvloer. In geval van deze overname werd veel waarde gehecht aan duidelijke communicatie vanuit leidinggevendenden, maar voelde zich hierin tijdens de overname tekortgedaan.

“Er was wat meer afstand met het management. Er gebeurde minder leuke dingen, en die werden niet meteen duidelijk gemaakt. Je merkte het pas als het al gebeurd was. Bepaalde dingen werden mooier gemaakt dan het was.”

Respondent H

Een andere aanstaande overname wordt door een andere respondent positief ontvangen; door schaalvergroting is het volgens de respondent vermoedelijk makkelijker gebruik te maken van doorgroeimogelijkheden dan voorheen. Ook is in dit onderzoek naar voren gekomen dat reorganisaties eveneens van invloed zijn geweest. Zo was door outsourcing van diensten volgens de respondent sprake van leegloop van kennis en zag dat als een negatieve ontwikkeling. In het verlengde van reorganisaties is centralisatie van werkzaamheden eveneens van invloed geweest. In een enkel geval is centralisatie een

positieve ervaring geweest. De werkplek werd door de centralisatie voor deze respondent immers een broeinest van creativiteit. In een ander geval versoberde de centralisatie de werkinhoud.

“We zijn veel meer gecentraliseerd. Ik zit nu echt middenin een broeinest van creatievelingen en van mensen die hun vak gewoon heel leuk vinden. Dat heeft mede bepaald dat ik nu zo op mijn plek zit.”

Respondent E

PERSOONLIJKE VERANDERINGEN

Uit dit onderzoek blijkt dat in geval van het individu eveneens veranderingen voorkomen die van invloed zijn op de PE fit. Deze veranderingen in de persoonlijke sfeer maken volgens respondenten dat de betekenis van werk anders wordt. Volgens een aantal respondenten is het krijgen van kinderen aanleiding om andere loopbaankeuzes te maken, net als het uit huis gaan van kinderen. De respondenten bij wie de pensioenleeftijd aanstaande is geven aan minder waarde te hechten aan werk en geen behoefte meer te hebben aan ontwikkeling.

“Mijn werk vond ik heel leuk. Het was alleen heel hectisch. In de wintermaanden maakte ik gigantisch lange weken en was ik veel in het buitenland. Ik heb nu kinderen, dus nu is dat niet meer zo wenselijk.”

Respondent K

Daarnaast geven een aantal respondenten aan minder vitaal te zijn, minder energie te hebben en fysieke ongemakken te ervaren. Deze respondenten wijten dit volledig aan een toenemende leeftijd. Ook zijn bij sommige respondenten situaties in de medische sfeer voorgevallen die zodanig veel indruk hebben gemaakt, dat het de betekenis van werk voor die respondenten in negatieve zin heeft veranderd. In alle gevallen van persoonlijke veranderingen blijkt uit dit onderzoek dat het de betekenis van werk verandert. Werk wordt door deze veranderingen immers nog maar gezien als iets van secundair belang. Dit uitte zich voor respondenten met name door een toenemende behoefte aan een sterk afgebakende werk-privé balans, waar door de werkgever in alle gevallen in is voorzien. Voorbeelden hiervan zijn het meewerken aan prepensioen, de mogelijkheid van ouderschapsverlof of in samenspraak met de werkgever overgaan op werkzaamheden met minder reistijd.

Als je jong en alleen bent, dan boeit het lange reizen je niet. Maar nu, met vrouw en kinderen, benauwde die reistijd me enorm, omdat het eigenlijk niet meer past.”

Respondent A

4.3 LOOPBAANKEUZES

Bovenstaand zijn de belangrijke veranderingen die volgens respondenten mogelijk van invloed zijn geweest op de PE fit weergegeven. In deze paragraaf wordt vervolgens besproken welke keuzes de respondenten hebben gemaakt in hun loopbaan, en in hoeverre de veranderingen daarin een rol hebben gespeeld. In dit onderzoek komt naar voren dat de

motieven om bepaalde keuzes te maken volgens respondenten in hoge mate afhankelijk zijn van de mate van ervaren PE fit. Zo maken alle respondenten die een PE fit ervaren vooral onbewust keuzes op basis van de eigen loopbaanambities. De overige respondenten die geen PE fit ervaren maken (preventieve) keuzes op basis van met name persoonlijke veranderingen. De overige economische, beroeps- en organisatieveranderingen waren voor de respondenten geen aanleiding om bepaalde keuzes te maken. Deze veranderingen riepen daarentegen beperkingen op om bepaalde keuzes juist *niet* te maken.

PERSON-ENVIRONMENT FIT

Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten die een PE fit ervaren geen negatieve gevolgen hebben ervaren van veranderingen in de omgeving. Om die reden hebben deze respondenten hun keuzes ook niet hoeven afstemmen op deze veranderingen. Slechts een enkele respondent die een PE fit heeft ervaren noemt de economische crisis als gebeurtenis, maar enkel om te duiden in welke tijd een bepaalde situatie zich afspeelde. Deze situatie betrof het vinden van een passende functie na het volgen van een opleiding. De respondent ervaarde de crisis slechts als minimale belemmering.

“Toen ik van school kwam, was het een lastige periode in de bouw, überhaupt was het economisch een lastige periode. Ik kwam tijdelijk op een plek waar ik eigenlijk wilde blijven. Door de crisis was er een aanneemstop, waardoor ik ergens anders ben gaan werken.”

Respondent E

De overige respondenten die een PE fit ervaren hebben met name keuzes gemaakt op basis van de eigen loopbaanambities. Het merendeel van deze respondenten hebben telkens loopkeuzes gemaakt op basis van de doorgroeimogelijkheden die op hun pad kwamen. Opvallend is dat een aantal van deze respondenten dit niet als bewuste loopbaankeuze ziet, maar meer als iets wat vanzelf zo is gegaan. Enkele respondenten zijn bewust enkele keren gewisseld van werkgever voor de eigen ontwikkeling of hebben bewust naar een promotie toegewerkt.

“Bij ons gebeurt doorgroeien veel. Meestal pakken ze mensen van de vloer die al een tijdje bezig zijn in het bedrijf en die nemen ze mee. We hebben hier twee directeuren die stage hebben gelopen. Die komen echt van de bouwplaats af. Die mogelijkheid is er altijd.”

Respondent M

DEMANDS-ABILITIES MISFIT

Uit dit onderzoek komt naar voren dat respondenten die een demands-abilities misfit (hebben) ervaren door met name persoonlijke veranderingen, op verschillende manieren omgaan met de negatieve consequenties. Door de meeste respondenten die fysieke klachten ervaren door een combinatie van een toenemende leeftijd en de lichamelijke belasting van het werk, is gekozen om middels scholing door te groeien naar minder fysiek belastende

werkzaamheden. Dit houdt in dat deze respondenten door het volgen van bijvoorbeeld avondopleidingen van bouwplaatspersoneel zijn doorgegroeid naar UTA personeel.

“Toen ik begon te timmeren dacht ik wel van: ‘ik ga wel doorleren, want dit houd ik nooit vol.’”

Respondent C

In geval van mentale belasting en aanwezige overspanningsklachten is in een aantal gevallen bewust gekozen voor demotie. In deze gevallen zijn de respondenten automatisch doorgegroeid naar een leidinggevende functie, waarvan achteraf bleek dat een dergelijke functie niet passend is. Voor de eigen gezondheid hebben deze respondenten gekozen om ondanks de arbeidsvoorwaardelijke consequenties een stap terug te nemen.

“Ik wilde de functie eigenlijk niet meer uitvoeren. Bij die functie hoorde allemaal mooie dingen. Ik had een auto en een telefoon. Ik zei: ‘al pak je me alles af. Maakt me niet uit wat je doet, maar ik wil wat anders doen.’”

Respondent E

Bij toenemende fysieke of mentale klachten maken andere respondenten gebruik van alternatieven op werk om de belasting te verlichten. Bij mentale klachten nemen een aantal respondenten ouderschapsverlof op. Ook probeert een respondent de werkdruk te verlichten door een dag per week thuis te werken. Een enkeling mag tijdens werktijd een dag per week op vrijwilligersbasis meewerken op een zorgboerderij ter verlichting van de werklust. Weer een aantal andere respondenten maakt gebruik van aanpassingen of taakverminderingen op het werk. Deze keuze wordt echter minder vaak toegepast in vergelijking met andere keuzes, zoals scholing. Doorslaggevend hierbij is dat respondenten door leidinggevend worden ondersteund worden bepaalde keuzes te maken.

“Ik krijg aangepast werk. Ik kom ook niet meer op de grote bouw vanwege mijn gezondheid. En als het toch niet gaat, dan moet ik dat aangeven en wordt er rekening mee gehouden.”

Respondent J

NEEDS-SUPPLIES MISFIT

Een keuze die respondenten maken bij een needs-supplies misfit is het veranderen van werkgever. Deze afweging is met name gemaakt door respondenten die de sfeer op werk als onpersoonlijk of negatief ervaren. Een andere reden is onvoldoende aanwezigheid van ontwikkelingsmogelijkheden. Doordat de werkgever in een aantal gevallen niet aan de ontwikkelbehoefte van de respondent kon voldoen, is gekozen om deze ontwikkelbehoefte ergens anders wel te laten vervullen.

“Ik zat bij een grote organisatie. En als ik daar binnenliep, dan zag ik ze denken: ‘wie loopt daar door de gang?’ Het voelde onpersoonlijk. Dat heb ik bij mijn vertrek ook aangegeven.”

Respondent C

OMGEVINGSINVLOEDEN

Wanneer gevraagd werd naar de invloed van de economische crisis op het maken van bepaalde keuzes, bleek in een aantal gevallen dat de door de crisis aangewakkerde baanonzekerheid reden was om juist *niet* van werkgever te veranderen, ondanks de aanwezigheid van PE misfit en verloopintentie. In een enkel geval had de respondent geen keuze om te veranderen van werkgever; door de crisis was deze respondent immers boventallig geworden en is vanwege bedrijfseconomische redenen ontslagen.

“De werkdruk lag tijdens de crisis heel hoog, en toen dacht ik: ‘ik zou wel eens wat anders willen.’ Ik heb dat toen niet aangedurfd, want ik hoorde dat mensen zonder werk kwamen te zitten. Het risico was te groot.”

Respondent K

Voor de meeste respondenten die negatieve consequenties ervaren van veranderingen in de omgeving, zoals een afname van de bouwkwaliteit of de toename van massaproductie, blijkt dat de mate van invloed op een bepaalde verandering doorslaggevend is voor het maken van een keuze. In de meeste gevallen hebben de respondenten de situatie geaccepteerd zoals het is, inclusief het verlies in werkplezier, juist omdat zij ervaren geen invloed uit te kunnen oefenen op deze verandering. Uit dit onderzoek blijkt tevens dat leeftijd een rol speelt bij deze acceptatie.

“Het is nu te laat om iets anders te gaan doen, om een andere baan te zoeken.”

Respondent C

Opvallend was dat een aantal andere respondenten die een PE misfit ervaren door belasting van het werk of een gebrek aan ondersteuning van de leidinggevende eveneens een verloopintentie uitsprak, maar vanwege het salaris wat in de loop der jaren is opgebouwd deze keuze niet konden maken. Met name bij het willen verlaten van de bouwsector is het feit dat verworven salaris op basis van functiejaren en ervaring in dit geval niet te handhaven is, voor respondenten reden om hier geen uitvoering aan te geven. Een enkele respondent is hierdoor zelfs na verlaten van de bouwsector teruggekeerd.

“Ik zei: ‘van mij hoeft die bouw eigenlijk niet meer, ik kan van mijn part in een fabriek gaan werken.’ En dat heb ik dus ook geprobeerd. Dat was financieel niet haalbaar. Ik moest wel terug.”

Respondent D

In dit onderzoek was de in hoofdstuk 2 genoemde verwachting dat in geval van een PE misfit personeel (af)bouw en infra als vanzelf bepaalde keuzes maken om met veranderingen en verlies of afname van resources om te gaan. Deze verwachting kan slechts deels worden bevestigd. In geval van veranderingen kunnen respondenten enkel ermee omgaan wanneer de verandering niet tot extra onzekerheid leidt en wanneer invloed op dergelijke veranderingen uitgevoerd kan worden. De verwachting dat leidinggevenden respondenten wel de mogelijkheid moet bieden uitvoering te geven aan gemaakte keuzes is hierbij deels

bevestigd. Deze ondersteuning is met name van belang in geval van een demands-abilities misfit. Het gebrek aan mogelijkheden heeft in uitzonderlijke gevallen echter geen belemmeringen opgeleverd. Bovendien leidt een gebrek aan ondersteuning vrijwel altijd tot een needs-supplies misfit, en dus tot verloop.

4.4 PEOPLE MANAGEMENT

Naast de eigen bijdrage om een PE fit te kunnen waarborgen, is de mate van ondersteuning van leidinggevenden eveneens van belang. In dit onderzoek zijn respondenten gevraagd naar de ondersteuning die leidinggevenden hen geboden hebben bij bepaalde veranderingen en hoe de respondenten deze ondersteuning hebben ervaren. In het algemeen onderstrepen de respondenten het belang van de leidinggevende. De meeste respondenten benadrukten daarentegen dat leidinggevenden zich vooral niet moeten bemoeien met de uitvoering van het werk, maar met name van belang zijn als het gaat om randzaken, zoals aandacht voor de ontwikkeling het oplossen van problemen en toegankelijkheid.

“Een leidinggevende is prettig voor de randzaken eromheen, als er te veel werk is bijvoorbeeld. Dan kun je het afschuiven. Maar vakinhoudelijk hoeft niet per se. Laat mij maar mijn werk doen.”

Respondent A

ONTWIKKELING

Met betrekking tot ontwikkeling, hebben de meeste respondenten ervaren goed door hun leidinggevenden te zijn ondersteund. In veel gevallen is de wijze genoemd waarop leidinggevenden de drempel tot toegang tot opleidingen en cursussen gevoelsmatig hebben verlaagd. Deze respondenten geven aan dat als er behoefte zou zijn aan het volgen van een opleiding, deze mogelijkheid altijd bespreekbaar is. Volgens respondenten maakt het niet uit of er sprake is van ontwikkelingsbeleid.

“Echt ontwikkelingsprogramma's zijn er volgens mij op het moment niet. Maar ik weet zeker dat als je gewoon in gesprek gaat, dat er van alles mogelijk is.”

Respondent I

Bij een aantal respondenten hebben leidinggevenden hen benaderd voor een doorgroeimogelijkheid en roemen deze respondenten de aandacht die hun leidinggevenden hebben gehad voor het aanwezige talent, waardoor de respondenten deze ten volste hebben kunnen benutten. Dit heeft volgens een aantal respondenten geleid tot een toename van werkplezier, omdat zij met behulp van leidinggevenden aan extra uitdagingen zijn blootgesteld.

“Mijn leidinggevende benaderde mij voor een promotie. Het voelde als een goede vervolgstap. Ik was dus echt benaderd en dat voelde heel goed.”

Respondent F

Veel respondenten benoemen doorgroeimogelijkheden in het verleden echter als “automatisch doorgroeien” en wijzen dat niet per se toe aan de ondersteuning in ontwikkeling van leidinggevenden, maar aan iets wat gewoon gebeurd is. Een enkele respondent heeft onvoldoende ondersteuning van de leidinggevende ervaren, maar geeft daarentegen aan dat de leidinggevende op andere aspecten, zoals het ondersteunen in het dagelijks functioneren, wel als competent is ervaren. Hierdoor is het gebrek aan ondersteuning in ontwikkeling als acceptabel beschouwd.

“Ik wil niet zeggen dat mijn leercurve onder mijn leidinggevende zo ontzettend groot is geweest, maar ik kreeg wel veel vrijheid en daar word ik ook blij van. Ik heb het niet vreselijk gemist, maar ik had het wel graag gewild.”

Respondent F

DAGELIJKS FUNCTIONEREN

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat slechts twee respondenten geen steun van hun leidinggevenden in het dagelijks functioneren (hebben) ervaren. Voor deze respondenten is dit gebrek aan steun dermate van invloed (geweest) dat overwogen is om van werkgever te veranderen. Het gebrek aan steun hield met name aandacht voor het welzijn van deze respondenten in. Alle andere respondenten ervaren naar eigen zeggen wel voldoende ondersteuning in het dagelijks functioneren van hun leidinggevenden. Bijna alle respondenten benoemen dat dit het meeste blijkt uit dat deze leidinggevenden aandacht hebben voor de respondent, goed luisteren naar kritiek of problemen en deze naar tevredenheid van de respondent oplossen.

“Ik kom nooit boven op kantoor. Maar als ik de baas nodig heb omdat er iets is, dan wordt dat ook altijd opgelost. Dat hebben ze liever dan dat je beneden dingen roept, en boven opeens niets meer zegt.”

Respondent N

Ook geven de respondenten aan dat een goede ondersteuning blijkt uit het feit dat hun leidinggevenden voor hen in de bres springen indien nodig, en dat de respondenten erop vertrouwen dat de deur altijd open staat en dat alles bespreekbaar is. Zoals eerder genoemd vinden de respondenten het onnodig als hun leidinggevenden zich in de uitvoering van het werk gaan mengen. De respondenten hebben enkel behoefte aan het faciliteren van de voorwaarden en mogelijkheden om hun werk goed te kunnen doen, waarin de meeste respondenten adequaat door hun leidinggevenden in worden voorzien. Deze respondenten ervaren immers veel vrijheid, maar voelen ook dat hun leidinggevende voor hen klaarstaat indien nodig. Als randvoorwaarde stellen de meeste respondenten dat het wel aan henzelf is om aan de bel te trekken indien nodig. Deze respondenten zeggen dit ook regelmatig te doen.

“Ik zeg altijd: mijn leidinggevende hoeft niets voor me te doen. Maar als ik hem dan toch vraag iets te doen, dan moet hij het ook doen. Anders heb ik er geen vertrouwen in.”

Respondent C

Daarnaast geven veel respondenten aan regelmatig formele en informele gesprekken te voeren, zoals functioneringsgesprekken of bilaterale overleggen. Dit ervaren deze respondenten als positief, maar benadrukken ook dat het contact met de leidinggevende echt niet meer hoeft te zijn. Op de bouwplaatsen zelf wordt in sommige gevallen door leidinggevendenden veel aandacht geschonken aan veilige arbeidsomstandigheden, zoals kwalitatief goed materiaal en de juiste veiligheidshulpmiddelen. Een enkele respondent hekelde zijn leidinggevende, die naar zijn ervaring iets te zuinig is met betrekking tot materiaal en machines die het werk veiliger zouden moeten maken.

“Qua materialen en machines vind ik mijn leidinggevende erg zuinig. Hij doet wel eens moeilijk over dat ik nieuwe veiligheidshandschoenen nodig heb. Ik hoop dat het gaat verbeteren.”

Respondent K

De meeste respondenten geven aan dat door bovenstaande ondersteuning van het werk beter omgegaan kan worden met de belasting van het werk. Leidinggevendenden hebben dit volgens respondenten gedaan door het werk af te stemmen op de behoeftes of (afgenomen) mogelijkheden, maar ook door deze respondenten de autonomie te bieden hun eigen werk in te richten.

PERSON-ENVIRONMENT FIT

Uit de resultaten blijkt dat respondenten veel waarde hechten aan de wijze waarop leidinggevendenden met een (dreigende) demands-abilities misfit zijn omgegaan. Enkele respondenten die langdurig of kortdurend door ziekte zijn uitgevallen benoemen het belang van een goede begeleiding tijdens re-integratie. Met name hoe de leidinggevendenden van deze respondenten de ernst van de klachten serieus namen en daar adequaat actie op ondernamen door aangepast werk te bieden werd als zeer positief ervaren.

“Er was geen twijfel over mijn klachten. Mijn leidinggevende zei: ‘als dit het is, dan moeten we kijken naar wat de nieuwe situatie is.’”

Respondent G

Wanneer gevraagd werd naar het maatwerk dat door leidinggevendenden is toegepast, komt naar voren dat het voor de respondenten belangrijk is om het gevoel te hebben dat de gemaakte afspraken speciaal voor hen gelden. Deze afspraken gaan volgens de respondenten over aangepast werk, aanpassingen op de werkplek of het aanpassen van werktijden. Een enkele respondent mag, zoals eerder benoemd, een dag in de week tijdens werktijd vrijwilligerswerk doen om de belasting van het werk te verminderen. Het is volgens de respondenten niet zozeer belangrijk of deze afspraken ook écht alleen voor hen gelden, zolang de afspraken maar afgestemd zijn op de specifieke behoefte van de respondent.

“Als ik voor mezelf praat wordt het werk aangepast naar wat ik nodig heb. Zo’n standaardstoel is voor mij gewoon niet goed. Nu heb ik een aangepaste stoel met een hogere

rug. Als je gewoon je best doet, kun je ook iets terugverwachten.”

Respondent N

In enkele gevallen bleek de economische crisis van invloed op de kwaliteit van people management. Twee respondenten ervoeren dat door krappere prijsafspraken en de afname van werkaanbod heeft geleid tot een leidinggevende die niet langer meer aandacht had voor het welzijn van de respondenten. Dit werd door de respondenten als zodanig negatief ervaren, dat gesproken kan worden van een PE misfit.

In hoeverre en welke ondersteuning van een leidinggevende door respondenten gewenst is, hangt af van de keuzes die de respondenten zelf maken in hun loopbaan. Een respondent die de pensioengerechtigde leeftijd nadert heeft immers behoefte aan andere ondersteuning, zoals ontzien worden in dagelijkse werkzaamheden, dan een respondent die in het begin van de loopbaan staat en meer ondersteuning in de ontwikkeling wenst. Deze verandering in behoeftes en keuzes zijn van invloed op de ervaren kwaliteit van people management, omdat andere ondersteuning en dus andere leiderschapskwaliteiten worden gevraagd.

“Ik ben begonnen als leerling, toen werd ik timmerman, en ik heb ook nog een opleiding gevolgd tot uitvoerder. Ik wilde heel graag doorgroeien, maar tijdens mijn laatste opleiding ben ik ermee gekapt. Ik had geen zin meer in avondschool, dat had ik al zo lang gedaan.”

Respondent M

In hoofdstuk 2 zijn de verwachtingen geschetst dat door weinig autonomie en ondersteuning van leidinggevend personeel (af)bouw en infra belemmerd wordt in het kunnen maken van keuzes, en dat er veel verbetering mogelijk is in het kader van people management. Beide verwachtingen blijken op basis van de onderzoeksresultaten niet bevestigd. Ten eerste ervaren de meeste respondenten dat de leidinggevende hen voldoende ondersteund in de ontwikkeling en het dagelijks functioneren. Bovendien blijkt dat de meeste respondenten juist wel een behoorlijke mate van autonomie ervaren. Ten tweede komt in dit onderzoek naar voren dat wanneer onvoldoende autonomie of ondersteuning is ervaren, dit vrijwel altijd heeft geleid tot een needs-supplies misfit, en respondenten evengoed de keuze maakten te veranderen van werkgever. Om die reden kan gesteld worden dat in de meeste gevallen een gebrek aan autonomie en ondersteuning geen verhinderende factor is gebleken bij het maken van keuzes.

HOOFDSTUK 5 CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Dit onderzoek sluit af met een uiteenzetting van de conclusie en discussie. In de conclusie wordt ingegaan op beantwoording van de centrale vraagstelling van dit onderzoek (5.1). Tot slot wordt in de discussie gereflecteerd op dit onderzoek en worden enkele limitaties besproken. Ook wordt ingegaan op de praktische en wetenschappelijke implicaties van dit onderzoek en worden de contributies van dit onderzoek weergegeven (5.2).

5.1 CONCLUSIE

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Deze centrale vraagstelling luidt als volgt: *'In hoeverre ervaart (af)bouw en infra personeel een person-environment fit in het kader van duurzame inzetbaarheid, retrospectief gezien, en in hoeverre dragen SOC strategieën en people management daaraan bij?'*

PERSON-ENVIRONMENT FIT (AF)BOUW EN INFRA

Op basis van de antwoorden op de empirische onderzoeksvragen kan de centrale vraagstelling succesvol worden beantwoord. In dit onderzoek is gekozen om duurzame inzetbaarheid te conceptualiseren door middel van PE fit theorie. Deze afweging is gemaakt omdat beide concepten multifactorieel zijn en deel zijn van een complexe omgeving (Brouwer et al., 2012; Van der Klink et al., 2016). Bovendien is de conceptualisering van duurzame inzetbaarheid door middel van PE fit theorie eerder aan bod gekomen in theoretische verkenningen naar duurzame inzetbaarheid (Schaufeli, 2011; Kooij, 2015). In dit onderzoek is deze conceptualisering empirisch verkend. Volgens empirische dataverzameling ervaart een kleine meerderheid van de respondent een PE fit. Daarentegen heeft het resterende aantal respondenten op een bepaald moment te maken (gehad) met een PE misfit. Ondanks dat evengoed de meerderheid wel altijd een PE fit heeft ervaren, is de hoeveelheid respondenten die deze fit op een bepaald punt niet hebben ervaren opvallend veel. Dit komt overeen met onderzoeken naar duurzame inzetbaarheid in de (af)bouw en infra (Oude Hengel, 2013; Vollandis, 2017; Ybema et al., 2017). De eerste aanwijzingen uit dit onderzoek bevestigen dat PE fit theorie mogelijk een geschikte conceptualisering is van duurzame inzetbaarheid.

PE fit staat in dit onderzoek voor een demands-abilities en een needs-supplies fit (Schaufeli, 2011). Een demands-abilities fit wordt door respondenten geduid door het ervaren van werkplezier en is het gevolg van balans in de interactie tussen de resources van het individu en de job demands (Hobfoll, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, 2011). Een needs-supplies fit wordt door respondenten ervaren als betrokkenheid en is het gevolg van een balans in de interactie tussen de behoeftes van het individu en de jobresources (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, 2011). Beide zijn positieve uitkomsten voor het individu, en overeenkomstig met de genoemde positieve uitkomsten in PE fit onderzoek (Follmer et al.,

2018). Voor de respondenten voor wie het niet mogelijk was een demands-abilities misfit te ondervangen, en voor de respondenten die een needs-supplies misfit ervaren had een dergelijke misfit (on)vrijwillig verloop tot gevolg. Ook dit is overeenkomstig met eerder onderzoek naar de uitkomsten van een PE fit (Follmer et al., 2018).

Wanneer geen uitvoering is gegeven aan een verloopintentie, waren omgevingsfactoren dermate van invloed dat respondenten gevoelsmatig noodgedwongen bepaalde keuzes niet konden maken. Door de baanonzekerheid die de crisis met zich meebracht hebben een aantal respondenten loopbaankeuzes niet durven doorzetten. Ook komt in dit onderzoek naar voren dat veranderingen kunnen leiden tot een needs-supplies misfit. Door reorganisaties of krappere marges is het mogelijk dat leidinggevendenden niet (meer) in staat zijn aandacht te hebben voor de behoeftes van het individu. Desondanks blijken met name persoonlijke veranderingen, zoals afname of verlies van resources, juist een activerende werking te hebben op respondenten. Mogelijk brengt de constatering dat de hoedanigheid van veranderingen van invloed zijn op de actie die respondenten ondernemen nieuwe inzichten op voor verder onderzoek. Deze inzichten worden in paragraaf 5.2 verder toegelicht. Geconcludeerd kan worden dat de omgeving van wezenlijke invloed kan zijn op de PE fit. Een vergelijking kan gemaakt worden met duurzame inzetbaarheid, wat volgens Kooij (2015) bereikt wordt als individuen – ondanks veranderingen – de eigen PE fit kunnen behouden.

Een demands-abilities misfit komt volgens respondenten tot stand wanneer de fysieke en mentale aspecten van het werk als te belastend worden ervaren. Zij benoemen hierbij dat in hoeverre aan de behoefte aan uitdaging is voldaan in het werk onderdeel is van werkplezier en de mate van needs-supplies fit, maar wanneer het werk onvoorspelbaar of onnodig complex wordt, kan dit omslaan naar een demands-abilities misfit. Dit veronderstelt dat er mogelijk een verband is tussen demands-abilities fit en needs-supplies fit, waarover meer in paragraaf 5.2. Ook komt dit overeen met de constatering in eerdere onderzoeksliteratuur. Vanwege de fysieke overbelasting en toenemende werkdruk in de (af)bouw en infra, is in eerder onderzoek vastgesteld dat ruimte voor verbetering mogelijk is met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid, en dus de demands-abilities fit van personeel (af)bouw en infra (Oude Hengel, 2013; Vollandis, 2017). Bovendien benoemden respondenten naast fysieke belasting en werkdruk eveneens onregelmatige werkdagen en lange reistijd als belastend.

Een needs-supplies misfit ontstaat volgens de respondenten van dit onderzoek wanneer niet (meer) voldaan kan worden aan hun behoeftes. Uit dit onderzoek komen een aantal behoeftes naar voren waar over het algemeen door de werkomgeving in dient te worden voorzien. Deze behoeftes zijn zelfontplooiing door scholing of het hebben van een uitdagende functie, goed en persoonlijk contact met leidinggevendenden en collega's, en het ervaren van autonomie. Volgens het merendeel van de respondenten is aan deze behoeftes ruimschoots voldaan. Dit staat haaks op de bevindingen uit eerder onderzoek. In eerdere onderzoeken is immers vastgesteld dat personeel (af)bouw en infra géén autonomie ervaart

en bovendien onvoldoende steun ervaart van leidinggevend en collega's (Oude Hengel, 2013; Vollandis, 2017). Concluderend kan worden gesteld dat in de meeste gevallen sprake is geweest van een PE fit, maar dat het aantal waar sprake was van een misfit eveneens vrij hoog is. Dit komt overeen met eerder onderzoek, waarbij is aangetoond dat de duurzame inzetbaarheid van personeel (af)bouw en infra relatief laag is (Vries, 2001; Oude Hengel, 2013; Vollandis, 2017; Ybema et al., 2017).

SELECTIE, OPTIMALISATIE EN COMPENSATIE

Volgens eerder onderzoek zijn individuen in staat de PE fit te behouden door in geval van afname of verlies van resources de eigen resources te managen (Freund, 2008; Kooij, 2015). In eerder onderzoek is empirisch bewijs gevonden dat het toepassen van SOC strategieën een geschikte wijze daarvoor is (Freund, 2008). In dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de regulatieve SOC strategieën met name in geval van een demands-abilities misfit bewust kunnen worden ingezet. Wanneer sprake is van een PE fit maken de meeste respondenten geen bewuste keuzes om de eigen resources te managen. Deze respondenten spreken van mogelijkheden die 'gewoon' op hun pad kwamen. De vraag is of in geval van onbewuste keuzes nog wel gesproken kan worden van het toepassen van SOC strategieën. Bij een needs-supplies misfit is vrijwel altijd sprake van verloop of de intentie daarvan. Ook om die reden kan niet worden aangenomen dat SOC strategieën worden toegepast. Het (willen) veranderen van werkgever slaat immers niet op het managen van de eigen resources, maar op het veranderen van omgevingsfactoren (Freund, 2008).

In situaties waarin sprake was van een demands-abilities misfit kunnen SOC strategieën duidelijk worden geïdentificeerd. Ten eerste *selecteren* respondenten die te maken hebben met een afname of verlies van resources bewust nieuwe doelen. Ten tweede *compenseren* respondenten de eigen resources door óf door te leren, óf door de nog bestaande resources ten volste te benutten. Andere respondenten *compenseren* door de nog bestaande resources te ontlasten en gebruik te maken van beschikbare alternatieven, zoals thuiswerken, ouderschapsverlof en vrijwilligerswerk (Baltes et al., 1999; Freund, 2008). In hoeverre de mogelijkheden voor het toepassen van SOC strategieën door leidinggevend geboden worden is van belang (Kooij et al., 2013), maar volgens dit onderzoek niet noodzakelijkerwijs doorslaggevend. Een aantal respondenten is het gelukt om zonder ondersteunende omgeving evengoed succesvol de eigen resources te managen. De meeste respondenten ervaren bovendien voldoende ondersteuning voor het toepassen van de SOC strategieën.

Bovendien blijkt uit dit onderzoek dat verworven salaris eveneens een belemmering kan vormen voor het maken van bepaalde keuzes voor het behouden van een fit. De angst een bepaald salaris bij een dergelijke keuze niet te kunnen behouden weerhoudt sommige respondenten ervan om te veranderen van werkgever. Daarnaast maakt de angst dat er sprake is van een te hoge leeftijd om ergens anders aan de slag te kunnen volgens sommige respondenten eveneens dat bepaalde keuzes juist niet genomen worden. Concluderend kan gesteld worden dat met name in geval van een demands-abilities misfit succesvol SOC

strategieën toegepast kunnen worden om een fit te behouden, maar meestal alleen als de werkomgeving personeel (af)bouw en infra daartoe in staat stelt en als veranderingen geen risicovolle belemmeringen oproepen.

PEOPLE MANAGEMENT

Respondenten geven aan ondersteuning van leidinggevenden heel belangrijk te vinden. Uit dit onderzoek komt naar voren dat people management kan bijdragen aan een PE fit door met name te ondersteunen in de dagelijkse werkzaamheden en de ontwikkeling. Naast deze twee elementen onderscheidt Knies (2012) nog twee andere elementen van people management: de uitvoering van HR-beleid en maatwerkafspraken. Deze laatste twee onderdelen werden niet of nauwelijks benoemd door respondenten. HRM en maatwerk komen in dit onderzoek minder sterk naar voren. Dit kan te maken hebben met dat respondenten zich wellicht niet bewust zijn van het onderscheid tussen HRM of maatwerk en deze twee onderdelen daardoor wellicht minder interessant vinden om aandacht aan te besteden. Mogelijk komt dit door het aantal kleine werkgevers in de (af)bouw en infra, waar veelal HRM beleid niet aanwezig is. Respondenten benoemen het belang van wederkerigheid tussen henzelf en de leidinggevende, waarbij benadrukt is dat wanneer de leidinggevende goede ondersteuning biedt, de respondent eerder geneigd is zich extra in te zetten. In eerder onderzoeksliteratuur wordt deze wederkerigheid in de interactie ook wel geduid als social exchange theory (Blau, 1968). Wanneer sprake is van wederkerigheid, benoemen respondenten een verhoogde betrokkenheid en needs-supplies fit.

Uit dit onderzoek is gebleken dat ondersteuning met betrekking tot de dagelijkse werkzaamheden door respondenten als zeer belangrijk wordt ervaren. In de meeste gevallen waren de respondenten bovendien positief over deze supervisor support. Hetzelfde geldt voor de respondenten die te maken hebben gehad met een (dreigende) demands-abilities misfit. Wanneer respondenten niet positief gestemd waren over de ervaren support, heeft dit vrijwel altijd geleid tot verloop of de intentie daarvan. De ondersteuning in dagelijkse werkzaamheden gaat volgens respondenten overigens niet over vakinhoudelijke sturing, maar over aandacht, verbinding en waardering. Wat de werkinhoud betreft zijn respondenten liever autonoom, iets wat het merendeel van de respondenten ook ervaren te zijn. Dit staat haaks op de veronderstelling dat personeel (af)bouw en infra geen autonomie en ondersteuning ervaren in het kader van duurzame inzetbaarheid (Oude Hengel, 2013).

Deze discrepantie wordt vermoedelijk verklaard doordat in eerder onderzoek van Oude Hengel (2013) de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2007 en 2008 van TNO als dataset is gebruikt om de ervaren autonomie en ondersteuning van leidinggevenden te meten. Gezien de leeftijd van deze dataset kan mogelijk verondersteld worden dat tien jaar later door veranderingen in de sector wellicht sprake kan zijn van meer autonomie en ondersteuning in de (af)bouw en infra. Deze veronderstelling wordt ondersteund door onderzoek van Vollandis (2017). Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat op dit moment sprake is van economisch betere tijden dan destijds, en leidinggevenden wellicht

daardoor meer aandacht kunnen hebben voor het ondersteunen van hun personeel. Opvallend is dat respondenten ondersteuning in ontwikkeling wel ervaren, maar promoties en doorgroeimogelijkheden niet per se toeschrijven aan goede leiderschapskwaliteiten. Respondenten zien dit als iets wat gewoon is, maar benoemen wel een verloopintentie wanneer support met betrekking tot ontwikkeling als onvoldoende wordt ervaren.

Uit dit onderzoek blijkt dat het ontbreken van ondersteunend leiderschapsgedrag kan leiden tot een needs-supplies misfit, omdat niet aan de behoeftes van personeel (af)bouw en infra wordt voldaan. Ook komt naar voren dat de respondenten die te maken hebben gehad met een (dreigende) demands-abilities misfit, hebben ervaren dat het optreden van de leidinggevende doorslaggevend is om de misfit te repareren. Respondenten benoemen met name dat leidinggevend de klachten serieus hebben genomen, en dat als zeer positief hebben ervaren. Concluderend kan worden gesteld dat de mate van supervisor support een demands-abilities kan helpen voorkomen en bijdraagt aan een needs-supplies fit (Kooij et al., 2013). Deze constatering draagt bij aan de veronderstelling dat de rol van leidinggevend doorslaggevend is in geval van het bereiken van een PE fit en duurzame inzetbaarheid (Schaufeli, 2011; Dam et al., 2016).

5.2 DISCUSSIE

Ten slotte wordt in deze paragraaf ingegaan op de methodologische limitaties van dit onderzoek en wordt gereflecteerd op de gebruikte theorie en de mate van generaliseerbaarheid. Bij de praktische implicaties worden aanbevelingen gegeven voor werkgevers in de (af)bouw en infra sectoren, maar ook voor Vollandis.

METHODOLOGISCHE LIMITATIES

In dit onderzoek is veel aandacht geweest voor het waarborgen van de onderzoekskwaliteit. Desondanks zijn enkele beperkingen van dit onderzoek te benoemen. Een daarvan is de keuze voor kwalitatief onderzoek. Deze keuze kan desondanks wel gerechtvaardigd worden, omdat in geval van best fit onderzoek de complexiteit van de omgeving meegenomen moet worden. Dit kan vrijwel alleen met een kwalitatieve onderzoeksmethode (Boeije, 2009; Beer et al., 2016). Een beperking van kwalitatief onderzoek is in dit geval echter dat sommige concepten slechts oppervlakkig geraakt kunnen worden, wat scherpe kadering en conclusies in de weg kan staan. Voor toekomstig onderzoek wordt aanbevolen om de verkende concepten kwantitatief te toetsen. Op die manier kan recht gedaan worden aan de diepgang van de toegepaste concepten.

In dit onderzoek is de afweging gemaakt om retrospectief onderzoek te doen. Deze afweging is gemaakt omdat in eerder onderzoek is opgeroepen tot longitudinaal onderzoek (Dam et al., 2016). Longitudinaal onderzoek is in dit geval echter praktisch onuitvoerbaar. Retrospectief onderzoek geldt dan als passend alternatief. Bij retrospectief onderzoek kan immers eveneens een tijdlijn worden vastgesteld (Baarda, 2012). De beperking van

retrospectief onderzoek is dat de resultaten afhankelijk zijn van het geheugen van respondenten en dat door een 'weglaateffect' de resultaten mogelijk vertekend kunnen zijn (Baarda, 2012). Omdat dit onderzoek niet afhankelijk is van exacte feiten maar meer leunt op de beleving van de respondenten, levert dit vermoedelijk geen vertekende resultaten op. Desondanks luidt de aanbeveling voor toekomstig onderzoek om longitudinaal onderzoek uit te voeren. Op die manier kan met zekerheid worden gesteld dat de resultaten niet afhankelijk zijn van het geheugen van respondenten.

Wat dataverzameling en -analyse betreft zijn tot slot een aantal beperkingen te noemen die het vermelden waard zijn. Door technische problemen en persoonlijke voorkeuren zijn in totaal vier van de zeventien interviews niet opgenomen. Van deze interviews zijn wel gespreksverslagen gemaakt, maar niet getranscribeerd. Dit houdt in dat een kleine minderheid van de data niet even gedetailleerd is geanalyseerd en in hoge mate gevoelig is geweest voor (verkeerde) interpretatie door de onderzoeker. Door opnames te maken en deze opnames vervolgens verbatim uit te werken wordt getracht de subjectiviteit van de onderzoeker zo veel mogelijk te ondervangen (Boeije, 2009). Door bovenstaande kon dit echter niet bij alle interviews worden ondervangen. Bovendien kan een dergelijke subjectiviteit bij het interpreteren van resultaten niet helemaal voorkomen worden. Door systematisch data te coderen is getracht zo objectief mogelijk data te categoriseren. De beperking is echter dat slechts één onderzoeker betrokken is geweest bij data-analyse. Het zou beter zijn geweest als meerdere onderzoekers bij het analyseproces betrokken waren. De resultaten zijn na analyse wel voorgelegd aan werknemers Kennis & Kunde van Vollandis, zodat mogelijk afwijkende interpretaties besproken konden worden.

THEORETISCHE EN CONTEXTUELE REFLECTIE

In dit onderzoek is gekozen voor het verkennen van duurzame inzetbaarheid als uitkomst van PE fit. Hier is zowel theoretisch als empirische ondersteuning gevonden (Schaufeli, 2011; Kooij, 2015). PE fit is echter een heel breed concept; veel verschillende fits kunnen inmiddels met behulp van onderzoek worden vastgesteld (Jansen & Kristoff-Brown, 2006). Demands-abilities en needs-supplies fit zijn daar voorbeelden van, en in dit onderzoek gebruikt omdat deze fits eerder in verband zijn gebracht met duurzame inzetbaarheid (Schaufeli, 2011). Het is goed mogelijk dat andere conceptualisering van PE fit evengoed passend of misschien zelfs passender zijn voor onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. Zo zou eventueel gekeken kunnen worden naar een person-vocation fit, person-job fit, person-group fit of zelfs een person-person fit (Jansen & Kristoff-Brown, 2006). Aanbevolen wordt om in toekomstig onderzoek middels toetsend onderzoek vast te stellen welke soorten PE fit (of combinaties van fits) leiden tot duurzame inzetbaarheid.

In dit onderzoek zijn de regulatieve SOC strategieën gekozen als conceptualisering van de invloed van personeel (af)bouw en infra op het behouden van een PE fit. De veronderstelling van dit onderzoek is bovendien dat individuen met name bij een demands-abilities fit SOC strategieën toepassen (Schaufeli, 2011; Kooij, 2015). De empirische data laat inderdaad zien

dat de SOC strategieën bij een PE fit en needs-supplies misfit mogelijk minder goed van toepassing zijn. Het is in dit onderzoek eveneens niet duidelijk of SOC ook wordt toegepast bij het maken van onbewuste keuzes. Dit roept de vraag op of de regulatieve SOC theorie wel een passende conceptualisering is voor de invloed van individuen op een PE fit. Een mogelijk alternatief concept is wellicht de Zelf-Determinatie Theorie (ZDT) van Deci en Ryan (2002).

De ZDT als positieve motivatietheorie sluit goed aan bij de principes van duurzame inzetbaarheid. De koppeling van ZDT met duurzame inzetbaarheid komt met name doordat beide begrippen uitgaan van de (benodigde) drang van mensen om zich te blijven ontwikkelen, mits de werkcontext hen daarvoor in de gelegenheid stelt (Deci & Ryan, 2002; Van der Klink et al., 2011; 2016). Daarnaast kent ZDT drie psychologische basisbehoeften die voorwaardelijk zijn voor het versterken van intrinsieke motivatie. Deze drie basisbehoeftes zijn autonomie, sociale verbondenheid en een gevoel van competentie (Deci & Ryan, 2002; Van den Broeck et al., 2009). Deze komen overeen met de behoeftes die respondenten in het kader van een needs-supplies fit hebben uitgesproken. Voor toekomstig onderzoek is het interessant om ZDT in verbinding te brengen met PE fit in het kader van duurzame inzetbaarheid in plaats van de SOC theorie en daarbij extra aandacht te hebben voor de toepasbaarheid van de drie psychologische basisbehoeftes van ZDT op de mate van needs-supplies fit.

People management als concept om de invloed van leidinggevenden te duiden is in dit onderzoek gekozen omdat daar theoretische aanwijzingen voor zijn (Schaufeli, 2011; Dam et al., 2016; Van Harten, 2016). Ondersteuning in het werk en ontwikkeling blijken volgens dit onderzoek vele malen belangrijker te zijn dan de uitvoering van HRM en maatwerk (Knies, 2012). Bovendien benadrukken respondenten het belang van een mate van wederkerigheid in de relatie tussen henzelf en de leidinggevende. Knies (2012) baseert de definitie van people management, en dan met name de ondersteuning in het werk en de ontwikkeling, op de Leader-Member Exchange (LMX) theorie van Graen en Scandura (1987; zoals genoemd in Knies, 2012). LMX staat voor het behouden van kwalitatief goede relaties tussen leidinggevende en werknemer, waardoor gesproken kan worden van effectief leiderschap (Graen & Uhl-Bien, 1995). Voor toekomstig onderzoek wordt om die reden aanbevolen het verband tussen LMX en PE fit in het kader van duurzame inzetbaarheid te toetsen.

Nu gereflecteerd is op de in dit onderzoek gebruikte theoretische concepten, wordt ten slotte gereflecteerd op de context van dit onderzoek. Zoals in de methoden (hoofdstuk 3) is gesteld, kan er mogelijk sprake zijn van een natuurlijke voorselectie van de onderzoekspopulatie. Dit omdat enkel deelnemers aan de DIA zijn benaderd. Zij zouden wellicht om wat voor reden dan ook een andere houding hebben met betrekking tot duurzame inzetbaarheid ten opzichte van niet-deelnemers. Deelname is immers niet verplicht en de opkomst voor de DIA is slechts 35% (Vollandis, 2017). Mogelijk beïnvloedt deze voorselectie de generaliseerbaarheid naar de gehele (af)bouw en infra (Boeije, 2009).

Ondanks de voorselectie blijkt de onderzoekspopulatie wel degelijk representatief voor de sector wanneer gekeken wordt naar bouwplaats- of UTA personeel, kleine of grote werkgevers en leeftijd. Toekomstig onderzoek zal echter beter meer representatief zijn als het lukt om ook niet-deelnemers aan de DIA te bereiken. Mogelijk zijn de uitkomsten van dit onderzoek toepasbaar op andere sectoren waar fysiek zwaar en betrekkelijk laaggeschoold werk wordt uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn de vleesverwerkende industrie of de metaalbewerkingsector.

Deze veronderstelling mag echter in het licht van de 'best fit' benadering van HRM niet te scherp worden gesteld. Om best fit-onderzoek te kunnen generaliseren moeten concepten in toekomstig onderzoek in verschillende contexten worden getoetst (Beer et al., 2016; Boxall & Purcell, 2016). In de (af)bouw en infra is namelijk op sectoraal niveau veel aandacht voor duurzame inzetbaarheid; hieraan ontleent Vollandis bijvoorbeeld haar bestaansrecht. Ook is de toegang van personeel (af)bouw en infra tot preventief medische onderzoeken en duurzame inzetbaarheidsadviesgesprekken uniek in Nederland. Hoewel in de vleesverwerkende industrie of metaalbewerkingsector weliswaar sectoraal aandacht is voor duurzame inzetbaarheid, komt de mate van aandacht niet overeen met die van de (af)bouw en infra. In het kader van 'best fit' onderzoek is het van belang om te onderzoeken of de verschillen tussen sectoren mogelijk van invloed zijn op de mate van PE fit en hoe werknemers en leidinggevenden daaraan bijdragen.

PRAKTISCHE IMPLICATIES

Dit onderzoek levert naast enkele wetenschappelijke inzichten ook praktische aanbevelingen op. Wat in dit onderzoek naar voren komt is dat met name ondersteunend leiderschapsgedrag van belang is en dat SOC strategieën toegepast door personeel (af)bouw en infra van belang zijn wanneer sprake is van een demands-abilities misfit. Bovendien blijkt uit dit onderzoek dat het belangrijk is dat er wordt voldaan aan de behoefte aan verbondenheid, autonomie en ontwikkeling. Hierin wordt volgens de respondenten in grote lijnen ook aan voldaan, maar op basis van veranderingen in de sector worden werkgevers aanbevolen extra aandacht te hebben voor deze behoeftes. De krappe arbeidsmarkt, het toenemende gebruik van flexkrachten en de afname van bouwkwaliteit kunnen voor personeel (af)bouw en infra van negatieve invloed zijn op de mate van ervaren fit. Ook geven de meeste respondenten aan succesvol SOC strategieën toe te kunnen passen in geval van een demands-abilities misfit, maar dat de mogelijkheden daarvoor wel door leidinggevenden geboden moeten worden. Indien deze mogelijkheden niet aanwezig blijken heeft dit regelmatig tot een needs-supplies misfit geleid.

Om bovenstaande wordt aanbevolen om ondersteunend leiderschapsgedrag in de (af)bouw en infra te bevorderen. Het bevorderen van ondersteunend leiderschapsgedrag heeft als voordeel dat het een relatief kostefficiënte aanbeveling is. Het nadeel is echter dat de aanbeveling met name op de lange termijn van positieve invloed zal zijn, omdat het investeren in duurzame en kwalitatieve relaties veel tijd kost (Graen & Uhl-Bien, 1995). Toch

worden werkgevers aanbevolen kritisch te reflecteren op het eigen leiderschapsgedrag en zo nodig aanpassingen te maken. Niet alleen draagt dit gedrag aantoonbaar bij aan een PE fit, ook kan dit de binding die werknemers met de organisatie voelen versterken; een bijkomend positief effect in een omgeving met een krappe arbeidsmarkt. Vollandis kan eventueel een relevante bijdrage leveren.

Vollandis brengt op dit moment duurzame inzetbaarheid onder de aandacht van HRM afdelingen van organisaties en personeel (af)bouw en infra. Hiervoor zijn verschillende instrumenten ontwikkeld, met als voornaamste voorbeeld de DIA. Dit instrument, waarbij onder andere duurzame inzetbaarheidsadviseurs in gesprek gaan met personeel (af)bouw en infra, is bij uitstek geschikt voor het faciliteren bij het toepassen van SOC strategieën, zoals (om)scholing of het aanpassen van het werk naar de eigen mogelijkheden. Bovendien kunnen personeel (af)bouw en infra in geval van een needs-supplies misfit met behulp van de DIA verwezen worden naar loopbaantrajecten. Dit zou vermoedelijk de overstap naar een nieuwe werkgever kunnen versimpelen. De opkomst van de DIA is echter slechts 35%, terwijl Vollandis als doel heeft gesteld om een opkomst van 80% te realiseren (Vollandis, 2018). Geadviseerd wordt om extra in te zetten op de opkomst en daarbij naamsbekendheid van de DIA. Dit zou bijvoorbeeld gerealiseerd kunnen worden door opkomst verhogende afspraken te maken met de gecontracteerde arbodiensten.

In de dienstverlening van Vollandis worden leidinggevenden (af)bouw en infra vooralsnog niet benaderd. Aan Vollandis wordt aanbevolen zich in de dienstverlening op twee manieren te gaan richten op deze belangrijke groep. Ten eerste is het advies om proberen bewustwording te creëren bij leidinggevenden over de invloed die zij hebben op de mate van fit van hun werknemers. Daarbij zou benadrukt kunnen worden dat een misfit een onwenselijk resultaat is met (on)vrijwillig verloop van werknemers tot gevolg. Een voorbeeld van bewustwording kan een 'leiderschapsscan' zijn, waarbij leidinggevenden naar aanleiding van beantwoorde vragen over het eigen leiderschapsgedrag tips en aanwijzingen kunnen krijgen om waar mogelijk verbetering aan te brengen. Ten tweede wordt geadviseerd leidinggevenden te informeren over de mogelijkheden in ondersteuning van duurzame inzetbaarheid. Zoals in eerder onderzoek is vastgesteld wordt deze steun namelijk als onvoldoende ervaren (Oude Hengel, 2013; Vollandis, 2017), terwijl in dit onderzoek ondersteuning in dagelijkse werkzaamheden en ontwikkeling wel als voldoende worden ervaren. Op basis hiervan kan worden verondersteld dat veel leidinggevenden wel de vaardigheden hebben om steun te verlenen, maar dat wellicht het urgentiegevoel om bezig te zijn met duurzame inzetbaarheid laag is. Vollandis zou bijvoorbeeld de bewustwording van leidinggevenden kunnen vergroten door het aanbieden van een cursus of workshops.

CONTRIBUTIES

Tot slot wordt uiteengezet hoe dit onderzoek een wetenschappelijk relevante bijdrage heeft geleverd. Nog niet eerder is onderzocht hoe in de (af)bouw en infra werknemers en leidinggevenden samen een bijdrage kunnen leveren aan duurzame inzetbaarheid. Dit

onderzoek levert een belangrijke wetenschappelijke bijdrage door deze interactie in de context van (af)bouw en infra te verkennen. Bovendien heeft eerder onderzoek naar duurzame inzetbaarheid met name aandacht gehad voor determinanten van duurzame inzetbaarheid, daarbij kijken naar óf de rol van de werknemer, óf de rol van de werkgever. Vanuit de PE fit theorie wordt echter verondersteld dat beide actoren niet los van elkaar gezien kunnen worden, en beide van belang zijn voor het bereiken van duurzame inzetbaarheid (Kooij et al., 2013). Dit onderzoek draagt bij door met behulp van PE fit theorie de beide actoren in het kader van duurzame inzetbaarheid samen te brengen. Hierbij levert dit onderzoek eveneens een bijdrage door gebruik te maken van het meest veelzeggende analyseniveau van HRM; het niveau van werknemerspercepties (Wright & Nishii, 2007). Daarnaast levert dit onderzoek twee nieuwe inzichten op.

Ten eerste komt in dit onderzoek naar voren dat demands-abilities fit en needs-supplies fit zich mogelijk tot elkaar verhouden. Een voorbeeld is de behoefte aan uitdaging van de respondenten als onderdeel van needs-supplies fit, maar dat bij te veel uitdaging in veel gevallen gesproken wordt over een demands-abilities misfit. In eerder onderzoek is gesteld dat wanneer gekeken wordt naar person-job fit, de fit tussen het individu en het werk, zowel demands-abilities fit en needs-supplies fit onderdeel zijn en dat er sprake is van uitwisseling tussen de twee (Caplan, 1987; Schaufeli, 2011). Deze veronderstelling en in hoeverre deze fits zich tot elkaar verhouden is echter nog niet eerder empirisch verkend. Dit onderzoek levert een relevante wetenschappelijke bijdrage door een verkennende aanzet te geven om het verband tussen de twee fits nader te duiden, met name in het kader van duurzame inzetbaarheid. De veronderstelling is bovendien dat werknemers alleen duurzaam inzetbaar zijn als er sprake is van een demands-abilities en needs-supplies fit (Schaufeli, 2011). Dit onderzoek draagt tevens bij door empirische ondersteuning te leveren voor deze veronderstelling.

Ten tweede blijkt uit dit onderzoek dat de hoedanigheid van veranderingen in de omgeving bepalend zijn voor de mate van activering van de respondenten. Persoonlijke veranderingen, zoals afname of verlies van resources, leidt meer tot actie dan veranderingen waar geen invloed op uitgeoefend kan worden of veranderingen die tot extra onzekerheid leiden. Voorbeelden van deze veranderingen zijn het toenemende aantal flexkrachten op de bouw, de economische crisis van 2008 of reorganisaties van werkgevers. In deze scenario's hebben respondenten bepaalde keuzes in geval van een misfit juist niet gemaakt. In eerder onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt tussen alle type veranderingen met betrekking tot het behouden van een PE fit (Freund, 2008; Kooij, 2015). Dit onderzoek levert een relevante bijdrage door empirische ondersteuning te leveren voor het nieuwe inzicht dat verschillen in veranderingen mogelijk van invloed zijn op de activering van werknemers.

REFERENTIES

- Baarda, D.B., Van der Hulst, M., & De Goede, M. (2012). *Basisboek interviewen*. Noordhoff Uitgevers.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual review of psychology*, 50(1), 471-507.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Bernston, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7, 452-457.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th edition). London, England: Palgrave.
- Van den Broeck, A., De Witte, H., Vansteenkiste, M., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag en organisatie*, 22(4), 316-335.
- Brouwer, S., De Lange, A. H., Mei, S. V., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., & Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.
- Cao Afbouw (2018). Geraadpleegd op 7 maart 2019 op: <https://www.fnv.nl/getmedia/92832d8b-40e6-4eaa-952b-f6a511168baa/CAO-Afbouw-en-cao-Bedrijfseigen-regelingen.pdf?ext=.pdf>.
- Cao Bouw en Infra (2018). Geraadpleegd op 7 maart 2019 op: <https://www.bouwendnederland.nl/download.php?itemID=1894533>.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational behavior*, 31(3), 248-267.
- Dam, K. V., Vuuren, T. V., & van der Heijden, B. I. (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht. *Gedrag & Organisatie*, 29(1), 4-29.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.

Economisch Instituut voor de Bouw (2017). *Trends op de bouwwereldmarkt*. Geraadpleegd op 7 maart 2019 op: https://www.eib.nl/pdf/Trends%20op%20de%20bouwwereldmarkt_web.pdf

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1998). Person-environment fit theory. *Theories of organizational stress*, 28, 67.

Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908-2925.

Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L., & Billsberry, J. (2018). Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work. *Academy of Management Journal*, 61(2), 440-465.

Francis, J.J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229-1245.

Freund, A. M. (2008). Successful aging as management of resources: The role of selection, optimization, and compensation. *Research in Human Development*, 5(2), 94-106.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Grootenboer, A.J., van der Schaaf, M.J., (2012). *Vitaliteit: van feit tot beleid: Inventariserend onderzoek*. Stichting Economisch Instituut voor de Bouw, Amsterdam.

Van Harten, E. J., (2016). *Employable ever after: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context* (Doctoral dissertation, Utrecht University).

Van Harten, E. J., De Cuyper, N., Guest, D., Fugate, M., Knies, E., & Forrier, A. (2017). Special issue of international human resource management journal HRM and employability: an international perspective. *The international journal of human resource management*, 28:19, 2831-2835.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.

Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial issues*, 193-212.

- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement* (Doctoral dissertation, Utrecht University).
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Meuwese, B. (2016). Ziekteverzuim in de bouw. *Economisch instituut voor de bouw*.
- Van der Klink, J. J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., & van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt*, 7.
- Van der Klink J. J., Bültmann U., Burdorf A., Schaufeli W., Zijlstra F., Abma F., Brouwer S., van der Wilt G. (2016). 'Sustainable employability-definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach'. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 42(1), 71-79.
- Kooij, D. D., Dijkers, J. J., Jansen, P. P., & van den Broek, J. J. (2013). Human Resource beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers.
- Kooij, D. T. (2015). Successful aging at work: The active role of employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309-319.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Leijten, F. R., van den Heuvel, S. G., Ybema, J. F., Robroek, S. J., & Burdorf, A. (2013). Do work factors modify the association between chronic health problems and sickness absence among older employees?. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 477-485.
- Van de Mortel, T. F. (2008). Faking it: social desirability response bias in self-report research. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 25(4), 40.
- Oude Hengel, K. M. (2013). Sustainable employability of construction workers.
- Van der Ploeg, C. P. B., Pal, S., Vroome, E. D., & Bossche, S. (2014). *De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers in Nederland*. TNO.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of management review*, 31(4), 977-994.
- Schaufeli, W. B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'. *Schouten & Nelissen (2011), Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*, 96-108.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.

SER, Sociaal Economische Raad (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. *Den Haag: Sociaal Economische Raad*.

Thijssen, J. G. L., Knies, E., & Leisink, P. L. M. (2016). Vergrijzing en loopbaanverwachting bij de politie: De betekenis van ervaringsopbouw en ontwikkelingsondersteuning. *Tijdschrift voor HRM*, 2016(6).

UWV (2018). *WGA-instroom grote werkgevers in 2017*. Geraadpleegd op 7 maart 2019 op: <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/wga-instroom-grote-werkgevers-in-2017.pdf>

Veld, M., Semeijn, J., & Vuuren, T. V. (2015). Enhancing perceived employability: an interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. *Personnel Review*, 44(6), 866-882.

Veth, K. N., Van der Heijden, B. I., Korzilius, H. P., De Lange, A. H., & Emans, B. J. (2018). Bridge over an aging population: examining longitudinal relations among human resource management, social support, and employee outcomes among bridge workers. *Frontiers in psychology*, 9.

Volandis (2017). *Bedrijfstakverslag 2017*. Geraadpleegd op 25 maart 2019 op: <https://www.volandis.nl/media/2576/bedrijfstakverslag-voor-de-bouwnijverheid-2017.pdf>

Volandis (2018). *Lessen uit 4.600 DIA's*. Geraadpleegd op 7 maart 2019 op: <https://www.volandis.nl/media/2064/lessen-uit-4600-dias-jan-2018-nieuw.pdf>

Vries, S. D., Gründemann, R., & Vuuren, T. V. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1193-1202.

Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.

Van Vuuren, T., Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid.

Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2017). Sturen op eigen regie voor duurzame inzetbaarheid: Een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers én werknemers. *TBV-Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 25(8), 364-367.

Van Vuuren, T., Smit, A., & Wolswijk, A. (2016a). Daadwerkelijk werk maken van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid in de Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.

Ybema, J. F., van Vuuren, T., & Van Dam, K. (2017). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.

- 1) Person-environment fit in het kader van duurzame inzetbaarheid (Edwards et al., 1998; Schaufeli, 2011; Kooij, 2015)
 - a. Demands-abilities fit: de mate van fit tussen de persoonlijke resources van de werknemer en de eisen van het werk (Schaufeli, 2011). In de context van dit onderzoek wordt onder het kunnen reguleren van de eigen persoonlijke resources de SOC theorie gebruikt (Freund, 2008).
 - b. Needs-supplies fit: de mate van fit tussen de behoeftes van de werknemer en in hoeverre door het werk en de werkomgeving aan die behoeftes wordt voldaan (Schaufeli, 2011). In de context van dit onderzoek is met betrekking tot de werkomgeving een centrale rol voor de leidinggevende weggelegd door middel van people management (Van Harten, 2016).
- 2) Regulatieve SOC strategieën van werknemers (Baltes et al., 1999; Freund, 2008; Kooij, 2015):
 - a. Selectie: het selecteren van nieuwe doelen in geval van veranderingen, door veranderende interesses of onvermijdelijke veranderingen (Baltes et al., 1999).
 - b. Optimalisatie: het optimaliseren van bestaande resources of het verwerven van nieuwe resources om nieuw geselecteerde doelen te kunnen halen (Baltes et al., 1999).
 - c. Compensatie: het compenseren van afnemende of verlies van resources door gebruik te maken van beschikbare alternatieven, zoals levensfasebewuste maatregelen op de werkvloer (Baltes et al., 1999; Kooij, 2015).
- 3) People management van leidinggevendenden (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014):
 - a. Ondersteuning door HRM praktijken: de uitvoering van algemeen geldende HRM praktijken door leidinggevendenden, zoals het voeren van functioneringsgesprekken (Knies, 2012).
 - b. Ondersteuning door maatwerkafspraken: de ruimte geboden door leidinggevende voor werknemers om alleen voor hen geldende maatwerkafspraken (I-deals) te maken, om de werknemer te ondersteunen het werk goed te kunnen blijven uitvoeren (Knies, 2012; Van Harten, 2016).
 - c. Ondersteuning in dagelijks functioneren: aandacht en ondersteuning door de leidinggevende voor de werknemer in de uitvoering van het werk (Knies, 2012).
 - d. Ondersteuning in ontwikkeling: aansporing en aandacht door de leidinggevende voor de ontwikkeling en toekomst van de werknemer (Knies, 2012).

BIJLAGE II INTERVIEWPROTOCOL

Dit interviewprotocol betreft de operationalisering van dit onderzoek naar PE fit van personeel (af)bouw en infra in het kader van duurzame inzetbaarheid. In het interviewprotocol is de introductie van het interview en mogelijke interviewvragen opgenomen. Voor het formuleren van interviewvragen wordt met name gekeken naar verschillende variaties om de juiste informatie van respondenten te ontvangen. Om die reden zijn in dit protocol meerdere vragen opgenomen die min of meer over hetzelfde onderwerp gaan. De opbouw van de interviews in grote lijnen vastgesteld, zodat de respondenten de vragen in logische volgorde kunnen beantwoorden. Dit interviewprotocol is vastgesteld naar voorbeeld van de interviewlijst van Baarda (2012).

In de eerste plaats wordt de respondenten gevraagd naar de mate van PE fit in het heden. Vervolgens wordt de respondenten gevraagd terug te gaan in de tijd en momenten terug te halen waarin wellicht een PE misfit dreigde. Respondenten worden gevraagd dit als concreet voorbeeld te omschrijven. Aan de hand van deze concrete voorbeelden uit het verleden wordt verder doorgevraagd naar in hoeverre SOC strategieën en people management van invloed zijn geweest.

PRAKTISCH INTERVIEW EN UITNODIGEN

“Mijn naam is Lise Gielen, en voor de afronding van mijn studie doe ik in opdracht van Vollandis onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. Weet je wat Vollandis doet? [indien nee, Vollandis toelichten.] Het doel is om te achterhalen hoe de dienstverlening rond de DIA verbeterd kan worden. Mag ik je vijf korte vragen stellen?”

DIA:

- Hoe ben je uitgenodigd en door wie? En hoe verliep dat?
- Hoe was het invullen van de vragenlijsten?
- Wist je waar je moest zijn? Licht toe.
- Word je goed opgevangen? Licht toe.
- Wat verwacht je van vandaag?

Ik ben ook benieuwd naar hoe personeel (af)bouw en infra door werkgevers extra ondersteund kunnen worden voor duurzame inzetbaarheid. Ik zou je graag nog wat vragen willen voorleggen. Wanneer schikt het jou? Ik heb ongeveer 30 minuten nodig. Het kan ook telefonisch. De resultaten zullen vertrouwelijk worden behandeld en je blijft geheel anoniem.

INTRODUCTIE

Ik ben benieuwd naar hoe werkgevers hun personeel extra kunnen ondersteunen als het gaat om duurzame inzetbaarheid. De vragen die ik je wil stellen gaan over die ondersteuning nu, en zoals je dat in het verleden hebt ervaren.

INTERVIEWVRAGEN

Ik wil het eerst graag met je over het heden hebben.

- PE fit: Waar ben je in je werk het meeste trots op?
- PE fit: Zijn er aandachtspunten uit de DIA gekomen? In hoeverre kun je verder met deze punten?
- PE fit: Als je kijkt naar je huidige werk. Vind je dat jij en je werk goed bij elkaar passen op dit moment? Hoe komt dat denk je?
- PE fit: Twijfel je of je werk nog wel bij je past? Hoe komt dat denk je?

Doorvragen aan de hand van concreet voorbeeld:

- Voorbeeld: Kun je daar een voorbeeld bij geven?
- PE fit: Vind je dat je werkzaamheden bij je passen? Waarom denk je dat?
- PE fit: Wat heb jij nodig van je leidinggevende of collega's om je werk goed te kunnen doen?
- PE fit: In hoeverre denk je dat je door je werk, leidinggevende of collega's voorzien wordt in wat je nodig hebt?
- SOC: Hoe zorg je ervoor dat het werk bij je blijft passen? Is dat iets waar je (bewust) mee bezig bent?
- PM: Heb je het idee dat je leidinggevende aandacht voor je heeft? Voeren jullie wel eens gesprekken, over je toekomst bijvoorbeeld? Of worden er wel eens afspraken gemaakt die voor zover je weet alleen voor jou gelden?

We hebben het net gehad over of je vindt of je werk op dit moment bij je past, maar zou je ook eens terug kunnen kijken naar de afgelopen jaren?

- PE fit: In hoeverre heb je de afstemming tussen jou en je werk die je nu ervaart de afgelopen jaren ook ervaren? Zijn er momenten geweest dat je dat je werk niet (meer) vond passen? Hoe kwam dat denk je? En zo ja, kun je daar wat meer over vertellen?
- PE fit: Zijn er veranderingen/ontwikkelingen geweest op het werk die voor jou belangrijk waren? Hoe was dat voor je? Kun je daar wat meer over vertellen?
- PE fit: Zijn er momenten geweest dat je twijfelde of je baan nog bij je paste? Hoe kwam dat denk je? Kun je daar wat meer over vertellen?

Doorvragen aan de hand van concreet voorbeeld:

- Voorbeeld: Kun je die situatie omschrijven? Hoe kijk je daarop terug?
- SOC: Hoe ben je zelf met deze situatie omgegaan? Welke acties heb je ondernomen?

- SOC: Hoe ben je met deze veranderingen omgegaan?
- SOC: Hoe heeft de situatie je kijk op je werk veranderd? Hoe ben je daarmee omgegaan?
- SOC: Kon je aanpassingen doen in je werk? En zo ja, wat deed je dan?
- SOC: Was het mogelijk om door middel van een training bijvoorbeeld om te gaan met veranderingen in het werk? Heb je daar gebruik van gemaakt? Hoe zag dat er uit?
- SOC: In hoeverre kon je rekening houden met dat bepaalde werkzaamheden minder mogelijk waren voor je?

- PM: Wat heeft je leidinggevende in deze situatie voor je gedaan?
- PM: Voelde je je in deze situatie gesteund door je werkomgeving, zoals je leidinggevende of je collega's?
- PM: Wat had je in deze situatie nodig van je leidinggevende?
- PM: Vind je dat je van leidinggevende gekregen hebt wat je nodig had?
- PM: Heb je in deze situatie ervaren dat je zelf aanpassingen kon doen in het werk? En kon je daar goed met je leidinggevende afspraken over maken?
- PM: Toen deze situatie gebeurde, had je leidinggevende voor je gevoel aandacht voor je? Sprak je toen met je leidinggevende over je werk of je toekomst?

Indien bovengenoemde vragen niet automatisch leiden tot de juiste informatie over de eerder genoemde topics, zal tijdens de interviews wat specifieker op deze topics worden doorgevraagd.

SLOT

We zijn bijna klaar met het interview. Zijn er nog dingen die ik moet weten/die je mij wil meegeven? Heb je nog vragen?

Heel erg bedankt voor je tijd. Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben, dan mag je mij bellen of mailen.

BIJLAGE III

CODEBOOM

Name	Files	References
<u>Duurzame inzetbaarheid</u>	0	0
<u>Omgeving (verandering)</u>	0	0
Economische omgeving	0	0
Crisis	7	10
Schaarse arbeidsmarkt	3	3
Werkaanbod	5	5
Functie	0	0
Bouw	7	7
UTA	8	8
UTA en bouw	2	2
Kenmerken bouw	0	0
Cultuurverschuiving bouw	1	1
Krappe marges	1	1
Kwaliteit bouw	3	3
Massaproductie	1	1
Zwaarder materiaal	1	1
Organisatie omgeving	0	0
Centralisering	1	2
Outsourcing	1	2

Name	Files	References
Overname	2	2
Reorganisatie	1	1
<u>People management</u>	0	0
Ondersteuning dagelijkse werkzaamheden	15	35
Ondersteuning HRM	6	9
Ondersteuning maatwerk	3	5
Ondersteuning ontwikkeling	10	17
<u>Person-environment fit</u>	10	16
Demands-abilities fit	0	0
DA misfit	5	9
Fysieke demands	1	1
Fysiek belastend	1	2
Fysiek niet belastend	2	2
Lange reistijd	1	1
Onregelmatige werktijden	1	1
Regelmatige dagen	1	1
Reistijd	1	1
Zittend beroep	2	2

Name	Files	Referenties
Gezondheid	0	0
Fysieke klachten	3	5
Medische aandoening	1	1
Overspanningsklachten	2	2
Uitvalrisico	2	2
Vitaliteit	1	2
Interessante werkinhoud	9	15
Mentale demands	0	0
Complexe omgeving	2	2
Werkdruk	8	11
Werkprivebalans	7	9
Needs-supplies fit	0	0
Needs - omgeving	2	3
Needs - ontwikkeling	8	10
Needs-supplies misfit	3	11
Social exchange	4	5
Supplies leidinggevende	4	6
Autonomie	10	14

Name	Files	Referenties
Supplies - omgeving	0	0
Contact collega's	9	12
Sfeer	6	8
<u>Persoonlijke resources</u>	0	0
Gezondheid	0	0
Fysieke klachten	3	5
Medische aandoening	1	1
Overspanningsklachten	2	2
Uitvalrisico	2	2
Vitaliteit	1	2
Karaktereigenschappen	5	7
Opleiding	7	10
Salaris	4	5
Zekerheden	1	3
<u>Regulatieve strategieën</u>	0	0
Compensatie	4	8
Optimalisatie	10	16
Selectie	10	22