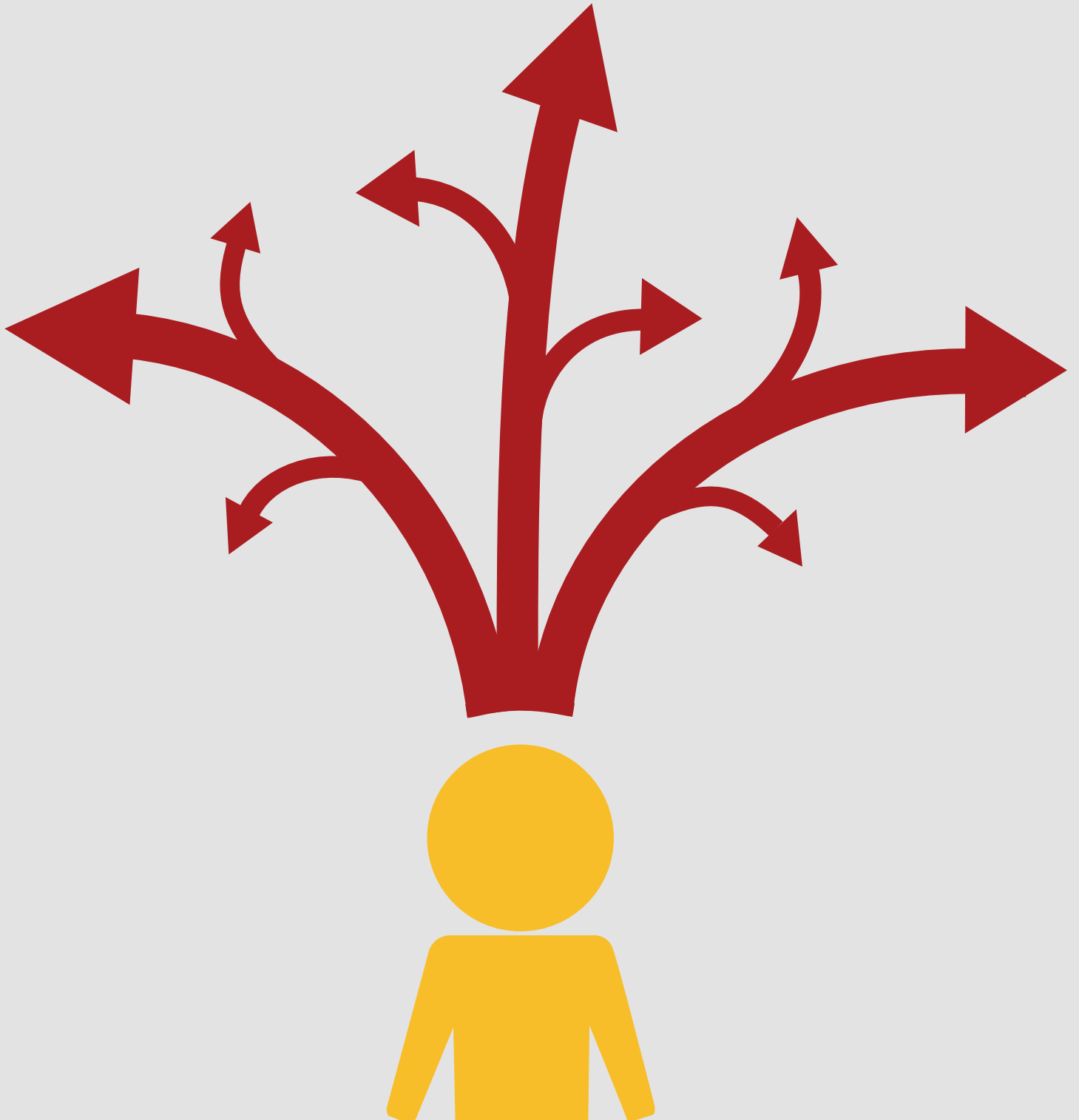


Kickstart van je loopbaan?

De ervaren bijdrage van een traineeship voor de individuele inzetbaarheid van medewerkers binnen Alliander



Kickstart van je loopbaan?

De ervaren bijdrage van een traineeship voor de individuele inzetbaarheid van medewerkers binnen Alliander



Universiteit Utrecht

Simon Bloo | studentnr. 3945553

skcbloo@gmail.com

Master Strategisch HRM

Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO)

Universiteit Utrecht

Augustus 2018

Begeleiders Universiteit Utrecht

dr. E.J. van Harten

dr. C. Schott MA

Voorwoord

Met de scriptie die nu voor u ligt rond ik zowel mijn master Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht als mijn studententijd af. Ik heb afgelopen zes jaar genoten van de inspirerende, kleinschalige en persoonlijke omgeving van de USBO waar ruimte was voor mijn individuele ontwikkeling. Afgelopen jaren heb ik veel meer inzicht gekregen in wie ik zelf ben en wat ik wel en niet kan. Ik ben daar achteraf enorm blij mee en wil graag een aantal mensen bedanken die mij hebben gestimuleerd en geholpen in die ontwikkeling.

Allereerst wil ik graag mijn eerste begeleider, Jasmijn van Harten, bedanken. Jasmijn, enorm bedankt voor de manier waarop je mij door dit scriptieproces heen hebt begeleid en ontwikkeld. Jouw constructieve feedback en kritische blik daagde mij keer op keer uit en zorgde ervoor dat ik stappen bleef zetten. De positieve en nuchtere manier waarop je dit deed gaf mij echt veel vertrouwen. Daarnaast dank ik mijn tweede begeleider, Carina Schott. Carina, je heldere feedback en vernieuwende ideeën hebben deze scriptie echt vollediger en meer divers gemaakt. Daarnaast wil ik Eva Knies bedanken voor het meedenken en de hulp in de opstart van mijn scriptieproces.

De opkomst en profilering van traineeships op de arbeidsmarkt heeft mij altijd geboeid, te meer vanwege de boeiende discussie over de benadering en de oorsprong van talent die hieraan gekoppeld is. Na de verkennende gesprekken met Alliander was ik al snel enthousiast over (het belang van) onderzoek naar de ervaren bijdrage van traineeships. Mijn onderzoek draagt bij aan meer inzicht in de manier waarop HRM-beleid doorwerkt in de perceptie en individuele loopbanen van medewerkers en dat geeft veel voldoening. Ik wil daarom al mijn collega's van Alliander met wie ik afgelopen tijd prettig heb samengewerkt bedanken. Dank voor de manier waarop jullie mij hebben gefaciliteerd en voor de verschillende vormen van begeleiding. Daarnaast wil ik alle respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek enorm bedanken. Het mag voor zich spreken dat ik zonder jullie niet in de buurt was gekomen van dit mooie resultaat.

Daarnaast wil ik mijn vrienden, (oud) huisgenoten en familie voor alle steun en afleiding bedanken. Het tonen van jullie interesse, begrip en hulp zorgde niet alleen voor relativering maar ook voor nieuwe brandstof om weer verder te gaan.

Tot slot, pap en mam, jullie hebben mij de kans gegeven om deze studietijd en studententijd mogelijk te maken. Van jullie heb ik de vrijheid gekregen om afgelopen jaren zelf keuzes te (leren) maken voor studie, werk, en andere activiteiten die hebben bijgedragen aan mijn persoonlijke, academische en sociale ontwikkeling. Daar ben ik jullie enorm dankbaar voor!

Simon Bloo

Utrecht, augustus 2018

Abstract

Veel organisaties bieden aan jonge talenten een traineeship aan om jonge talenten te begeleiden en te ontwikkelen in (de start van) hun loopbaan. Het HRM-beleid van organisaties sluit hierbij aan door verschillende vormen van begeleiding en ondersteuning te bieden aan medewerkers en zo de individuele ontwikkeling te stimuleren (Boxall & Macky, 2009). Toch staat in de literatuur en praktijk onvoldoende vast op welke manier verschillende HR-praktijken daadwerkelijk een bijdrage leveren aan aan de loopbanen van individuele medewerkers. Bestaande literatuur benadrukt het belang van onderzoek naar de impact van HRM-beleid op verschillende vormen van inzetbaarheid (Van Harten et al., 2017). In deze scriptie is daarom de ervaren bijdrage van het traineeship voor de individuele loopbaan van medewerkers binnen Alliander onderzocht. De volgende centrale vraag stond centraal: *“Wat is de ervaren bijdrage van het traineeship voor de individuele inzetbaarheid van medewerkers werkzaam bij Alliander?”* Voor dit onderzoek zijn zestien (oud) trainees geïnterviewd. Voor vrijwel alle respondenten heeft de begeleiding vanuit de verschillende actoren en de ontwikkelgerichte ondersteuning en activiteiten bijgedragen aan de verdere loopbaanontwikkeling binnen de organisatie. Naarmate de loopbaan vordert is er volgens vrijwel alle respondenten sprake van een relatieve bijdrage.

Het traineeship binnen Alliander bestaat uit een gestructureerd werk- en leerprogramma waarin ruimte wordt gegeven voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Er wordt gedurende het traineeship veel ruimte gegeven om te ontdekken welke functies passend zijn bij individuele competenties en ambities (Van de Ven et al., 2018). De houding tegenover het traineeship is binnen Alliander over het algemeen positief. In lijn met wat werd verwacht draagt een traineeship volgens trainees bij aan verschillende varianten van inzetbaarheid en daarmee aan de eigen individuele loopbaan. In dit onderzoek is meer inzicht verkregen in de manier waarop de verschillende elementen in het traineeship een bijdrage leveren aan de verschillende varianten van inzetbaarheid.

Dit onderzoek wijst uit dat de verschillende elementen in het traineeship hebben bijgedragen aan meerdere varianten van inzetbaarheid. De resultaten duiden erop dat verschillende begeleidingsvormen hoofdzakelijk bijdragen aan het versterken van het bewustzijn ten aanzien van de eigen loopbaan en het sociaal kapitaal. De ontwikkelactiviteiten in het traineeship dragen volgens respondenten bij aan het ontwikkelen van een verzameling competenties, kennis en vaardigheden en duiden erop dat het aanpassingsvermogen van medewerkers zodoende wordt verhoogd. Het versterken van het bewegingskapitaal leidt volgens de respondenten tot meer zelfbewustzijn en zelfvertrouwen ten aanzien van de eigen arbeidsmarktpositie. Dat draagt uiteindelijk bij aan daadwerkelijk (nemen van) nieuwe stappen in de loopbaan. Geconcludeerd wordt dat een traineeship een directe bijdrage levert aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling en medewerkers bewust maakt van de individuele verantwoordelijkheid om door begeleiding en ontwikkeling proactief aan de eigen loopbaan te blijven werken.

Trefwoorden: talentmanagement, traineeship, ontwikkelprogramma, inzetbaarheid, loopbaan

Inhoud

1. Introductie.....	9
1.1 Inleiding	9
1.2 Aanleiding	9
1.3 Achtergrond	10
1.4 Doel- en vraagstelling	11
1.5 Organisatorische en maatschappelijke relevantie	11
1.6 Wetenschappelijke relevantie	12
1.7 Leeswijzer	13
2. Context	14
2.1 De organisatie	14
2.2 Talentmanagement.....	15
2.3 Het traineeprogramma	15
2.3.1 Doelstelling en uitgangspunt	15
2.3.2 Inhoud van het programma.....	16
3. Inzetbaarheid en traineeships.....	17
3.1 Loopbaanstart.....	17
3.2 Inzetbaarheid	18
3.2.1 Dimensies van inzetbaarheid.....	18
3.2.2 Opbrengsten van inzetbaarheidsbeleid.....	20
3.3 Traineeships.....	21
3.4 Traineeships en bewegingskapitaal	22
3.4.1 Loopbaanbegeleiding	22
3.4.2 Netwerken	23
3.4.3 Mentoring.....	24
3.4.4 Training en opleidingen	24
3.5 Traineeships en gepercipieerde inzetbaarheid.....	25
3.6 Traineeships en baantransities	26
3.7 Verwachtingen	27
3.7.1 Conceptuele model.....	28
4. Methoden.....	29
4.1 Kwalitatief onderzoek	29
4.2 Casestudy	29
4.3 Onderzoeksdata	30

4.3.1	Documenten en observaties.....	30
4.3.2	Interviews	30
4.3.3	Respondenten	31
4.4	Data-analyse	32
4.4.1	Operationalisering	33
4.5	Kwaliteit van het onderzoek	35
5.	Rapportage	37
5.1	Loopbanen	37
5.1.1	Huidige posities	37
5.1.2	Wisselen van posities	38
5.1.3	Tijdens traineeship	39
5.2	Algemene ervaren bijdrage traineeship.....	40
5.3	Organisatie begeleiding	41
5.3.1	Leidinggevende.....	41
5.3.2	Buddy en mentor	42
5.3.3	Coach	43
5.3.4	Talentmanagement	43
5.4	Ontwikkelactiviteiten	44
5.4.1	Externe training en opleiding	44
5.4.2	Netwerken & Netwerkactiviteiten.....	45
5.5	Traineeship en inzetbaarheid	46
5.5.1	Bewegingskapitaal	46
5.5.2	Gepercipieerde inzetbaarheid	48
5.5.3	Loopbaantransities	49
6.	Conclusie	50
6.1	Loopbanen van (oud-)trainees.....	50
6.2	Begeleiding traineeship	51
6.3	Ontwikkelactiviteiten traineeship.....	52
6.4	Bijdrage voor individuele inzetbaarheid	52
6.5	Beantwoording centrale onderzoeksvraag	54
7.	Discussie	55
7.1	Praktische implicaties	55
7.2	Academische implicaties.....	56
7.3	Reflectie op onderzoeksproces.....	58

7.4	Tot slot	59
	Bronnen.....	60
	Bijlage 1: Topic lijst.....	66
	Bijlage 2: E-mail over onderzoek (zonder voorafgaand telefonisch contact).....	68
	Bijlage 3: Agendaverzoek voor interview afstudeeronderzoek (na telefonisch contact).....	68
	Bijlage 4: Loopbaankaart.....	69
	Bijlage 5: Codeboom Traineeships	70
	Bijlage 6: Codeboom Inzetbaarheid	71

1. Introductie

1.1 Inleiding

Deze scriptie gaat over de ervaren bijdrage vanuit medewerkers van een traineeship aan de individuele loopbanen van medewerkers binnen Alliander. In de introductie wordt eerst ingegaan op recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die van invloed zijn op van inzetbaarheid van medewerkers. Vervolgens wordt gekeken hoe deze ontwikkelingen vormkrijgen binnen de context van de onderzoeksorganisatie, Alliander. Daarna volgt de probleemstelling en de vraagstelling en tot slot volgt de organisatorische en maatschappelijke relevantie en wetenschappelijke relevantie.

1.2 Aanleiding

Voor een vliegende loopbaanstart geven steeds meer jonge talenten de voorkeur aan een meerjarig traineeship waarin persoonlijke en professionele ontwikkeling centraal staat (Kessels, 2015). Medewerkers voeren daarbij verschillende opdrachten en functies in korte tijd uit en worden begeleid en ondersteund vanuit een training- en opleidingsprogramma. Organisaties beogen door traineeships talent vroeg aan te trekken en te ontwikkelen om later te kunnen inzetten op specialistische en leidinggevende posities (Dries & Pepermans, 2008). Of dat ook is wat individuele medewerkers uiteindelijk willen en kunnen valt nog te bezien. In het begin van hun loopbanen zitten medewerkers vaak nog niet op de goede plek of positie. In een traineeship krijgen medewerkers door 'vallen-en-opstaan' vaak pas een eerste indruk van mogelijke functies en posities die passen bij eigen competenties en ambities (Nauta, De Lange & Görtz, 2010). Een traineeship lijkt daarom niet leidend maar begeleidend te zijn voor een verdere individuele loopbaan in de start op de arbeidsmarkt.

Starters hebben momenteel vanaf het begin van de loopbaan te maken met een dynamische arbeidsmarkt waar kennis snel veroudert en werk continu verandert (Baruch, 2006). Dat is veelal het gevolg van wereldwijde technologische ontwikkelingen, globalisering en een werkomgeving die steeds competitiever wordt (Van Harten et al., 2017). Organisaties en medewerkers hebben duidelijk andere strategieën, competenties en vaardigheden nodig om op veranderend werk en veranderende eisen vanuit de omgeving te blijven anticiperen. Een traineeship biedt medewerkers mogelijk de kans om deze strategieën, competenties en vaardigheden te ontwikkelen. Vanuit HRM-perspectief wordt een traineeship dan ook gezien als een investering in de inzet van meerdere HR-praktijken om de ontwikkeling van individuele medewerkers te stimuleren en te faciliteren (Kooij et al., 2013). Het is echter de vraag wat de opbrengsten zijn van die investeringen voor zowel organisaties als individuele medewerkers.

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben tot gevolg dat grenzen tussen de interne en externe arbeidsmarkt voor werknemers vervagen, en individuen meer dan organisaties aan het stuur van een loopbaan staan (Hall, 1996). Het vormt voor werkgevers dan ook een risico om te investeren in de medewerkers die later mogelijk weer uitstromen en daarmee niet inzetbaar zijn (De Cuyper & De Witte, 2011). Het gebruik van verschillende HR- praktijken kan de externe mobiliteit van medewerkers bevorderen en ertoe leiden dat zij vertrekken, zeker van jonge werknemers die leren en groei in de loopbaan extra belangrijk vinden (Kooij et al., 2008). Aan de andere kant kan een organisatie door investeringen in de ontwikkeling van medewerkers de prestaties en flexibiliteit van medewerkers bevorderen en zo een duurzaam concurrentievoordeel nastreven (Van Harten et al., 2017; De Cuyper & De Witte, 2011). Daarbij zien medewerkers de investeringen in de ontwikkeling mogelijk als een kans om tijdelijke werkzekerheid, welzijn en loopbaansucces te realiseren. Meer inzicht in de manier

waarop HRM-investeringen doorwerken in de individuele loopbaan van medewerkers kan worden verkregen door te kijken naar de individuele inzetbaarheid van medewerkers. In dit onderzoek worden individuele loopbanen geconceptualiseerd volgens verschillende varianten van inzetbaarheid.

Inzetbaarheid verwijst naar de individuele baankansen op de interne en externe arbeidsmarkt (Forrier et al., 2015). Door te werken aan de eigen inzetbaarheid streven medewerkers zo gezegd individueel loopbaansucces na (Van Buren, 2003; Berntson et al., 2006). In de inzetbaarheidsliteratuur worden veel verschillende definities en conceptualisaties gebruikt die lopen van de ontwikkeling van kennis en vaardigheden tot de eigen perceptie ten aanzien van de arbeidsmarktpositie, tot aan daadwerkelijke loopbaanstappen. In het onderzoek van Forrier et al. (2015) plaatsen de auteurs verschillende dimensies van inzetbaarheid achter elkaar. Zij stellen dat medewerkers door het ontwikkelen van kennis en vaardigheden zich meer bewust worden van de eigen baankansen en dat dat bewustzijn tot daadwerkelijke loopbaanstappen zal leiden. Deze opvatting van inzetbaarheid sluit nauw aan op de beoogde ontwikkeling die medewerkers gedurende een traineeship doormaken. Voorgaande geeft aanleiding om de bijdrage van een traineeship voor de individuele inzetbaarheid van medewerkers verder te onderzoeken.

1.3 Achtergrond

Ook bij nutsbedrijf Alliander wordt momenteel veel aandacht besteed aan de inzetbaarheid van medewerkers. Het bedrijf levert de infrastructuur voor energie en gas in een groot deel van Nederland. Voor Alliander zal de vraag naar nieuwe bronnen van energie heel snel toenemen en dat heeft enorme gevolgen voor de organisatie en de bedrijfsvoering. Energie wordt komende decennia meer centraal en lokaal geproduceerd en er ontstaan nieuwe energievormen en toepassingen. Om die nieuwe energievormen en toepassingen publiekelijk beschikbaar te maken en de huidige organisatiepositie in de maatschappij te behouden is het belangrijk om de juiste mensen aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden. Het HR-beleid van Alliander is dan ook onder andere gericht op het aantrekken van de jonge hoogopgeleide talenten die een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de kerntaak van de organisatie. Middels een traineeship worden medewerkers binnen Alliander intensief opgeleid en begeleid.

Omdat de toekomst ook voor Alliander onvoorspelbaar is, is een flexibele en wendbare organisatie cruciaal. Alleen zo kan de organisatie blijven reageren op technologische en maatschappelijke veranderingen. Daarom zet de organisatie vanuit het traineeship in op het verhogen van het aanpassingsvermogen van trainees en het versterken van kennis en vaardigheden (Forrier et al. 2015). Dat maakt een trainees ook in een veranderende werkomgeving waardevol en vergroot de (interne) inzetbaarheid. Inzetbaarheid is in het belang voor de organisatie en de medewerker zelf. Voor organisaties geven medewerkers die een traineeship hebben doorlopen nog geen garantie voor toekomstige inzetbaarheid. Zij komen er mogelijk door of na een traineeship achter dat Alliander als werkgever mogelijk andere competenties vraagt en ambities nastreeft die niet overeenkomen met de eigen ambities. Deze medewerkers zetten hun loopbaan wellicht voort buiten Alliander en zijn zo niet meer van waarde voor de organisatie. Het vormt een risico voor de continuïteit die door de organisatie wordt nagestreefd en voor het toekomstig succes van een organisatie (Boxall & Purcell, 2015).

Binnen Alliander wordt het traineeship sinds 2008 aangeboden aan jonge talenten die starten op de arbeidsmarkt. Het percentage trainees dat intern is doorgestroomd en binnen de organisatie is gebleven lag in 2016 op 84%. Uit diverse gesprekken met HR-adviseurs binnen de organisatie blijkt dat

er sinds 2016 meer trainees uitstromen dan in de jaren ervoor. Inmiddels werkt nog 75% van het totaal aantal trainees binnen Alliander. Onvoldoende wordt duidelijk waar de hogere uitstroom mee te maken heeft. Wel halen de adviseurs aan dat de interne arbeidsmarkt sterk verandert en dat trainees vaker buiten de deur kijken. Iets wat vanuit de opkomst van de boundaryless en protean career goed te verklaren is (Hall, 1996). Daarnaast vormt de aantrekkelijke economie en een toenemende werkgelegenheid op de arbeidsmarkt een mogelijke verklaring. Voorgaande onderstreept het belang van onderzoek waarin meer inzicht wordt verkregen in de manier waarop organisaties kunnen bijdragen aan de ontwikkeling en loopbanen van medewerkers.

1.4 Doel- en vraagstelling

Zowel in de wetenschap als in de praktijk (van de onderzoeksorganisatie) is nog onvoldoende duidelijk over de bijdrage die een traineeship heeft op de individuele loopbaan van medewerkers. Onderzoek moet uitwijzen of de ontwikkeling binnen een traineeship daadwerkelijk overeenkomt met de opvattingen over de inzetbaarheid vanuit de literatuur. Zo kan verder inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre medewerkers een traineeship gebruiken voor de verdere loopbaan. Het doel van dit onderzoek is dan ook om meer inzicht te verkrijgen in de ervaren bijdrage van een traineeship voor de loopbanen van medewerkers. Bovendien kan dit onderzoek bestaande literatuur over de bijdrage van ontwikkelprogramma's aan individuele loopbanen aanvullen. De centrale vraagstelling is in dit onderzoek als volgt geformuleerd:

Wat is de ervaren bijdrage van het traineeship voor de individuele inzetbaarheid van medewerkers werkzaam bij Alliander?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden vanuit de theorie zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- 1. Wat is inzetbaarheid en wat levert inzetbaarheid op voor individuen en organisaties?*
- 2. Wat wordt er vanuit de literatuur verstaan onder een traineeship of ontwikkelprogramma?*
- 3. In hoeverre wordt vanuit de literatuur een bijdrage verwacht van het traineeship voor de loopbaan van individuele medewerkers?*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden aan de hand van de empirische data zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- 4. Hoe zien de individuele loopbanen van medewerkers tijdens en na het traineeship eruit?*
- 5. Welke waarde kennen medewerkers die een traineeship (hebben) doorlopen toe aan de verschillende elementen in het traineeship?*

Dit onderzoek is erop gericht om nieuwe inzichten te bieden en de bestaande literatuur aan te vullen. Daarom wordt hierna ingegaan op de organisatorische en maatschappelijke relevantie en op de wetenschappelijke relevantie.

1.5 Organisatorische en maatschappelijke relevantie

Al eerder is beschreven dat organisaties voldoende flexibel moeten zijn om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen in de werkomgeving en veranderende eisen vanuit de maatschappij en het werkveld. Het ontwikkelen en stimuleren van het menselijk kapitaal zorgt voor voldoende flexibele en mobiele werknemers (Kalyal et al., 2010). Organisaties investeren in jonge medewerkers om hen in een vroeg stadium te binden en te ontwikkelen. Investeren in de ontwikkeling van jong talent is voor organisaties nodig om ook in de toekomst op specialistische en leidinggevende posities voldoende

capaciteit te hebben (Robinson, 2001). Het is voor organisaties van groot belang om (blijvend) aan te sluiten op de individuele behoeften van medewerkers in de loopbaanontwikkeling. Organisaties bereiken dit door goed HRM-beleid dat moet worden afgestemd op de interne doelgroep. Ook voor het traineeship geldt dat Alliander zoekt naar aanknopingspunten tussen intern HRM-beleid en de behoeften vanuit trainees. Dit onderzoek biedt inzicht in de manier waarop het HRM-beleid vanuit individuele medewerkers wordt ervaren. Ook wordt voor Alliander verder inzichtelijk waar de organisatie de investeringskosten in terug kan zien, waarbij moet worden opgemerkt dat de opbrengsten veelal kwalitatief zijn en niet direct aan financiële prestaties kunnen worden gekoppeld (Boselie, 2010).

Zoals al eerder kort werd aangehaald is er voor Alliander een cruciale rol weggelegd in het vormgeven van toekomstige duurzame energievoorzieningen. De vraag naar nieuwe energienetten en uitbreiding van bestaande infrastructuur neemt snel toe. Het is de taak van Alliander om consumenten, bedrijven en instellingen blijvend en onder gelijke condities te voorzien van betrouwbare, betaalbare en duurzame energie (Alliander, z.j.). Daarnaast werkt de onderzoeksorganisatie met andere partijen aan oplossingen voor grote maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering en schaarste in grondstoffen. Het is van belang dat Alliander haar taak ook in de toekomst kan blijven vervullen en dat kan niet zonder goede medewerkers. Om de publieke en maatschappelijke taak nu en in de toekomst te kunnen blijven vervullen, is het des te belangrijker om jonge getalenteerde medewerkers aan te trekken en te ontwikkelen in het belang van de continuïteit van Alliander. Omdat de taak van de organisatie onder invloed van digitalisering en de energietransitie nog deels onvoorspelbaar is, moeten medewerkers worden voorbereid door de flexibiliteit te verhogen en breed inzetbaar te zijn. Zo kunnen medewerkers ook in de toekomst blijven inspelen op de veranderende eisen vanuit de omgeving. Het beleid vanuit de organisatie gericht op het aantrekken en ontwikkelen van talent dient daarbij zo goed mogelijk aan te sluiten op de doelstelling van de organisatie (Boxall & Macky, 2009).

Tot slot is dit onderzoek ook in maatschappelijk opzicht relevant. Zoals al eerder is aangehaald zijn jonge werknemers bij de start van hun loopbaan nog vaak zoekende naar een functie of positie. Dat vormt volgens Nauta et al. (2010) een mogelijke verklaring voor het relatief hoge verzuim dat onder jongere werknemers zichtbaar is. Werkstress en een hoge psychosociale belasting zijn de meest voorkomende oorzaken van verzuim en uitval (TNO, 2015). De maatschappelijke kosten die voortkomen uit verzuim en uitval van werknemers zijn aanzienlijk; werknemers die thuis komen te zitten doen vaak een beroep op de ziektewetuitkering en vaak ook op de gezondheidszorg en ander sociale voorzieningen (Blekemolen & Te Braake, 2017). Dit onderzoek draagt bij aan meer inzicht in de manier waarop organisaties starters op de arbeidsmarkt goed kunnen ondersteunen en begeleiden in het proces van 'vallen-en-opstaan' om zo welzijn en loopbaansucces na te streven (Nauta et al., 2010). Zo kan verzuim en vroegtijdige uitval op de arbeidsmarkt worden voorkomen.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

Er is in de wetenschappelijke literatuur nog niet veel te vinden over de bijdrage van een traineeship aan de individuele loopbanen van medewerkers. In huidig onderzoek dient dan ook te worden voortgebouwd op de literatuur over verschillende interventies gericht op begeleiding en ontwikkeling die in de HRM-literatuur worden gerelateerd aan de inzetbaarheid van medewerkers. Naar inzetbaarheid wordt al geruime tijd onderzoek gedaan. Echter, veranderingen in de werkomgeving en verkeisen zijn ook zichtbaar in de manier waarop inzetbaarheid in de wetenschappelijke literatuur wordt onderzocht (Nilsson & Ellstrom, 2011). Inzetbaarheid komt in de literatuur terug in een

verscheidenheid aan definities en conceptualisaties. Forrier et al. (2015) definiëren inzetbaarheid als de individuele baankansen voor medewerkers op de interne of externe arbeidsmarkt. Betrekkelijk weinig onderzoek naar inzetbaarheid spitst zich toe op de bijdrage van ontwikkelprogramma's voor medewerkers die in de start van hun loopbaan zitten.

In dit onderzoek wordt specifiek ingegaan op hoogopgeleide starters op de arbeidsmarkt. Veel inzetbaarheidsonderzoek is gericht op andere doelgroepen, zoals ouderen of mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt (Kooij et al., 2011). Medewerkers die deelnemen aan een traineeship kunnen worden gezien als young professionals. Uit onderzoek blijkt dat veel medewerkers in de start van hun loopbaan vaak niet goed op hun plek zitten (Van de Ven et al., 2018). Door 'vallen-en-opstaan' komen zij erachter welke functies of rollen het beste past bij de eigen competenties en welke competenties kunnen worden versterkt (Van de Ven et al., 2018). Onderzoek naar de inzetbaarheid van deze doelgroep en de ontwikkeling en begeleiding vanuit de organisatie draagt bij aan meer inzicht in de individuele behoeften van medewerkers voor hun loopbaan.

Dit onderzoek draagt daarnaast bij aan meer inzicht in de ondersteuning van HRM-beleid van individuele medewerkers. Naar afzonderlijke HR-praktijken en het effect van die praktijken op verschillende uitkomsten van medewerkers is al veel onderzoek gedaan (Kooij et al., 2010). Toch blijft onderzoek naar HRM en inzetbaarheid als uitkomst achterwege en blijkt nog onvoldoende wat de impact is van HRM specifiek voor inzetbaarheid (Van Harten et al., 2017). Deze scriptie probeert een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur over HRM en inzetbaarheid te leveren door in te gaan op de bijdrage van verschillende samenhangende HR-praktijken op verschillende varianten van inzetbaarheid (Forrier et al., 2015). Omdat het onderzoeksthema relatief nieuw is heeft dit onderzoek ook een verkennend karakter. Ook bevat dit onderzoek beschrijvende en verklarende elementen: de bijdrage van een traineeship wordt op basis van bestaande literatuur beschreven en verklaard (Baarda, De Goede & Theunissen, 2001).

1.7 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk wordt het onderzoeksthema geïntroduceerd. Hierna wordt in het tweede hoofdstuk kort ingegaan op de onderzoeksorganisatie en op de inhoud van het traineeshipprogramma binnen de onderzoeksorganisatie. In het derde hoofdstuk volgt een theoretische verkenning van de literatuur over traineeships en inzetbaarheid en wordt het conceptuele model binnen dit onderzoek gepresenteerd. Hoofdstuk vier bestaat uit de methodologische verantwoording en een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksaanpak. In het vijfde hoofdstuk volgen de resultaten waarbij de belangrijkste onderzoeksbevindingen worden gepresenteerd die de empirische basis vormen voor de beantwoording van de laatste drie deelvragen in dit onderzoek. Dan volgt in hoofdstuk zes de conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de zes deelvragen en de centrale onderzoeksvraag. Tot slot wordt in hoofdstuk 7 ingegaan op de praktische en wetenschappelijke implicaties van dit onderzoek en volgt een reflectie op het onderzoeksproces.

2. Context

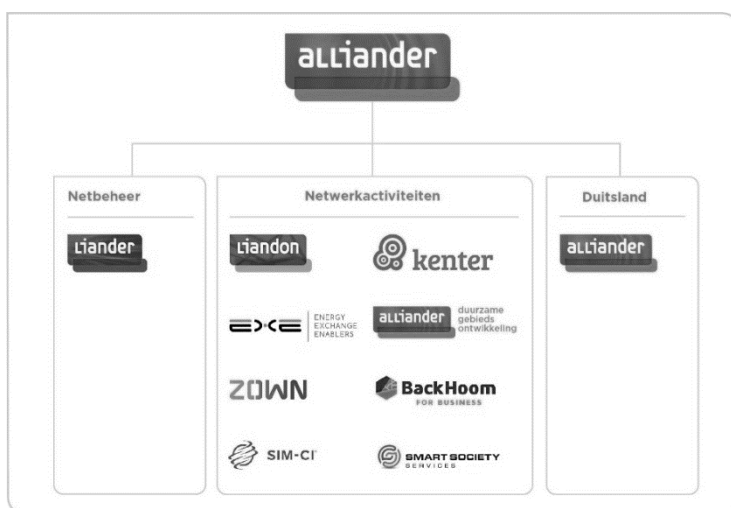
In dit hoofdstuk wordt meer inzicht gegeven in de onderzoeksorganisatie en in het traineeship dat binnen de onderzoeksorganisatie aan hoogopgeleide starters op de arbeidsmarkt wordt aangeboden.

2.1 De organisatie

Met de invoering van de Wet Onafhankelijk Netbeheer (WON) in 2007 werd energiebedrijf Nuon verplicht tot het splitsen van een aantal bedrijfsactiviteiten. Het beheer van de transportnetwerken voor energie werd gescheiden van de productie en levering van energie. Alliander N.V. is in juli 2009 opgericht om als zelfstandig netwerkbedrijf verder te gaan. De organisatie is verantwoordelijk voor een groot gedeelte van de energievoorziening in Nederland. De ambitie is om iedereen onder gelijke condities toegang te geven tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie (gas, elektriciteit en warmte). Bij Alliander werken momenteel medewerkers met een totaal aantal fte van . Alliander is zowel actief als beheerder van transportnetwerken voor energie als in het realiseren van nieuwe energienetten en ondersteuning van consumenten, bedrijven en instellingen in de energietransitie.

Onder Alliander valt een aantal bedrijven die gezamenlijk een bijdrage leveren aan de strategie. Uit onderstaande figuur valt op te maken dat de werkzaamheden van Alliander hoofdzakelijk kunnen worden onderverdeeld in drie onderdelen: netbeheer, netwerkactiviteiten en het onderhoud van verlichtings- en verkeersinstallaties in Duitsland. Liander beheert en onderhoudt het transportnetwerk voor energie en sluit consumenten, bedrijven en instellingen aan. Onder netwerkactiviteiten wordt alles verstaan dat gericht is op het ondersteunen van klanten in het maken van keuzes voor nieuwe energiesystemen, op het stimuleren van digitalisering op het transportnetwerk en op het realiseren van nieuwe open energienetten. Zo is bijvoorbeeld Liandon het kenniscentrum voor digitalisering, innovatie en duurzaamheid en levert BackHoom data voor het verduurzamen van particuliere

woningen. Tot slot voert Alliander ook verschillende bedrijfsactiviteiten uit in Duitsland, waaronder het beheer van kleinschalige transportnetwerken en openbare verlichting. Alliander zelf richt zich op het ontwikkelen van de strategie en het uitvoeren van beleid. Acht verschillende stafafdelingen (staven) ondersteunen de directie en de verschillende bedrijfsafdelingen bij deze taken



Figuur 1 - Organisatiestructuur Alliander N.V.

2.2 Talentmanagement

Binnen Alliander is het algemene doel van talentmanagement is om talent te herkennen, te ontwikkelen en te behouden binnen de organisatie.

. Medewerkers met een relatief hoog potentieel en die goede beoordelingscores behalen, komen in aanmerking voor individuele begeleiding in de loopbaanontwikkeling. Talentmanagement binnen Alliander begeleidt en ondersteunt medewerkers

Trainees worden binnen de organisatie aangemerkt als jong talent en het traineeship wordt gezien als een jong talent ontwikkelprogramma. Het hangt van de af of trainees na het traineeship vanuit talentmanagement nog individueel worden begeleid in het ontwikkelen van potentieel of talent. Talentmanagement beoogt middels het traineeship om het potentieel van jong talent te ontwikkelen en te stimuleren en bij te dragen aan diversiteit binnen teams en doorstroom binnen de organisatie. Daarnaast dient het traineeship bij te dragen aan de continuïteit in de top van de organisatie. Binnen het traineeship wordt continu werken en leren als uitgangspunt genomen voor persoonlijke en professionele ontwikkeling.

2.3 Het traineeprogramma

Vanuit de ambitie om jong (technisch) talent versneld te ontwikkelen en te zorgen voor een goede instroom van jonge medewerkers startte Alliander in met het Jong Talenten Programma. Vanuit dit programma werd een Technisch Traineeship en een Management Traineeship aangeboden, twee aparte ontwikkelprogramma's vanuit jaarlijks steeds twee aparte groepen. Lange tijd bestonden deze ontwikkelprogramma's naast elkaar, tot in werd besloten om het Jong Talenten Programma te veranderen. Dit ontwikkelprogramma is opgezet voor vier verschillende profielen: IT-trainees, Managementtrainees, Financetrainees en Technisch trainees. Dit onderzoek is gericht op medewerkers die dit traineeprogramma hebben doorlopen.

2.3.1 Doelstelling en uitgangspunt

De doelstelling van het traineeship binnen Alliander is om een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van jonge talenten, de diversiteit in teams door de hele organisatie en aan de interne doorstroom. Het traineeship beoogt bovendien bij te dragen aan het ontwikkelen en opleiden van goede managers om continuïteit te realiseren. In het traineeship wordt veel aandacht besteed aan persoonlijke en professionele ontwikkeling en het ontwikkelen van specialistische kennis en talenten. In het traineeship wordt veel ruimte gelaten voor de eigen invulling van het programma. Talentmanagement beoogt daarmee om zo veel mogelijk aan te sluiten op de individuele behoeften van trainees voor hun eigen ontwikkeling en loopbaan. Veel begeleiding, training, opleiding en werkervaring maakt dat medewerkers gedurende het traineeship veel schakelen tussen theorie en praktijk en zo snel persoonlijk en professioneel ontwikkelen.

2.3.2 Inhoud van het programma

In onderstaande figuur is inzichtelijk gemaakt hoe het verloop van het traineeship eruit ziet.

Figuur 2- (begeleiding) traineesprogramma Alliander

In het eerste jaar volgen trainees een intensieve introductie van twee weken en twee opdrachten van maximaal zes maanden op verschillende afdelingen binnen de organisatie. In het tweede jaar dient een trainee op zoek te gaan naar een reguliere functie met de maximale duur van een jaar. Gedurende deze twee jaren worden aan trainees verschillende vormen van begeleiding aangeboden, onder andere vanuit talentmanagement (HRM) en bij de externe leergang bij het trainingsinstituut. Trainees volgen er een externe leergang. Het eerste jaar ligt de focus bij persoonlijke ontwikkeling waar de focus in het tweede jaar meer ligt op inhoudelijke en professionele ontwikkeling. De trainingen en modules worden steeds in dezelfde vaste groep gevolgd. Bij het trainingsinstituut vindt bovendien intervisie onder begeleiding plaats om praktijkervaringen en –situaties te delen en om de trainingen te integreren in de eigen werkomgeving van trainees. Voor het ontwikkelen van specifieke vaardigheden kunnen trainees aanspraak maken op een vast individueel budget.

Vanuit de gedachte dat een trainee zelf verantwoordelijk is voor het eigen leerproces werkt de trainee gedurende het programma aan een eigen portfolio dat gebruikt wordt voor de persoonlijke ontwikkelgesprekken. In het portfolio worden ook feedback gesprekken gedocumenteerd. Gedurende het gehele traineeship voert een trainee beoordelingsgesprekken met talentmanagement en met de betrokken opdrachtgever of leidinggevende.

3. Inzetbaarheid en traineeships

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op het traineeship binnen de onderzoeksorganisatie, waarbij duidelijk is geworden dat het traineeship bestaat uit verschillende ontwikkelgerichte elementen en verschillende vormen van begeleiding. In dit hoofdstuk staat de mogelijke bijdrage centraal van een traineeship voor loopbanen van medewerkers, geconceptualiseerd volgens verschillende varianten van inzetbaarheid. Eerst wordt in dit hoofdstuk vanuit de theorie verkend wat kenmerkend is voor de loopbanen van jonge medewerkers en daarna wordt het concept inzetbaarheid uitgewerkt en gekoppeld aan de HRM-literatuur. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende elementen van het traineeship vanuit de theorie. Daarbij wordt ook ingegaan op het HRM-beleid gericht op talentmanagement binnen organisaties. Tot slot wordt gekeken naar de manier waarop een traineeship mogelijk kan bijdragen aan de inzetbaarheid van individuele medewerkers.

3.1 Loopbaanstart

Een loopbaan wordt in dit onderzoek beschouwd als een levenslange inspanning die bestaat uit een ontwikkelingsproces van gedrag, houding en gevoelens, gedreven door werk- en levensdoelen van mensen en gemodereerd door de organisaties waarvoor zij werken (Baruch, 2004; Creed & Hood, 2009). Deze inspanning vanuit individuele medewerkers komt volgens Deci & Ryan (1985) voort uit de aangeboren behoefte om te presteren, zich competent te voelen en te ontwikkelen, al komt deze behoefte niet bij iedereen tot uiting. Steeds vaker blijkt dat de manier waarop loopbanen worden vormgegeven sterk afhankelijk is van de individuele levensbehoeften en levensfase waarin iemand zich bevindt. In het onderzoek van Nauta, De Lange & Görtz (2010) wordt ingegaan op wat individuele medewerkers in verschillende levensfasen nodig hebben om hun loopbaan vorm te geven. Inzicht in die verschillen kan organisaties meer aanknopingspunten bieden in de ondersteuning en ontwikkeling van medewerkers. Dat is nodig om ervoor te zorgen dat medewerkers tot op late leeftijd inzetbaar blijven voor arbeidsorganisaties.

In het artikel kijken Nauta et al. (2010) naar verschillende 'leeftijden' in individuele loopbanen. Bij de 'leeftijd van professionaliteit' wordt voornamelijk gekeken naar wat iemand in een bepaalde functie of professie op een bepaald moment in een loopbaan kan presteren. Daarvoor kijken de auteurs naar het aantal jaren dat iemand in een bepaalde functie of organisatie werkt en naar de fysieke competenties en prestaties. Jongere medewerkers moeten het daarbij volgens de auteurs vooral hebben van fysieke competenties en de bereidheid tot ontwikkeling en niet van werkervaring. Van jonge hoogopgeleide medewerkers wordt verwacht dat zij een hoge mate van professionaliteit bezitten of ontwikkelen. Zij vervullen mogelijk later functies en posities waarbij fluïde intelligentie belangrijk is; medewerkers dienen over een sterk werkgeheugen, abstract redeneringsvermogen, aanpassingsvermogen te beschikken en informatie snel te kunnen verwerken (Nauta et al., 2010; Kanfer & Ackerman, 2004).

De ontwikkeling van professionaliteit kan worden belemmerd doordat jonge werknemers vaak niet op de juiste plek zitten. Door 'vallen-en-opstaan' komen zij erachter welke functie het beste past bij hun competenties en welke competenties versterkt kunnen worden (Van de Ven, Van Vianen, Nauta & De Pater, 2018). Bij jonge hoogopgeleide werknemers (van onder de 30) is daarentegen de kans op werk-privéverstoringen, waaronder het krijgen van kinderen, trouwen en intensieve zorgtaken, kleiner. Zij kunnen daardoor vaak meer autonome keuzes maken die positief bijdragen aan de loopbaan en hebben meer tijd voor loopbaanontwikkeling. Jongere werknemers ervaren en bezitten bovendien

relatief veel potentie en zijn meer op zoek naar informatie om de toekomstmogelijkheden te vergroten. Jonge werknemers hebben immers nog 'een heel (werk)leven voor zich' (Nauta et al., 2010). Tot slot vormen jonge hoogopgeleide werknemers een aantrekkelijke doelgroep voor organisaties om in te investeren; het cognitief vermogen is relatief groot en het ontwikkelpotentieel is onder deze doelgroep hoog (Nauta et al., 2010).

Uit bovenstaande kan de conclusie worden getrokken dat jonge werknemers in hun loopbaanstart sterk zoekende zijn naar een passende positie of functie. Zij zijn bij de start van hun loopbaan sterk zoekende in de organisatie en in het werkveld maar zijn sterk gemotiveerd om te leren en te ontwikkelen. Een traineeship lijkt vanwege de focus op begeleiding en ontwikkeling goed aan te sluiten op de behoeften van jongere medewerkers. Om de bijdrage van een traineeship voor de loopbaan verder te onderzoeken, moet vanuit de theorie worden gekeken naar de manier waarop medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen in het vormgeven van de eigen loopbaan. Dit inzicht kan worden verkregen vanuit de huidige wetenschappelijke literatuur over de individuele inzetbaarheid van medewerkers.

3.2 Inzetbaarheid

Het begrip *employability*, vertaald als inzetbaarheid, is al in wetenschappelijke literatuur uit de jaren dertig te vinden (Foster, 1938). De oorspronkelijke idee van inzetbaarheid was dat iemand de juiste kennis en vaardigheden bezit om werk goed te kunnen uitvoeren en in huidige en toekomstige functies inzetbaar kan zijn zowel binnen als buiten organisaties (Arthur & Rousseau, 2001; Gaspersz & Ott, 1996). Momenteel wordt inzetbaarheid vooral gezien als een alternatief voor werkzekerheid, waarbij het individu de belangrijkste actor is die de verantwoordelijkheid heeft en moet nemen voor de eigen loopbaan (Forrier & Sels, 2005). In huidig wetenschappelijk inzetbaarheidsonderzoek ligt het primaat daarom veelal bij het individu en zijn twee verschillende benaderingen van inzetbaarheid zichtbaar. De eerste benadering van inzetbaarheid is competentiegericht en beschouwt de verzameling van competenties en vaardigheden als mogelijke bronnen om organisatiesucces en een duurzaam concurrentievoordeel na te streven (Van der Heijde & Van der Heijden, 2005). De conceptualisaties van inzetbaarheid gaan binnen deze benadering van de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en netwerken (Fugate et al., 2004; De Cuyper & De Witte, 2011) tot de flexibiliteit van medewerkers om zich aan te passen aan veranderingen en werkeisen in de omgeving (Fugate & Kinicki, 2008). Binnen de tweede benadering wordt inzetbaarheid meer gezien als een arbeidsmarktinstrument waarbij wordt gekeken naar de individuele baankansen binnen en buiten organisaties (Forrier et al., 2015; De Cuyper et al., 2008). Over wat deze baankansen precies inhouden en wat dit zegt over een individuele loopbaan bestaat in de wetenschap nog geen consensus.

3.2.1 Dimensies van inzetbaarheid

In het onderzoek van Forrier et al. (2015) wordt geprobeerd om beide inzetbaarheidsbenaderingen te integreren door verschillende varianten van inzetbaarheid in samenhang te zien en achter elkaar te plaatsen. Deze conceptualisatie is weergegeven in figuur 3 en wordt hieronder kort toegelicht.



Figuur 3 - Samenhang van inzetbaarheidsdimensies volgens Forrier et al. (2015)

Het bewegingskapitaal van individuele medewerkers refereert aan de verzameling van kennis, vaardigheden, capaciteiten en netwerken die medewerkers in staat stellen om te kunnen reageren op veranderingen en ontwikkelen op de arbeidsmarkt (Forrier et al., 2015). Vier dimensies worden daarbij door de onderzoeker onderscheiden. Het *menselijk kapitaal* verwijst naar de kennis, competenties en vaardigheden die een medewerker heeft om bepaalde taken en functies te kunnen uitvoeren (Forrier & Sels, 2005; Dess & Shaw, 2001). Het *sociale kapitaal* refereert aan het netwerk van familie, vrienden, collega's en kennissen dat medewerkers opbouwen en van belang kan zijn voor de verdere loopbaan voor sociale steun en het identificeren voor nieuwe loopbaankansen (DeFilippi and Arthur's, 1994; McArdle et al., 2007). Het *zelfbewustzijn* heeft betrekking op het vermogen om te reflecteren op de eigen loopbaan. Lering vanuit vorige of huidige functies geeft medewerkers mogelijk richting voor de verdere loopbaan (Fugate et al., 2004). Tot slot gaat het *aanpassingsvermogen* over de bereidheid en het vermogen van medewerkers om zich aan veranderingen en werkeisen aan te passen. Medewerkers die open staan voor verandering en in staat zijn om zich snel aan te passen vergroten volgens Forrier et al. (2015) de kans op mogelijke nieuwe loopbaanstappen.

De gepercipieerde inzetbaarheid kan worden beschouwd als de mate waarin individuele medewerkers geloven dat zij toekomstige beschikbare functies of posities kunnen verkrijgen en vervullen (Forrier et al., 2015). Bij de overweging om een nieuwe stap in de loopbaan te zetten reflecteren zij zowel op eigen kennis, vaardigheden en netwerken als contextuele factoren zoals de mogelijkheden voor de interne en externe arbeidsmarkt (Cuyper, Van der Heijden & De Witte, 2011).

In het onderzoek van McArdle et al. (2007) wordt inzetbaarheid ook geconstrueerd volgens het menselijk en sociaal kapitaal en aanpassingsvermogen en aangevuld met de loopbaanidentiteit. In het onderzoek van Gaspersz & Ott (1996) wordt bij inzetbaarheid onderscheid gemaakt tussen inzetbare kennis en vaardigheden ('kunnen'), de bereidheid tot mobiliteit ('willen') en de kennis over de interne en externe arbeidsmarkt ('weten'). Het zijn allemaal conceptualisaties die beogen meer inzicht te geven in het potentieel van medewerkers om zich te ontwikkelen en om nieuwe loopbaanstappen te maken. In andere bestaande inzetbaarheidsliteratuur worden deze verschillende varianten van inzetbaarheid echter niet met elkaar in samenhang gebracht. Forrier et al. (2015) zijn een van de eerste auteurs die geprobeerd hebben om het potentieel van een individuele medewerker te koppelen aan daadwerkelijke loopbaanstappen. Volgens Forrier et al. (2015) draagt de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en netwerken bij aan meer bewustzijn over de eigen arbeidsmarktpositie wat bijdraagt aan daadwerkelijke nieuwe stappen in de loopbaan. Deze dynamische opvatting van inzetbaarheid sluit nauw aan op de ontwikkeling die met een traineeship wordt beoogd en die mogelijk bijdraagt aan individuele loopbanen van medewerkers. Vanuit de onderzoeksorganisaties worden verschillende HR-praktijken ingezet die beogen om deze ontwikkeling te stimuleren. Hierna zal worden ingegaan op de

beoogde bijdrage van een traineeship voor de individuele loopbaan van medewerkers gezien vanuit HRM-perspectief.

3.2.2 Opbrengsten van inzetbaarheidsbeleid

De inzetbaarheid van medewerkers is een belangrijk aandachtspunt in de HRM-literatuur sinds loopbanen individualiseren en de arbeidsmarkt steeds dynamischer wordt. Het is voor organisaties belangrijk om het HRM-beleid af te stemmen op de behoeften van medewerkers, zowel om continuïteit en een concurrentievoordeel na te streven als om aandacht te houden voor het welzijn en de loopbaanondersteuning van medewerkers (Van Harten et al., 2017; Boselie, 2005). Organisaties kunnen op verschillende manieren de inzetbaarheid van medewerkers proberen te stimuleren (Evers & Kerkhofs, 2009). Door inzet van verschillende HR-praktijken kunnen medewerkers mogelijk worden gestimuleerd in de ontwikkeling van de kennis, vaardigheden en netwerken. Bij deze HR-praktijken wordt het vergroten van de inzetbaarheid dan als positieve uitkomst gezien van het strategisch personeelsbeleid (Evers & Kerkhofs, 2009).

Er wordt veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen HRM (beleid) en de prestaties van organisatie. Over het algemeen wordt gesteld dat HRM-beleid een positieve bijdrage levert aan de uiteindelijke prestaties van een organisatie (Paauwe, 2004; Boselie, 2010). Daarbij moet worden opgemerkt dat niet alleen economische prestaties belangrijk zijn maar dat ook belangen van medewerkers en andere belanghebbenden (dan aandeelhouders) in de beoordeling van organisatie-uitkomsten moeten worden meegenomen. Zo moet ook tegen de relatie tussen HRM-beleid en inzetbaarheid worden aangekeken. Investerings in inzetbaarheid leiden niet direct tot sterkere financiële resultaten maar dragen bij het versterken van het bewegingskapitaal van medewerkers. Dat leidt voor organisaties tot verhoogde flexibiliteit en een groter aanpassingsvermogen en maakt een organisatie voldoende wendbaar. Daarnaast zorgt goed inzetbaarheidsbeleid voor positieve HR-uitkomsten zoals productiviteit, tevreden en betrokkenheid (Evers & Kerkhofs, 2009).

Uit onderzoek blijkt ook dat de baten van (HR-) beleid gericht op de inzetbaarheid niet eenvoudig in kaart te brengen zijn. De opbrengsten zijn veelal kwalitatief; organisaties kunnen sneller inspelen op veranderende eisen vanuit de omgeving, behalen een sterker concurrentievoordeel, de kwaliteit van producten en diensten neemt toe en de betrokkenheid en motivatie onder werknemers neemt toe (Evers & Kerkhofs, 2009). Daarnaast wordt in toenemende mate door individuele medewerkers en organisaties het belang van inzetbaarheid gezien vanwege de nieuwe vorm van werkzekerheid en het positieve effect op het welzijn en de loopbaan van medewerkers (Kirves et al., 2014; Van Harten et al., 2017). Daarmee wordt echter niet duidelijk hoe de investeringen concreet doorwerken in de uiteindelijke uitkomsten voor medewerkers. Onderzoek naar de investeringen in traineeships en de bijdrage aan de verschillende (opvolgende) varianten van inzetbaarheid kan meer inzicht in deze relatie brengen.

De opbrengsten van bepaald HR-beleid is grotendeels afhankelijk van de ervaring door medewerkers. Verschillende HR-praktijken die kunnen worden ingezet hebben elk een verschillende uitwerking op het gedrag en de houding van medewerkers en uiteindelijk op de individuele en organisatieprestatie (Wright & Nishii, 2008). De HR-strategie van organisaties bevat vaak bepaalde beleidsintenties ('intended practices') en wordt binnen organisaties vaak vastgesteld door HR en topmanagement. Het HR-beleid wordt vaak geïmplementeerd en uitgevoerd door het lijnmanagement die deze beleidsintenties naar eigen inzicht beoordeelt en uitvoert ('actual practices'). Bepaald HR-beleid is

uiteindelijk bedacht voor medewerkers die ook een beeld vormen over het beleid en de manier waarop beleid wordt geïmplementeerd ('perceived practices'). Door deze verschillende actoren in de verschillende fase van beleidsimplementatie kan er variatie en ruis ontstaan bij de implementatie van HR-beleid en dat heeft invloed op de uiteindelijke opbrengsten van HR-beleid en de prestaties van individuen en de organisatie (Paauwe, 2004; Thunissen, 2016). Een belangrijke taak voor HR-afdelingen binnen organisaties is om beleid blijvend af te stemmen op de behoeften van een organisatie en individuele medewerkers (Cappelli, 2008). Ook voor de HR-praktijken die in een traineeship worden gebruikt is de perceptie en ervaring van medewerkers belangrijk om de impact van deze praktijken te kunnen vaststellen. Het traineeship is ontworpen door HR en de organisatietop, wordt uitgevoerd door verschillende actoren en wordt op een bepaalde manier gepercipieerd door medewerkers die een traineeship doorlopen. Inzicht in de ervaren bijdrage van een traineeship vanuit individuele medewerkers leert de organisatie en de wetenschap meer over de uiteindelijke impact van HRM-beleid, en geeft inzicht in de verschillende percepties.

Geconcludeerd kan worden dat investeringen in de individuele inzetbaarheid voor organisaties kan bijdragen aan het streven naar continuïteit en een duurzaam concurrentievoordeel. Vanuit het perspectief van individuele medewerkers draagt investering door tijd en energie bij aan tijdelijke werkzekerheid, welzijn en loopbaansucces. Hierna wordt gekeken of een traineeship kan bijdragen aan het vergroten van de individuele inzetbaarheid.

3.3 Traineeships

Een traineeship wordt in dit onderzoek gezien als een talentontwikkelingsprogramma dat gericht is op het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers door focus op persoonlijke groei en ontwikkeling. Een traineeship refereert in dit onderzoek aan een gestructureerd werk- en opleidingsprogramma dat aan hoogopgeleide starters op de arbeidsmarkt wordt aangeboden (Kessels, 2015). In het onderzoek van Larsen et al. (1999) wordt een ontwikkelprogramma ook wel gezien als een systematische methode om een groep van medewerkers met een sterk potentieel te screenen, te socialiseren en te ontwikkelen om op termijn specialistische of leidinggevende functies te vervullen. Dat opleidingsprogramma is langdurig en omvat verschillende vormen van opleiding en coaching, waaronder on-the-job training, externe cursussen en oriëntatieprogramma's (Kessels, 2015; Robinson & Murray, 2001). Kenmerkend voor een traineeship is de continue combinatie tussen werken en leren. De duur van een traineeship wisselt per organisatie en is meestal tussen de anderhalf en vier jaar, waarbij een trainee verschillende opdrachten op verschillende afdelingen of bedrijfsonderdelen heeft uitgevoerd. Zo leert een trainee in relatief korte tijd meerdere aspecten van het werk, de functie en de organisatie kennen. Vaak stromen medewerkers na afloop van een traineeship en na een positieve beoordeling door naar een reguliere functie binnen de organisatie (Jolink, Korten & Verhiel, 2009).

Traineeships worden binnen organisaties veelal ondergebracht bij talent management. In deze studie wordt talentmanagement gezien als *"the process by which an organization identifies and **develops** employees who are potentially able to move into leadership roles sometime in the future"* (Jerusalim & Hausdorf, 2007). Vanuit het perspectief van HRM kunnen verschillende interventies of HR-praktijken worden gebruikt om invulling te geven aan die doelstelling. In het onderzoek van Boxall & Macky (2009) wordt gewezen op het belang van de samenhang en horizontale afstemming van HR-praktijken, de interne of horizontale *fit* genoemd (Boon et al., 2009). De gedachte is dat een intern en samenhangend systeem van verschillende HR-praktijken krachtiger en effectiever is dan wanneer afzonderlijke HR-praktijken worden geïmplementeerd. Daarbij zal dit systeem moeten aansluiten op

zowel de organisatiestrategie als de doelstellingen (de strategische fit en de verticale fit genoemd) en op het primaire proces, de cultuur, de communicatie en de kennis- en informatiedeling van de organisatie (Boxall & Macky, 2009). In dit onderzoek wordt een traineeship beschouwd als een systeem van samenhangende en op elkaar afgestemde HR-praktijken.

3.4 Traineeships en bewegingskapitaal

Het succes van dit HR-beleid in een traineeship is zoals eerder beschreven in grote mate afhankelijk van de bijdrage die medewerkers toeschrijven aan het traineeship. Op basis van de literatuur en de opzet van het traineeprogramma binnen de onderzoeksorganisatie worden vier verschillende elementen in het traineeship onderscheiden die mogelijk bijdragen aan de individuele inzetbaarheid van trainees: *loopbaanbegeleiding*, *netwerkactiviteiten*, *mentoring en coaching* en *training en opleiding*. Deze verschillende onderdelen worden hieronder toegelicht en gedefinieerd. De verschillende onderdelen worden bovendien gelinkt aan de verschillende dimensies van het bewegingskapitaal.

3.4.1 Loopbaanbegeleiding

Verwacht wordt dat loopbaanbegeleiding een continu, iteratief proces is dat is gericht op het ontwikkelen van een goed zelfbeeld van medewerkers, evenals op bewustwording van kansen en belemmeringen op de (interne) arbeidsmarkt. De medewerker reflecteert op eigen capaciteiten en motieven om (ergens naartoe) te werken (Creed et al., 2009). Anderzijds gaat loopbaanbegeleiding om het hebben van loopbaandoelen en -plannen. Deze vorm van ondersteuning gericht op de persoonlijke ontwikkeling sluit goed aan op de doelstelling van het traineeship binnen Alliander. Vanuit HR worden onder andere persoonlijke ontwikkelgesprekken en loopbaangesprekken gevoerd. Daarnaast worden medewerkers die een traineeship doorlopen begeleid in de loopbaan vanuit talentmanagement. Door de nadruk op persoonlijke ontwikkeling en individuele loopbaanbegeleiding wordt verwacht dat het traineeship leidt tot een versterking van het zelfbewustzijn en van reflectie en het stellen van doelen. Daarnaast wordt verwacht dat het netwerk door de loopbaangesprekken wordt vergroot en het sociale kapitaal daarmee wordt versterkt.

Een ander belangrijk onderdeel van het succes van een traineeship is de begeleiding en ondersteuning in de ontwikkeling van trainees. De leidinggevende speelt een grote rol in de implementatie van HR-beleid (in het traineeship) en heeft vaak een directe en persoonlijke relatie met trainees (Knies, 2012). Medewerkers hechten grote waarde aan het beeld van een leidinggevende over de werkhouding en prestaties en vinden het belangrijk dat een leidinggevende oog heeft voor de waarde en het welzijn van individuele medewerkers (Kuvaas & Dysvik, 2009). Dat beeld is volgens de *social exchange theorie* (SOT) indicatief voor de ervaren steun van de leidinggevende of *supervisor support* van medewerkers omdat zij als een ambassadeur van de organisatie worden gezien (Eisenberger et al., 1986). Daarnaast deelt een leidinggevende een eventueel positief beeld over individuele medewerkers mogelijk ook op andere plekken in de organisatie. Daarmee wordt het beeld van een leidinggevende en over de waarde en houding van medewerkers gedeeld en dat kan voor deze medewerkers nieuwe baankansen creëren (Kuvaas & Dysvik, 2009). Uit veel onderzoeken blijkt dat steun van de leidinggevende positief kan bijdragen aan de verschillende inzetbaarheidsvarianten, waaronder gepercipieerde inzetbaarheid en bewegingskapitaal (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011). Daarnaast kan de ervaren steun van een leidinggevende bijdragen aan het welzijn van medewerkers en aan andere positieve uitkomsten van medewerkers als commitment en tevredenheid (Benson, 2006; Kuvaas & Dysvik, 2009). De steun

die medewerkers ervaren vanuit de organisatie in de groei en ontwikkeling en inzetbaarheid en de rol van de leidinggevende zijn daarmee erg belangrijk in de bijdrage van traineeships voor individuele medewerkers en de organisatie.

Uit eerdere onderzoeken blijkt dat loopbaanbegeleiding belangrijk is voor het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers (De Vos et al., 2009). Het begeleiden en sturen van de loopbaan vanuit de organisatie zorgt ervoor dat medewerker steun ervaren in de persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van het bewegingskapitaal. Deze steun zorgt voor meer participatie in zelfontwikkelingsactiviteiten en voor zelfprofilering. Daarbij neemt de kans toe dat een medewerker bepaalde ambities en doelen daadwerkelijk vertaalt naar een nieuwe loopbaanstap (Gould, 1979). Het is daarbij van belang dat een medewerker ervaart dat de medewerker zelf en de organisatie bijdraagt aan de inzetbaarheid. Het vaststellen van bepaalde loopbaandoelen leidt ertoe dat medewerkers daadwerkelijk met die doelen aan de slag gaan (Gould, 1979). In het traineeship van de onderzoeksorganisatie is veel aandacht voor de begeleiding vanuit HRM en vanuit leidinggevend. Zo worden leidinggevend vanaf het begin betrokken in het beoordelingsproces van trainees en worden leidinggevend verantwoordelijk voor de beslissingen over eventuele promoties. Verwacht wordt dat de betrokkenheid van leidinggevend in de begeleiding van trainees leidt tot een toename in de ervaren steun van leidinggevend van trainees. Daarbij wordt verwacht dat de nadruk en het belang van ontwikkeling leidt tot het versterken van het bewegingskapitaal en zodoende tot een toename van de inzetbaarheid.

3.4.2 Netwerken

In dit onderzoek wordt ook verwacht dat een traineeship positief bijdraagt aan het sociale kapitaal. Een trainee wordt vanaf het begin gestimuleerd en gefaciliteerd in het versterken van de eigen netwerken, bijvoorbeeld door netwerkactiviteiten binnen het traineeship maar ook door een buddiesysteem. Zo worden trainees aan relevante collega's gekoppeld die van waarde kunnen zijn voor nieuwe contacten in verschillende netwerken. De sociale kapitaal theorie stelt dat een succesvolle loopbaan afhangt van de sociale relaties die het individu initieert en onderhoudt. In een organisatie zorgt een netwerk voor betrokkenheid bij besluitvorming ten aanzien van promoties of loopbaantransities (Ng et al., 2005; Blicke et al. 2009). Mensen die hun netwerk opbouwen, onderhouden en inzetten voor de eigen loopbaan hebben een grotere kans op een beter salaris en hogere posities (Ng et al., 2005). Een netwerk kan ook leiden tot cruciale adviezen en middelen die bijdragen aan succesvolle loopbaantransities. Daarnaast worden informele contacten vaak ingezet om nieuwe loopbaankansen te identificeren en te verkrijgen (Ng et al., 2005).

Het traineeship voorziet in verschillende vormen van begeleiding en stimuleren om bij de loopbaanstart direct een netwerk op te bouwen. De verwachting is dat trainees via verschillende actoren en activiteiten worden gestimuleerd en begeleid in het opbouwen van een netwerk. Dat draagt bij aan het versterken van het eigen sociale kapitaal en draagt zodoende bij aan de individuele inzetbaarheid. Vanuit de gedachte van meer boundaryless en protean loopbanen wordt het sociaal netwerk als een cruciale bron gezien van informatie om nieuwe loopbaankansen te identificeren en te creëren (DeWilde & De Vos, 2009). Medewerkers met een groter sociaal netwerk maken volgens de onderzoekers meer gebruik van informele netwerken (kennissen, vrienden, collega's) bovenop de meer formele netwerken (zoals uitzendbureaus) bij het zoeken van nieuwe loopbaankansen. Verder blijkt uit onderzoek dat medewerkers met een groot sociaal netwerk meer arbeidsmarktkennis bezitten, zowel over de interne als externe arbeidsmarkt (Kluytmans & Ott, 1999). Medewerkers die

weten van verticale en horizontale functies binnen de mogelijkheden van de organisatie hebben een beter en breder beeld van de ontwikkelingsmogelijkheden binnen het bedrijf en hebben betere toegang tot informatie om een uiteindelijke beslissing te nemen voor de verdere loopbaan (Ng et al., 2005).

Jonge medewerkers van wie een traineeship vaak de eerste baan is op de arbeidsmarkt hebben baat bij begeleiding en ondersteuning in de opbouw van het eigen netwerk. In dit onderzoek wordt verwacht dat deze begeleiding en ondersteuning bijdraagt aan het versterken van het sociale kapitaal en daarmee aan de inzetbaarheid van medewerkers.

3.4.3 Mentoring

Een traineeship ondersteunt een medewerker onder andere door het koppelen van ervaren medewerkers binnen de organisatie aan onervaren trainees. Mentoring wordt in deze studie gezien als een ontwikkelingsgerichte relatie waarin de onervaren trainee hulp en begeleiding krijgt om de eigen carrièremogelijkheden en groei te bevorderen. De mentor helpt een trainee voornamelijk door vanuit een ander perspectief en vanuit veel werkervaring inzicht te geven in de processen en structuur van de organisatie. Meer inzicht in de organisatie kan zodoende de ontwikkeling van medewerkers bevorderen (Seibert et al., 2001). Het verschil tussen mentoring en coaching is dat coaching gericht is op specifieke leerdoelen en het oplossen van problemen terwijl mentoring om het totale plaatje gaat (Ng et al., 2015). Mentoring heeft in dit onderzoek niet alleen betrekking op de relatie tussen een trainee met een formele mentor of coach, maar ook op informele mentoren van hogere niveaus bijvoorbeeld. Al eerder bleek uit onderzoek dat mentoring een positieve relatie heeft met de loopbaantransities (Seibert et al., 2001). Nog onvoldoende blijkt dat mentoring een bijdrage levert aan de verschillende dimensies van het bewegingskapitaal.

Toch wordt verwacht dat een mentor vanuit een ander organisatieperspectief kan bijdragen aan meer inzicht in de organisatie en zodoende kan bijdragen aan het versterken van het zelfbewustzijn. De medewerkers worden uitgedaagd om de eigen rol of positie in een breder perspectief te plaatsen. Deze reflectie kan ertoe leiden dat medewerkers eventuele andere posities of rollen leren kennen die passen binnen de individuele loopbaan. De mentor kan onder andere zorgen voor kennismakingen met andere medewerkers in de organisatie en met andere opdrachten binnen de organisatie. Dat wordt ook wel *carrière sponsoring* genoemd (Seibert et al., 2001). Op basis van voorgaande wordt verwacht dat het traineeship bijdraagt aan de versterking van het zelfbewustzijn en het sociale kapitaal en daarmee aan de inzetbaarheid van medewerkers.

3.4.4 Training en opleidingen

Organisaties maken medewerkers inzetbaar door te investeren in de ontwikkeling van bewegingskapitaal zodat medewerkers die zonder werk komen te zitten snel een nieuwe baan vinden (Benson, 2006). De bijdrage van een traineeship aan het versterken van het bewegingskapitaal kan worden verklaard vanuit de *menselijk kapitaal* theorie (Becker, 1964). Het menselijk kapitaal bestaat uit de kennis, vaardigheden en ervaringen die individuen ontwikkelen om hun potentiële productiviteit en succes te vergroten. Medewerkers maken rationele keuzes in de hoeveelheid tijd, energie en geld die zij investeren in opleiding, training en ervaringen (Wayne et al., 1999). De productiviteit en het succes is voor het totale menselijke kapitaal van een organisatie belangrijk als ook voor individuen die daarmee hun eigen inzetbaarheid vergroten. Een traineeship voorziet in verschillende trainingen en opleidingen die de ontwikkeling van medewerkers kunnen stimuleren en zodoende bijdragen aan de

individuele inzetbaarheid. Zo volgen trainees een trainingsprogramma via een extern bureau, worden medewerkers intern opgeleid middels masterclasses en colleges over de interne organisatie. Het stimuleert een medewerker in het ontwikkelen van de 'knowing-how', oftewel in kennis, vaardigheden en capaciteiten (McArdle, 2007).

In trainingen en opleidingen ontwikkelen medewerkers verschillende vaardigheden die kunnen worden gebruikt en toegepast in het werk. Bij het toepassen van trainingen en opleidingen neemt een medewerker de verantwoordelijkheid voor het "verzamelen van nieuwe informatie, bekijken van oude informatie op een nieuwe manier en het vinden van nieuwe manieren om zowel oude als nieuwe informatie creatief te gebruiken" (Van Wart, 2015). Die systematische reflectie en toepassing draagt bij aan de ontwikkeling van verschillende vaardigheden: communicatieve vaardigheden, sociale vaardigheden, beïnvloedingsvaardigheden, analytische vaardigheden, technische vaardigheden en de neiging tot continu leren. Communicatieve vaardigheden zijn gericht op effectiviteit bij het uitwisselen van informatie. Sociale vaardigheden hebben betrekking op effectieve interactie in de werkomgeving en het begrijpen en benutten van eigen en andermans persoonlijkheid (Van Wart, 2015). Beïnvloedingsvaardigheden hebben betrekking op de vermenging van het gebruik van machtsbronnen met concrete gedragsstrategieën (Van Wart, 2015). Analytische vaardigheden helpen bij het herinneren, onderscheiden en toepassen van informatie en het omgaan met complexiteit en ambiguïteit. Technische vaardigheden zorgen voor de toepassing van professionele en specifieke organisatiekennis in een bepaald werkgebied. De totale verzameling aan vaardigheden draagt bij aan het versterken van het menselijk kapitaal en daarmee aan de individuele inzetbaarheid van medewerkers.

Door de continue combinatie tussen werken en leren en de inzet van veel verschillende ondersteunende en ontwikkelgerichte HR-praktijken wordt in dit onderzoek verondersteld dat het totale bewegingskapitaal van trainees snel wordt ontwikkeld. Daarnaast wordt verwacht dat het traineeship een bijdrage levert aan de andere varianten van individuele inzetbaarheid.

3.5 Traineeships en gepercipieerde inzetbaarheid

De gepercipieerde inzetbaarheid fungeert volgens Forrier et al. (2015) ook wel als een "*interplay between individual and contextual factors since people take both their individual capabilities as well as contextual factors (e.g. labor market conditions) into account when assessing their employability*" (p.58.). Een aantal studies laat zien dat verschillende aspecten van bewegingskapitaal een positieve hebben voor de perceptie van individuele medewerkers ten aanzien van de eigen inzetbaarheid. Training en opleiding dragen bijvoorbeeld bij aan een hogere gepercipieerde externe inzetbaarheid (Bernson, 2006). Door de combinatie van leren en werken worden medewerkers bewust van de stappen in de persoonlijke en professionele ontwikkeling die zij doormaken. Het constant toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden maakt medewerkers bewust van wat zij kunnen en niet kunnen. Zij kunnen zo gericht zoeken naar passende vervolgfuncties en -posities. In dit onderzoek wordt daarom verwacht dat het traineeship een positieve bijdrage levert aan de gepercipieerde interne inzetbaarheid. Het ontbreekt echter in de literatuur aan studies die aantonen dat het bewegingskapitaal als geheel van de vier dimensies bijdraagt aan de de interne en externe gepercipieerde inzetbaarheid en de uiteindelijke loopbaantransities (Forrier et al., 2015; Van Harten et al., 2017). Toch wordt deze bijdrage verwacht en onderbouwd met behulp van de psychologisch contract theorie.

Het psychologische contract tussen een werkgever en een werknemer kan worden gezien als een impliciet akkoord over wederzijdse verwachtingen en verplichtingen waarbij dit akkoord aan veranderingen en wederzijdse afhankelijkheid onderhevig is (Argyris, 1960; Levinson, 1962). Het traditionele psychologische contract is gebaseerd op werkzekerheid en loyaliteit en maakt plaats voor een nieuw psychologisch contract. Dit contract is meer gericht op flexibiliteit en inzetbaarheid en gaat meer uit van toegevoegde waarde dan van loyaliteit en betrokkenheid bij één werkgever (Hall & Moss, 1998). Een traineeship creëert zowel wederzijdse afhankelijkheid als een mogelijkheid om medewerkers flexibeler en beter inzetbaar te maken. Medewerkers investeren in zichzelf om mobiel en inzetbaar te zijn en worden door een traineeship bewust van wat zij waard zijn op de arbeidsmarkt (Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012). Het traineeship ondersteunt medewerkers in de ontwikkeling van het bewegingskapitaal en zorgt zodoende voor meer bewustzijn en vertrouwen in de eigen inzetbaarheid. De organisatie, verschillende actoren en individuele medewerkers zelf onderstrepen in een traineeship het gezamenlijke belang van ontwikkeling. Het creëert een basis waarin leren en ontwikkelen hoog in het vaandel staat en het gezamenlijke belang de voorwaarde schept voor het vertrouwen dat nodig is voor een sterke relatie tussen werkgever en werknemer (Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012).

Meer in algemene zin wordt verwacht dat de trainees hun eigen inzetbaarheid positief zullen beoordelen. Uit onderzoek blijkt dat er een positief verband is tussen het opleidingsniveau van medewerkers en de mate van inzetbaarheid. Van hoogopgeleide medewerkers is bovendien algemeen bekend dat de arbeidsmarktkansen groot zijn (Riddell & Song, 2009). Verwacht wordt dat medewerkers die een traineeship hebben doorlopen goede baankansen hebben en op de interne arbeidsmarkt hoog worden gewaardeerd. Dat ligt bij de externe arbeidsmarkt anders. De waarde die andere organisaties toekennen aan een traineeship is afhankelijk van de algemene opvatting over traineeships en over de investering in persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Verwacht wordt dat de verschillende vormen van begeleiding en ontwikkeling bijdragen aan de versterking van het menselijke en sociale kapitaal en zodoende aan het zelfbewustzijn en zelfvertrouwen van medewerkers. Het traineeship draagt daarmee kortom bij aan een grotere gepercipieerde inzetbaarheid. Hierna wordt ingegaan op de manier waarop het traineeship via het versterken van het bewegingskapitaal en vergroten van de gepercipieerde inzetbaarheid bijdraagt aan daadwerkelijke loopbaanstappen van medewerkers.

3.6 Traineeships en baantransities

In de laatste fase van het traineeprogramma dienen trainees binnen de organisatie op zoek te gaan naar een passende functie of naar mogelijkheden om nieuwe functies te creëren. Het creëert bij trainees de verwachting dat zij voor afloop van het traineeship de toekomstige loopbaankansen hebben geïdentificeerd en verkregen. De onderzoeksorganisatie faciliteert de doorstroom naar een nieuwe functie door kennis over job crafting en sollicitatietrainingen aan te bieden maar ook door een mentor en een buddy toe te wijzen. Daarnaast ondersteunen de talentmanagers vanuit het traineeship door individuele loopbaanbegeleiding. De organisatie biedt daarnaast een platform voor leidinggevenden binnen de onderzoeksorganisatie waarop de profielen van de (oud)-trainees zijn te vinden. Zo draagt de onderzoeksorganisatie bij aan het creëren van interne arbeidsmarktkansen (Forrier et al., 2015). Verwacht wordt dat het traineeship bijdraagt aan de ontwikkeling van het bewegingskapitaal en de gepercipieerde inzetbaarheid en uiteindelijk leidt tot nieuwe baantransities. Medewerkers die het traineeship hebben doorlopen worden geacht klaar te zijn voor de interne

arbeidsmarkt. De gepercipieerde inzetbaarheid zou daarbij door een traineeship zijn vergroot en zou moeten bijdragen aan het identificeren en verkrijgen van nieuwe loopbaankansen (Forrier et al., 2015). Het succes van de uiteindelijke loopbaantransitie intern hangt daarbij ook af van de interne arbeidsmarkt.

Naar de verhouding tussen gepercipieerde inzetbaarheid en loopbaantransities is nog weinig onderzoek gedaan. Dat onderzoek heeft met name betrekking op de intentie tot een baantransitie maar zeggen niet veel over de daadwerkelijke loopbaantransitie zelf (Forrier et al., 2015). Volgens de onderzoekers dient er te worden gekeken naar actuele loopbaantransities of transities uit het verleden. Dit onderzoek hoopt aan inzicht in de relatie tussen gepercipieerde inzetbaarheid en loopbaantransities bij te dragen. Daarbij is specifiek aandacht voor de bijdrage van een traineeship aan dat verband.

3.7 Verwachtingen

Op basis van deze theoretische verkenning wordt verwacht dat medewerkers een positieve bijdrage zullen ervaren van een traineeship voor de individuele inzetbaarheid. De verwachtingen worden hieronder aan de hand van het conceptuele model nog kort toegelicht.

Verwacht wordt dat de betrokkenheid van leidinggevenden in de begeleiding van trainees leidt tot een toename in de ervaren steun van leidinggevenden van trainees. Daarbij wordt verwacht dat de nadruk en het belang van ontwikkeling leidt tot het versterken van het bewegingskapitaal en zodoende tot een toename van de inzetbaarheid.

Jonge medewerkers voor wie een traineeship vaak de eerste baan is op de arbeidsmarkt hebben baat bij begeleiding en ondersteuning in de opbouw van het eigen netwerk. In dit onderzoek wordt daarom verwacht dat deze begeleiding en ondersteuning bijdraagt aan het versterken van het sociale kapitaal en daarmee aan de inzetbaarheid van medewerkers.

Bij mentoring wordt op basis van de verwachte reflectie en het inzicht in de organisatie verwacht dat het traineeship bijdraagt aan de versterking van het zelfbewustzijn en het sociale kapitaal en daarmee aan de inzetbaarheid van medewerkers.

In trainingen en opleidingen ontwikkelen medewerkers verschillende vaardigheden die kunnen worden gebruikt en toegepast in het werk. De totale verzameling aan vaardigheden draagt bij aan het versterken van het menselijk kapitaal en daarmee aan de individuele inzetbaarheid van medewerkers.

Verwacht wordt dat de verschillende vormen van begeleiding en ontwikkeling bijdragen aan de versterking van het menselijke en sociale kapitaal en zodoende aan het zelfbewustzijn en zelfvertrouwen van medewerkers. Het traineeship draagt daarmee kortom bij aan een grotere gepercipieerde inzetbaarheid.

Tot slot wordt verwacht dat de persoonlijke en professionele ontwikkeling die medewerkers tijdens het traineeship doormaken bijdraagt aan een goede loopbaanstart en een goede basis vormt om de (interne en externe) arbeidsmarkt verder te verkennen. De versterking van het bewegingskapitaal en een grotere gepercipieerde inzetbaarheid dragen er mogelijk aan bij dat medewerker daadwerkelijk en weloverwogen nieuwe kansen aangrijpen.

3.7.1 Conceptuele model

De verwachtingen komen samen in het conceptuele model dat centraal staat in dit onderzoek:



Figuur 4 - Conceptuele model

In het empirische gedeelte van dit onderzoek dat hierna volgt, wordt gekeken naar de ervaren bijdrage van traineeships voor de individuele inzetbaarheid en de loopbaan van medewerkers die een traineeship hebben doorlopen. Eerst volgt de verantwoording voor gebruikte onderzoeksmethoden en een verantwoording van het onderzoeksproces.

4. Methoden

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de theoretische aanknopingspunten van traineeship en (het beïnvloeden van) inzetbaarheid. In dit onderzoek zijn bepaalde keuzes gemaakt die het verdere onderzoeksproces hebben beïnvloed en gevormd. In dit hoofdstuk volgt een verantwoording van die keuzes door in te gaan op het onderzoeksdesign, de gebruikte methoden en het proces van dataverzameling. Tot slot wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en kwaliteit van dit onderzoek.

4.1 Kwalitatief onderzoek

Om de ervaren bijdrage van het traineeship aan de inzetbaarheid van individuele medewerkers te onderzoeken is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Ondanks dat dit onderzoek vanuit de introductie en het theoretische hoofdstuk voortbouwt op sterke theoretische en wetenschappelijke inzichten is nog niet voldoende bekend over de eventuele uitkomsten van deze studie. In dit onderzoek is daarom gebruik gemaakt van 'sensitizing concepts'; in de theoretische verkenning zijn globale concepten vastgesteld die gedurende het onderzoeksproces met behulp van de theorie en onderzoeksdata verder zijn aangescherpt (Bryman, 2012, p.400-401). Het is lastig om op voorhand hypothesen vast te stellen en bepaald meetbaar gedrag te veronderstellen. In dit onderzoek ligt de nadruk daarom op de ervaringen en gevoelens van trainees en op het duiden van die ervaringen en gevoelens in de hoop een eventueel patroon te vinden. Bij kwalitatief onderzoek probeert de onderzoeker zo dicht mogelijk bij de complexe en sociale werkelijkheid van de onderzoeksrespondenten te komen (Plochg & Van Zwieten, 2007). Het formuleren van een antwoord op de onderzoeksvraag wordt dan ook niet aan de hand van kwantitatieve analyses gedaan, maar aan de hand van interpretaties van de onderzoeker (Bryman, 2012).

In dit onderzoek wordt de ervaren bijdrage van een traineeship op de loopbaan van trainees onderzocht. Daarbij is dit onderzoek gericht op verschillende elementen en begeleidingsvormen van het traineeship. Over de vorm en inrichting van traineeships is nog veel onbekendheid in de wetenschappelijke literatuur. Daarom wordt in dit onderzoek eerst geprobeerd om te achterhalen welke betekenis trainees toekennen aan deze verschillende elementen en begeleidingsvormen. Daarbij lijken kwalitatieve interviews de best passende methode. Er wordt bovendien onderzoek gedaan naar de mogelijke bijdrage van een traineeship aan de verschillende varianten van inzetbaarheid. Toch blijkt uit de huidige literatuur nog onvoldoende hoe deze varianten en dimensies met elkaar samenhangen (Forrier et al., 2015). Bij kwalitatief onderzoek kan dieper worden ingegaan op de manier waarop trainees de eigen inzetbaarheid beoordelen, waarbij meer inzicht kan worden verkregen in de eventuele samenhang van de verschillende inzetbaarheidsdimensies. Ten derde wordt er bij kwalitatief onderzoek meer ruimte geboden voor het onderzoeken van alternatieve verklaringen en factoren vanuit het traineeship die mogelijk van invloed zijn op de inzetbaarheid van medewerkers. Dat is nodig omdat er op voorhand nog onvoldoende duidelijkheid bestaat over de mogelijke bijdrage van het traineeship op de inzetbaarheid van trainees.

4.2 Casestudy

In dit onderzoek is gekozen voor een casestudy. Een casestudy leent zich voor het bestuderen van onderzoeksfenomenen in de context en binnen een of meerdere praktijksituaties (Bryman, 2012). De opkomst van traineeships is een actuele ontwikkeling op de arbeidsmarkt. En binnen de organisatiecontext moet de bijdrage van traineeships aan de inzetbaarheid van trainees verder worden onderzocht. In dit onderzoek is gekozen voor de organisatiecontext van Alliander. Daarmee wordt dit

onderzoek verricht binnen één organisatie en ingericht als een enkelvoudige casestudy (Bryman, 2012). Omdat het onderzoek naar traineeships nog in de kinderschoenen staat is er nog weinig bekend over de verschillende vormen en varianten van traineeships. Over de mogelijke bijdrage voor bepaalde individuele uitkomsten zoals de inzetbaarheid van medewerkers is eveneens weinig bekend. Daarom gaat de voorkeur in dit onderzoek niet uit naar het onderzoeken van meerdere cases binnen verschillende organisaties (Yin, 2009) maar naar één case. Een beschrijving van de case is terug te vinden in het contexthoofdstuk. Generalisatie van de onderzoeksbevindingen naar andere organisaties wordt dan ook niet expliciet beoogd. Wel kunnen verschillende elementen door lezers worden geïdentificeerd die van toepassing kunnen zijn in andere praktijksituaties of cases (Bryman, 2012).

4.3 Onderzoeksdata

In dit onderzoek vormen de zestien semigestructureerde interviews de primaire databron. Daarnaast is gebruik gemaakt van interne documenten en zijn observaties gedaan om dit onderzoek verder aan te scherpen. Het bestuderen van interne documenten en het doen van observaties is op verschillende momenten in het onderzoeksproces uitgevoerd. De fases van theoretische verkenning, het bestuderen van interne documenten, de observaties en het afnemen van interviews hebben elkaar daarbij niet chronologisch opgevolgd. Het bestuderen van de theorie en het verzamelen en analyseren van data hadden in dit onderzoek een wisselwerking. Volgens Bryman (2012) is het bij kwalitatief onderzoek gebruikelijk dat onderzoeksfases elkaar niet altijd opvolgen.

4.3.1 Documenten en observaties

In deze studie is ter voorbereiding van de interviews en voorafgaand aan de data-analyse gekeken naar interne beleidsdocumenten en zijn observaties gedaan. De onderzoeker krijgt zo meer inzicht in de manier waarop het talentmanagement en het traineeship binnen Alliander vorm krijgt en is ontwikkeld. Ook wordt door bestudering van interne documenten meer duidelijk over de manier waarop de organisatie invulling geeft aan wat in dit onderzoek onder inzetbaarheid wordt verstaan. Daarnaast heeft de onderzoeker verschillende bijeenkomsten bijgewoond die betrekking hadden op het onderzoeksthema. De observaties die door de onderzoeker tijdens deze bijeenkomsten werden gedaan hebben de beeldvorming van de onderzoeker over het onderzoeksthema aangescherpt en verruimd. Bij deze observaties stonden de waarnemingen van de onderzoeker steeds centraal. De onderzoeker was daar vanuit Alliander aanwezig, en soms ter ondersteuning van collega's die een coördinerende en faciliterende rol hadden. Over de 'dubbele rol' als onderzoeker en als medewerker binnen Alliander is altijd voorafgaand aan de bijeenkomst gecommuniceerd (Van Thiel, 2015). Tijdens de bijeenkomsten heeft de onderzoeker steeds aantekeningen en observatieverslagen gemaakt van de bijeenkomst om waarnemingen achteraf te kunnen vergelijken met interne documenten en de kwalitatieve data.

4.3.2 Interviews

De kwalitatieve interviews in dit onderzoek zullen semigestructureerd van aard zijn en vormen de belangrijkste databron. De nadruk ligt op de ervaringen, meningen en gevoelens van respondenten waarbij zo diep mogelijk wordt ingegaan op de vooraf vastgestelde topics. Het is de taak van de onderzoeker om zo veel mogelijk door te vragen op bepaalde onderwerpen en zo dicht mogelijk in de buurt te komen van de sociale werkelijkheid van de respondent. De gespreksonderwerpen zijn bij de interviews vooraf globaal vastgesteld, in tegenstelling tot de volgorde en het precieze verloop van de

interviews. Zo blijft de onderzoeker vanuit een bepaalde gespreksstructuur wel het perspectief van de respondent centraal stellen.

Ter ondersteuning van de semigestructureerde interviews wordt een topiclijst gebruikt. Deze topiclijst is voortgekomen uit de kwalitatieve operationalisatie van de verschillende theoretische concepten; hier wordt later op ingegaan. Om de respondenten zo min mogelijk te beïnvloeden door de interviewer zijn de introducerende topics geheel uitgewerkt (Bryman, 2012). De subvragen die zijn vastgesteld onder de topics, hebben een intentionele volgorde en kunnen in een interview van volgorde verschillen. Alle topics zijn gebaseerd op het theoretische hoofdstuk en hebben betrekking op de verschillende elementen en begeleidingsvormen vanuit het traineeship, en op de verschillende inzetbaarheidsvarianten. De onderzoeker heeft zich echter zo min mogelijk laten sturen door bestaande theoretische inzichten en tijdens de interviews gekozen voor een open benadering. De topiclijst is te vinden in de bijlage bij dit onderzoek.

Bij de interviews werd gebruik gemaakt van loopbaankaarten. Die kaarten zijn gebaseerd op data van de onderzoeksorganisatie over de verschillende loopbaanstappen die de respondenten tijdens het traineeship en in hun verdere loopbaan hebben gemaakt. Dit (eenvoudige) instrument werd gebruikt om meer inzicht te krijgen in de condities, motieven en beweegredenen van de verschillende loopbaanstappen. Daarnaast zorgde deze gespreksstructuur ervoor dat respondenten gedurende de interviews zelf kwamen met associaties, ervaringen en gevoelens over het traineeship. De sturing van de onderzoeker werd zo tot een minimum beperkt. Een ander voordeel is dat op deze manier systematisch kon worden gekeken naar specifieke verklaringen voor bepaalde betekenissen die in verband konden worden gebracht met theoretische inzichten. Deze benadering waarbij men specifiek op zoek gaat naar verklaringen in processen die een bepaald patroon kunnen verklaren, wordt ook wel *process tracing* (PT) genoemd (Bennet, 2010). De theoretische inzichten vanuit het theorie hoofdstuk werden tijdens de empirische analyse niet als deductief instrument gebruikt “maar regelmatig tussen haakjes geplaatst om de empirie met open blik te kunnen bestuderen” (Loyens, 2012).

4.3.3 Respondenten

Voor dit onderzoek zijn meerdere trainees uit verschillende traineesgroepen benaderd. Van alle trainees en oud-trainees die deelnemen of hebben deelgenomen aan een traineeship is een overzicht door de onderzoeksorganisatie ter beschikking gesteld. De medewerkers zijn vervolgens gerangschikt naar het startjaar van het traineeship. Van de verschillende jaargangen zijn respondenten willekeurig benaderd. Vanwege de aard van dit onderzoek is ervoor gekozen om meer oud-trainees te interviewen dan huidige trainees. De reden hiervoor is dat de loopbaan van oud-trainees langer is, zij meer werkervaring hebben en uit de interviews bleek dat zij uitgebreider konden reflecteren op het afgeronde traineeship.

Oud-trainees	
2014	5 mdw
2015	5 mdw
Trainees	
2016	4 mdw
2017	2 mdw

Tabel 1 - Verdeling respondenten

Alle trainees en oud-trainees zijn door de onderzoekers steeds eerst telefonisch benaderd voor een korte uitleg over het interview. Vervolgens hebben alle kandidaten een e-mail en afspraakbevestiging ontvangen. Een kort bescrypt en de e-mail zijn in de bijlage bij dit onderzoek te vinden. De interviews zijn afgenomen gedurende de maanden mei en juni 2018.

In onderstaande tabel is een vergelijking gemaakt tussen de groep respondenten en de totale groep trainees en oud-trainees binnen Alliander.

Respondenten		Populatie	
Geslacht		Geslacht	
Man	9 56%	Man	200 74%
Vrouw	7 44%	Vrouw	71 26%
Traineeprofielen:		Traineeprofielen	
Management	6 38%	Management	78 29%
Technisch	10 63%	Technisch	167 61%
Financieel	0%	Financieel	11 4%
IT	0%	IT	17 6%

Uit de tabel valt op te maken dat er in de respondentengroep geen sprake is van een evenredige verdeling tussen mannen en vrouwen. Dit is verdedigbaar gezien nog sterkere onevenredige man-vrouwverdeling die geldt voor de onderzoekspopulatie. Daarnaast valt op te maken dat het aantal traineeprofielen van de respondent representatief is voor de gehele populatie.

Tabel 2 - Overzicht respondenten en populatie

Uiteindelijk is met het afnemen van 16 interviews saturatie of verzadiging bereikt. Dat is volgens Bryman (2012) het geval als er geen relevante data meer worden verzameld over een bepaald onderwerp of thema en als de data geen nieuwe inzichten meer oplevert. Na het dertiende interview constateerde de onderzoeker geen verdere nieuwe inzichten op basis van de bijkomende data.

4.4 Data-analyse

Alle interviews zijn middels een smartphone volledig opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Zo kon ook in de fase van de onderzoeksanalyse dicht bij het beeld van de respondent worden gebleven. De transcripten van de interviews zijn vervolgens gecodeerd met behulp van het softwareprogramma Nvivo. Coderen is het proces waarbij op een structurele manier aan tekstfragmenten in de transcripten bepaalde labels of namen (codes) worden toegekend. Zo kon worden gekeken of er in de verschillende interviews bepaalde betekenissen of ervaringen gevonden konden worden die naar interpretatie van de onderzoeker overeenkomen (Bryman, 2012). Door dit proces op een structurele en constante manier meermaals te herhalen ontstonden verschillende codes in een bepaalde samenhang en dat resulteerde in een codeboom. De codes zijn vervolgens potentiële indicatoren voor de uiteindelijke concepten die in de resultaten naar voren komen (Bryman, 2012).

In dit onderzoek zijn alle transcripten meermaals volledig doorgenomen en gecodeerd. Bij de eerste keer werd nog geen link gelegd naar mogelijke theoretische concepten en aanknopingspunten. De onderzoeker vatte als het ware de data samen in begrijpelijke en logische labels en dat wordt 'open coderen' genoemd (Bryman, 2012). Een tweede keer werd deze procedure herhaald en werd gekeken naar een bepaald patroon in lijst met codes. Dubbele, overlappende of onduidelijke codes werden opnieuw gecodeerd en er werd een rangschikking gemaakt tussen hoofd- en subcodes. Dit proces wordt 'axiaal coderen' genoemd (Bryman, 2012). Tot slot zijn de vastgestelde codes vergeleken met de theoretische inzichten vanuit de literatuur waarbij gericht werd gekeken of de gecombineerde data en theorie tot beantwoording van de onderzoeksvraag zouden kunnen leiden. Deze laatste vorm van coderen wordt 'selectief coderen' genoemd (Bryman, 2012). In de bijlage van dit onderzoek is de codeboom opgenomen.

4.4.1 Operationalisering

Tijdens het proces van datacodering is regelmatig gekeken naar de overeenkomsten tussen de theoretische concepten en de codes die als potentiële indicatoren voor de resultaten werden vastgesteld. Voor het structureren van de data is gekeken naar de structuur van het theoretische hoofdstuk. De combinatie tussen theorie en empirie resulteerde in een kwalitatieve operationalisering. In dit onderzoeksproces waren de sensitizing concepts jong talentenprogramma en adaptief vermogen. Aan de hand van de literatuur en de kwalitatieve onderzoeksdata zijn deze sensitizing concepts gespecificeerd naar traineeship en inzetbaarheid (van trainees). Een traineeship wordt in dit onderzoek beschouwd als een leerprogramma waarbij ontwikkelgerichte ondersteuning en verschillende vormen van begeleiding centraal staan. Met inzetbaarheid wordt in dit onderzoek gerefereerd aan de mate waarin iemand snel werk kan verkrijgen binnen of buiten een organisatie.

In het theoretische hoofdstuk zijn de verschillende elementen in het traineeship onderscheiden en uitgewerkt. Daarnaast zijn verschillende varianten van inzetbaarheid uitgewerkt waar het traineeship een mogelijke bijdrage voor zou kunnen hebben. De kwalitatieve data zijn aan de hand van deze verschillende onderwerpen onderzocht. In de volgende tabellen worden de verschillende onderwerpen beschreven en verbonden aan het onderzoeksthema. In de tabellen worden tevens enkele hoofdvragen uit de topiclijst voor de interviews genoemd. Deze kwalitatieve operationalisering van de hoofdconcepten van dit onderzoek zijn uiteindelijk gebruikt in het resultatenhoofdstuk. Daarmee is geprobeerd om de ervaren bijdrage van een traineeship voor de loopbaan van trainees te achterhalen. In tabel 3 zijn de verschillende elementen in het traineeship uitgewerkt en toegespitst op de bijdrage voor de loopbaan van trainees.

Elementen	Toelichting
Netwerken	Trainees participeren in netwerken om baankansen te identificeren, samen te werken en steun te zoeken. Zij worden hierin ondersteund en gefaciliteerd vanuit het traineeship, bijvoorbeeld door netwerkevenementen.
Carrière begeleiding	Vanuit het traineeship worden verschillende begeleiders aangewezen die een trainee ondersteunen in de persoonlijke ontwikkeling en het formuleren van loopbaandoelen. Dit gebeurt bijvoorbeeld in formele ontwikkelgesprekken.
Mentoring	De diverse aangewezen formele en informele mentoren ondersteunen trainees in de kennismaking met processen en structuren binnen de organisatie. Trainees hebben frequent contact met de verschillende formele en informele mentoren.
Training en opleiding	Het training- en opleidingsprogramma vanuit het traineeship ondersteunt een trainee in het proces van persoonlijke en professionele ontwikkeling. De trainee ontwikkelt kennis en verschillende vaardigheden en competenties.

Interviewvragen:

- *Kun je deze elementen die je in het traineeship bent tegengekomen beschrijven?*
- *In hoeverre hebben deze verschillende elementen bijgedragen aan je (verdere) loopbaan?*
- *Wat vind je in het algemeen van het traineeship? (vorm, inrichting, inhoud)*

Tabel 3 - Operationalisering traineeship

In tabel 4 worden de verschillende varianten van inzetbaarheid weergegeven waar dit onderzoek op is gebaseerd. Aan de hand van de ervaringen van respondenten is vervolgens gekeken naar de manier waarop de verschillende varianten met elkaar samenhangen.

Tabel 4 - Operationalisering inzetbaarheid

Varianten	Toelichting
Bewegingskapitaal	Het bewegingskapitaal wordt beschouwd als een verzameling van kennis, vaardigheden, competenties en houdingen om invloed op de eigen loopbaan uit te oefenen.
Gepercipieerde inzetbaarheid	De gepercipieerde inzetbaarheid refereert aan de mate waarin een individuele medewerker vertrouwen heeft in het identificeren en verkrijgen van nieuwe loopbaankansen.

Interviewvragen:

- *In hoeverre heeft de startfunctie binnen Alliander invloed gehad op uw verdere loopbaan?*
- *In hoeverre bent u ervan overtuigd dat u uw werk goed kunt uitvoeren? In hoeverre heeft het traineeship hier een bijdrage aan geleverd?*
- *Hoe schat u uw eigen arbeidsmarktpositie binnen en buiten Alliander in?*
- *Hoe groot is de kans dat u op korte termijn een volgende loopbaanstap zet?*

Op basis van de verzamelde data en tijdens de data-analyse is een aantal verschillende codes in concept gedefinieerd. Daarmee zijn de verschillende concepten op een gestructureerde manier verder ontleed. Onderstaande tabel is de uitwerking van die verdere uitdieping van de verschillende concepten.

Tabel 5 - Totale kwalitatieve operationalisering

	Concepten	Dimensies
Traineeship	1. Netwerken	1.1 Verticale loopbaan 1.2 Steun in loopbaan en ontwikkeling 1.3 Gesprekken
	2. Carrièrebegeleiding	2.1 Relatie met leidinggevende 2.2 Loopbaandoelen 2.3 Steun in loopbaan en ontwikkeling
	3. Mentoring	3.1 Formele en informele mentoren 3.2 Identificatie en voorbeeldfunctie
	4. Training en opleiding	4.1 Zelfinzicht 4.2 Toepassing in praktijk
Inzetbaarheid	5. Bewegingskapitaal	5.1 Vaardigheden 5.2 Zelfbewustzijn 5.3 Aanpassingsvermogen
	6. Gepercipieerde inzetbaarheid	6.1 Trainee stempel 6.2 Baankansen 6.3 Opleidingsachtergrond

Deze tabellen 3 tot en met 5 vormen de basis voor de structuur die wordt aangehouden in het resultatenhoofdstuk.

4.5 Kwaliteit van het onderzoek

Over het beoordelen van de kwaliteit van kwalitatief onderzoek bestaat in de wetenschap veel discussie (Bryman, 2012, Silverman, 2016). Het is bij deze vorm van onderzoek namelijk niet de vraag *of* de onderzoeker een invloed heeft gehad op de totstandkoming van resultaten, maar *hoe* die invloed heeft plaatsgevonden en inzichtelijk wordt gemaakt in het rapport (Plochg & Van Zwieten, 2007). Kwalitatief goed wetenschappelijk onderzoek doet recht aan het onderzoeksobject, onder andere door het object van de studie niet of zo min mogelijk te vertekenen en het object en de vraagstelling steeds centraal te stellen (Maso & Smaling, 1998). In dit onderzoek wordt naar de onderzoekskwaliteit gekeken aan de hand van de meest voorkomende kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek: *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability*.

Het criterium *credibility* refereert aan de mate waarin het onderzoek geloofwaardig is en in hoeverre het de onderzoeker is gelukt om dichtbij de ervaringen van respondenten te blijven. Door de verschillende databronnen in dit onderzoek, de interviews, documenten en observaties, te combineren konden de inzichten en resultaten continu worden aangescherpt. Daarnaast heeft de onderzoeker de verzamelde en gerapporteerde data systematisch vergeleken met de literatuur en theoretische inzichten. Zo werd constant geprobeerd het perspectief van de respondent in het licht van de theorie te plaatsen. In de interviews zelf heeft de onderzoeker zo open mogelijk gevraagd naar de verschillende onderzoeksthema's en antwoorden van respondenten ter verduidelijking steeds samengevat (Bryman, 2012).

Het criterium *transferability* heeft bij kwalitatief onderzoek betrekking op de mate waarin de resultaten en conclusies overdraagbaar zijn naar andere onderzoekscontexten (Bryman, 2012). Zoals al eerder aangegeven is het doel van een casestudy moeilijk verenigbaar met dit criterium en wordt dit ook niet beoogd. Wel heeft de onderzoeker zoveel mogelijk expliciet gemaakt welke onderdelen in dit onderzoek specifiek zijn voor de onderzoekscontext. In meerdere hoofdstukken wordt expliciet aandacht besteed aan de kenmerken van de organisatie.

De *dependability* heeft betrekking op de mate waarin dit onderzoek is uitgevoerd volgens algemeen geldende kwalitatieve onderzoeksrichtlijnen. Zo kan een oordeel worden gevormd over de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Het onderzoeksproces moet voor buitenstaanders begrijpelijk, transparant en opnieuw uitvoerbaar zijn (Bryman, 2012). De lezer moet bij de totstandkoming van een oordeel over de kwaliteit het idee hebben dat de onderzoeker consistent heeft gehandeld. Op verschillende momenten heeft onderzoeker gereflecteerd op het onderzoeksproces, en hebben *peers* en begeleiders meegekeken en –gedacht om de kwaliteit te waarborgen en te vergroten (Bryman, 2012). Daarnaast heeft de onderzoeker bij de rapportage steeds geprobeerd te verantwoorden *hoe* de onderzoekstap is uitgevoerd en *wat* met die onderzoekstap is bereikt. Zo wordt de lezer meegenomen in de inhoud en in het proces. Daarnaast is er van alle onderzoeksfases een uitgebreide documentatie aanwezig waaruit blijkt hoe de resultaten en conclusies zijn gedestilleerd uit de onderzoeksdata.

Tot slot refereert het criterium *confirmability* aan de mate waarin de onderzoeker op basis van integriteit en vertrouwen heeft gehandeld. Uit het onderzoek moet duidelijk blijken dat de onderzoeker geen persoonlijke waarden, overtuigingen of onderbuikgevoelens heeft gebruikt die afleiden van het onderzoeksobject of die de resultaten en conclusies hebben beïnvloed. Zoals al eerder aangehaald heeft de onderzoeker in alle onderzoeksfases afstemming gezocht met *peers* en

begeleiders om te reflecteren op het onderzoeksproces en het onderzoek vrij te houden van persoonlijke aannames en overtuigingen. Daarnaast is vanuit de onderzoeksorganisatie gevraagd naar de beoordeling en de rol van de onderzoeker bij respondenten. Op basis van deze feedback wordt geenszins de indruk gewekt dat de onderzoeker de intentie heeft om de resultaten vanuit persoonlijke waarden en overtuigingen te beïnvloeden.

Ook na bespreking van de verschillende kwaliteitscriteria blijft de betrouwbaarheid en validiteit van (dit) kwalitatieve onderzoek controversieel. Toch is geprobeerd duidelijk te maken dat de kwaliteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek in elke onderzoeksfase centraal heeft gestaan en (door hulp van anderen) zo goed mogelijk is gewaarborgd.

5. Rapportage

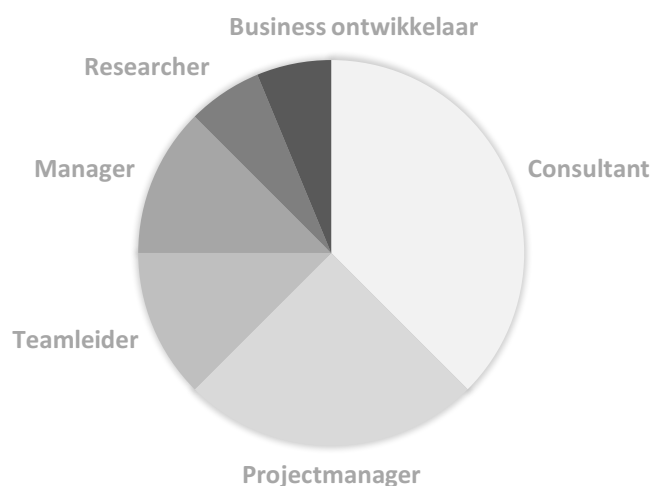
In dit hoofdstuk volgen de resultaten van dit onderzoek. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op hoe de loopbanen van de respondenten eruitzien. Vervolgens wordt in de paragraaf 5.2 ingegaan op de algemene ervaringen van (oud-)trainees bij het traineeship. Daarna wordt specifiek ingegaan op de ervaringen bij de diverse vormen van begeleiding in het traineeship (paragraaf 5.3) en op de ontwikkelgerichte ondersteuning vanuit HRM (paragraaf 5.4). In paragraaf 5.5 wordt ingegaan op de bijdrage van het traineeship voor de verschillende varianten van inzetbaarheid van (oud-)trainees. Tot slot volgt een tussenconclusie op basis van de resultaten.

5.1 Loopbanen

In alle interviews is gestart met het doornemen van de loopbaankaarten van de individuele respondenten. Respondenten introduceerden zich door kort in te gaan op de achtergrond en de algemene motivatie om te kiezen voor het traineeship. Vervolgens werd ingegaan op de huidige functie van respondenten en werd aan de hand van de loopbaankaart verder ingegaan op de loopbaanstappen in het verleden. Zo wordt ook gepresenteerd hoe de loopbanen van de respondenten eruitzien.

5.1.1 Huidige posities

In de volgende figuur wordt weergegeven welke posities de respondenten momenteel bekleden. Een groot deel van de respondenten is consultant of projectmanager.



Figuur 5 - Huidige functies van respondenten

Uit de interviews blijkt dat zes respondenten als consultant werkzaam zijn. De helft van deze consultants is werkzaam bij stafafdelingen en de helft binnen bedrijfsonderdeel Liander. Vier respondenten zijn momenteel projectmanager in de IT of binnen Liander. Twee respondenten zijn na het traineeship als teamleider binnen Liander aan de slag gegaan. Twee respondenten zijn momenteel manager op strategisch niveau binnen Liander. Twee respondenten zijn vanuit hun functie bezig met andere netwerkactiviteiten.

In onderstaand citaat beschrijft een respondent hij het tot de positie van IT-consultant is gekomen. De mogelijkheden binnen Alliander en de studieachtergrond komen in deze beschrijving goed samen.

R13

Mijn scriptiebegeleider zei na mijn scriptie dat ik een keer naar het moest kijken [...] en voor die tweede opdracht kwam die scriptiebegeleider weer door mijn hoofd. Toen was ik ook bezig met de betekenis van data. [...] Mijn opdracht voelde gewoon niet af en ik vond het enorm interessant. [...] Dus ik vroeg of ik dat in functie kon blijven doen en toen zeiden ze, ja hoor, heel graag zelfs. Dus zodoende.

Een andere respondent zit al wat langer in de organisatie en beschrijft zijn recente keuze voor een positie als teamleider.

R2 *En binnen , ja, daar wilde ik gewoon niet echt in verder. [...] het pad van begon een beetje in te slijten. De combinatie van dat die functie toen echt open werd gesteld en dat ik ook wist dat, eh, nou, ik wel enige kans maakte, naast dat ik dus wel op termijn wat anders wilde doen dacht ik van, waarom niet stoppen op mijn hoogtepunt binnen en gewoon nu de switch maken naar . [...] Ik heb ook de ambitie om richting een leidinggevende functie te gaan. Dus ik dacht wel van, ik zie mezelf daar wel werken.*

Vrijwel alle respondenten geven aan dat er veel tijd overheen gaat voordat voor hen duidelijk wordt welke functie passend is bij de eigen ontwikkelde competenties. Bovendien worden nieuwe competenties en kwaliteiten zichtbaar bij het nemen van nieuwe loopbaanstappen. Een respondent motiveert de keuze voor een positie als projectmanager.

R8 *“Op een gegeven moment kreeg ik dus de keuze om bij de afdeling te blijven en werd ik of projectmanager of consultant. Waarom ik projectmanager ben geworden is vooral omdat plannen niet mijn sterkste kant is, dus ik wil daar gewoon meer in oefenen. Dus gewoon geforceerd worden om je aan een planning te houden, duidelijk die ook met de groep te communiceren, daar wat steviger in te worden.”*

5.1.2 Wisselen van posities

Uit de interviews blijkt dat de respondenten ervaren snel te wisselen van positie binnen de organisatie. Dat wordt mogelijk versterkt door de snelle wisselingen van posities in het traineeship. In de interviews werd ook gevraagd wat respondenten hiervan vinden. Een respondent zegt hierover:

R2 *Ja.. nou als ik ook nu met mensen [...] in het team spreek dan zitten er een paar mensen die ook zijn afgestudeerd [...] en werken inmiddels al 5 jaar op de afdeling waar ik nu ook werk... Het is een soort van, en ik weet niet of het toe te schrijven is aan het traineeship hoor, maar ik ben wel heel erg, ik zit heel erg in de organisatie van alles is mogelijk. Ik kan met iedereen, iedereen kan ik even opbellen en overal kan je aan de slag.”*

Uit dit citaat blijkt dat de respondent een vergelijking maakt met medewerkers die zonder een traineeship starten bij een organisatie. Deze respondent concludeert dat het ‘denken in mogelijkheden’ daadwerkelijk kan bijdragen aan de individuele loopbaan doordat je sneller op zoek gaat naar nieuwe loopbaanstappen. Een andere respondent zet zichzelf ook af tegen medewerkers die geen ontwikkelprogramma volgen.

R3 *Nou, ik denk dat je daarin wel een bepaald beeld hebt gekregen, van waar ben je dan echt naar op zoek? Anders dan dat je gewoon ergens in een organisatie begint met werken. Tenzij je zelf met zo'n ontwikkelprogramma aan de gang gaat. Maar ik denk dat je door het traineeship wat meer nadenkt over wat gaat deze stap doen en waar ga ik dan op uitkomen.*

Uit het citaat blijkt dat het traineeship heeft bijgedragen aan het identificeren en verkrijgen van mogelijke nieuwe stappen.

In korte tijd leren medewerkers in een traineeship vanuit meerdere werkomgevingen een plek te vinden en een bijdrage te leveren voor een betreffende afdeling. Een aantal respondenten geeft aan na het traineeship behoefte te hebben gehad aan een functie die zij voor een wat langere periode wilden of willen vervullen.

R5

Nou, daarna had ik een jaar teamleiderschap wat ook afgebakend was. Toen dacht ik "Oke, dan word ik nu consultant." Maar toen vond ik die rol niet leuk, dus uiteindelijk ben ik toen ook weer heel veel geswitcht. Ehm, dus ik ben wel even klaar met switchen. Ik zit wel even goed op mijn plek. Ik kan hier voorlopig heel veel leren.

R22

Dus ik had voor mezelf wel gezegd, ik wil na mijn traineeship twee tot drie jaar die functie doen, en niet te snel weer switchen.

Vrijwel alle respondenten zoeken bij het vormgeven van hun loopbaan naar de balans tussen werken op meerdere plekken en de combinatie tussen werken en leren die soms sterker wordt wanneer zij wat langer op een bepaalde positie zitten. Om erachter te komen welke positie bij hen past zijn beide aspecten in de loopbaan belangrijk. Vrijwel alle respondenten geven daarnaast aan dat het ook binnen een bepaalde functie mogelijk is om nieuwe werkzaamheden op te pakken.

R13

"Dus ja, het is ook gewoon kijken wat er op je pad komt. En als je denkt hé, dit lijkt me wel leuk en hier kan ik dingen in leren, dan ga ik dat gewoon vanuit mijn huidige functie doen."

Hierna wordt verder ingegaan op de ervaringen van respondenten tijdens het traineeship.

5.1.3 Tijdens traineeship

Voor vrijwel alle trainees was de start in het traineeship ook de start van hun loopbaan. Zoals ook in het contexthoofdstuk is beschreven wordt aan alle trainees bij de start van het traineeship een introductie aangeboden van twee weken. Trainees krijgen daar een eerste beeld van de organisatie en wat er van hen wordt verwacht.

R6

Ja, want dat is een beetje het idee van het traineeship hè, dat je twee opdrachten doet en daarna... Of in ieder geval een functie van een jaar of een vaste functie ofzo krijgt. En tijdens die introductie kregen we vooral veel presentaties over het bedrijf zelf en kon je al gelijk met opdrachtgevers in gesprek tijdens die speeddates."

Opvallend is dat veel trainees in vrijwel alle gevallen gedurende het traineeship kozen voor twee opdrachten die sterk van elkaar verschillen. Geen van de respondenten heeft twee opdrachten uitgevoerd binnen hetzelfde bedrijfs onderdeel. Deze respondent motiveert de keuzes voor diverse bedrijfs onderdelen.

R1

Ik ben begonnen bij [redacted], en dat is echt wel heel anders, strategisch, dan de Liander-organisatie. [redacted], daadkrachtig, slagvaardig enzo. En toen had ik daarna zoiets van, ik mis écht die operators [...] zeg maar. Voor mij is Liander of Alliander een netwerkbedrijf en ik wil wel graag ontdekken of wat ik van de kern van dat bedrijf vind.

Veel respondenten voerden ten minste één opdracht of tijdelijke functie binnen het bedrijfs onderdeel Liander uit. In vrijwel alle interviews associëren de respondenten de bedrijfsactiviteiten van Liander

met de kern van de organisatie. Veel respondenten geven bij een opdracht binnen Liander aan met de 'voeten in de klei' te hebben gestaan (R6;R13). Een aantal respondenten vindt de ervaring binnen Liander waardevol, maar geven daarbij aan niet binnen het betreffende bedrijfs onderdeel te willen werken.

R9 *Ik merkte dat de menselijke kant een factor is die voor mij onmisbaar is. [...] Hoe dieper je mij in operatie en processen en dat soort dingen stuurt, des te minder interessant vind ik het.*

Deze ervaringen dragen bij aan meer inzicht in de manier waarop starters op de arbeidsmarkt beginnen aan de zoektocht naar een passende functie die afgestemd is op eigen kwaliteiten en vaardigheden. Hierna wordt verder ingegaan op de mogelijke bijdrage van een traineeship in deze zoektocht.

5.2 Algemene ervaren bijdrage traineeship

In de interviews is steeds eerst gevraagd om het traineeship dat zij hebben doorlopen meer algemeen te beschrijven en de associaties en opvattingen hierover te delen. Daarbij is ook gevraagd naar wat het doorlopen van het traineeship heeft betekend voor de (start van hun) loopbaan. Voor veel respondenten heeft het traineeship binnen Alliander in korte tijd snel inzicht gegeven in de processen en verschillende bedrijfs onderdelen. Dat werd gedaan door verschillende aspecten van de organisatie, het werk en specifieke functies te laten zien. In de interviews wordt hier op verschillende manieren als volgt aan gerefereerd.

R3 *"Je gaat wel echt in een sneltreinvaart door de organisatie heen"*

R5 *"De ultieme kans [...] om ervoor te zorgen dat je op heel breed Alliander-niveau snapt van, welke afdeling heeft welke uitdaging, en waar staan zij voor"*

In de interviews wordt ook de continue combinatie tussen werken en leren aangehaald. In de interviews geven bijna alle respondenten aan dat reflectie op gedrag en proces constant verweven zit in het traineeship. In de interviews noemen alle respondenten de 'nadruk op persoonlijke ontwikkeling' en het 'constant bezig zijn met persoonlijke doelen' (R7; R9). Deze aspecten komen bovendien expliciet terug in het visiedocument van het traineeship bij de onderzoeksorganisatie. Meerdere respondenten gaven dit ook aan in de interviews.

R5 *"Wat wil je [...] leren? Wat zoek je? Waar word je blij van? En wat wordt je stretch? En daar ben je eigenlijk al het hele traineeship mee bezig, en dat wordt een soort van in je DNA geplant."*

R13 *"De scheiding tussen identiteit en gedrag vind ik heel belangrijk. [...] En dat is voor mij echt de rode draad in mijn traineeship en voor mijn ontwikkelpad."*

Die omgeving van continu werken en leren wordt volgens de respondenten versterkt door het feit dat een trainee in anderhalf tot twee jaar in meerdere omgevingen de kans krijgt om werkervaring op te doen. Bijna alle respondenten geven aan dat de verschillende opdrachten in het traineeship snel inzicht hebben gegeven in een passende (organisatie)rol. Zo heeft een respondent het traineeship benut om erachter te komen of een leidinggevende of specialistische functie binnen de onderzoeksorganisatie meer passend is. Dat verwoordt diegene als volgt:

R2

"Dat leert mij welke deuren er dicht gaan als ik nu deze keuze maak. En daarin heeft het traineeship mij heel erg geholpen, dat ik mij niet echt heb hoeven vastleggen, dat ik mij eerst in de volle breedte heb kunnen ontwikkelen en dat ik compleet verschillende kanten van het bedrijf heb kunnen leren kennen."

Vervolgens is in de interviews ook gevraagd naar wat het traineeship en het 'trainee zijn' voor de respondenten heeft betekend voor de start van hun loopbaan (binnen Alliander). Uit alle interviews komt naar voren dat het 'beginnen vanuit een vaste groep en basis' een 'voorwaarde is voor snelle persoonlijke en professionele ontwikkeling' (R3;R10). Bijna alle respondenten gaven aan dat het traineeshipprogramma soms intensief en zwaar was maar dat mede-trainees dan voor extra motivatie zorgden om een actieve bijdrage te blijven leveren aan de persoonlijke en groepsontwikkeling.

R13

"Maar ook dat je met elkaar zeg maar die modules doormaakt.. er gebeuren bij die modules ook wel veel heftige dingen. [...] als je dat met elkaar doormaakt, dat helpt ook gewoon heel erg. Je leert er ook weer iets over je rol in zo'n groep. En je vindt gewoon heel veel steun bij elkaar."

In vrijwel alle interviews kwam het traineeship bij het doorlopen van de loopbaankaart aan bod zonder sturing van de onderzoeker. De eerste associaties bij het traineeship hadden daarbij voornamelijk betrekking op de verschillende actoren die als begeleiders betrokken waren. Vaak werd pas in tweede instantie ingegaan op de diverse ontwikkelgerichte activiteiten. De resultaten worden daarom in deze volgorde ook besproken.

5.3 Organisatie begeleiding

Uit de interviews komt naar voren dat er verschillende begeleiders zijn en worden gefaciliteerd vanuit het traineeship met elk een verschillende en te onderscheiden functie.

5.3.1 Leidinggevende

De relatie tussen leidinggevend en trainees is gedurende het traineeship anders dan de relatie tussen leidinggevend en niet-trainees binnen de onderzoeksorganisatie. Voor zowel de trainee als de leidinggevende staat de opdrachtduur op voorhand vast. Daarnaast hebben de (formele) beoordelingsgesprekken geen consequenties voor het salaris. Trainees ervaren in het traineeship daarom weinig tot geen afhankelijkheid in de relatie met hun leidinggevende. Uit alle interviews komt naar voren dat de respondenten daarom meer ruimte ervaren voor het gesprek over persoonlijke ontwikkeling en carrière doelen.

R7

"Ik heb alleen nooit echt een mentor voor mijn gevoel nodig gehad. En dat is niet omdat ik het gevoel heb dat ik geen hulp of feedback of iets dergelijks kan gebruiken, maar ik had gewoon een manager [...] met wie ik gewoon een hele goede klik had en met wie ik ook allemaal dit soort vragen eigenlijk continu al wel aan het spuien was."

Een goede relatie met een leidinggevende wordt daarom door vrijwel alle respondenten omschreven als een persoonlijke en ontwikkelgerichte relatie. Vrijwel alle respondenten geven aan dat het vertrouwen en de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling daarbij belangrijk is. Hoofdzakelijk vervult een leidinggevende gedurende het traineeship een rol als 'sparringspartner', als 'verbinder tussen de trainee en het team' en als 'ingang om richting de top van de organisatie het eigen potentieel kenbaar te maken' (R6; R4; R1).

Vervolgens is ook gevraagd naar de mate waarin de relatie met leidinggevenden de individuele loopbaan van de respondenten heeft beïnvloed. Opvallend is dat vrijwel alle trainees de relatie achteraf hoger waarderen dan tijdens de opdracht zelf. Een respondent zegt hierover:

R1 *"Achteraf denk ik dat ik vooral heel erg geluk heb gehad met mijn leidinggevende die overal schreeuwt dat ik het goed doe en mij overal naar voren schoof."*

Naast de invloed die een leidinggevende op de persoonlijke ontwikkeling en het realiseren van carrièredoelen heeft kan een leidinggevende ook een cruciale rol hebben in de vervolgposities die een trainee vervult binnen de organisatie. Dit laatste punt wordt door vrijwel alle respondenten pas later en na het traineeship ingezien. Hierop wordt later ingegaan.

5.3.2 Buddy en mentor

Uit interne documenten van de onderzoeksorganisatie blijkt dat een buddy als doel heeft om een startend trainee met praktische zaken op weg te helpen en gedurende de eerste maanden wegwijst kan maken in de organisatie. De buddy is een trainee die een lichter eerdere dan de startend trainee aan het traineeship is begonnen. Uit de interviews blijkt dat vrijwel alle respondenten de buddy hebben gebruikt voor praktische vragen, bijvoorbeeld IT-gerelateerd of over de bedrijfscultuur, bepaalde omgangsvormen of de gemeenschappelijke taal die binnen de onderzoeksorganisatie wordt gesproken. Een aantal trainees gebruikt de buddy ook om ervaringen uit te wisselen en te sparren over vervolgoopdrachten. Een respondent geeft over de buddy aan:

R2 *"die [zat] qua persoonlijkheid ook wel dicht bij mij. Op basis van zijn ervaringen dan denk ik van nou mooi, dan hoeft ik daar dus ook niet meer heen, dat moet ik daar niet gaan kijken want dan past dat niet.."*

Het delen van ervaringen met werknemers binnen de organisatie die een gelijkwaardige positie hebben of hetzelfde opleiding- en ontwikkeltraject bleek voor sommige respondenten zinvol. Daarnaast toont bovenstaand citaat dat bepaalde keuzes om wel of niet binnen een bedrijfsonderdeel aan de slag te gaan mede worden gemaakt op basis van gesprekken met de buddy. De buddy heeft zo een directe invloed op de loopbaan.

Na een halfjaar wordt de trainee gekoppeld aan een mentor. In het theoretische hoofdstuk staat beschreven dat een mentor een medewerker ondersteunt in de ontwikkeling en carrièremogelijkheden verder bevordert. Ook respondenten geven aan dat de mentor voor hen deze functie heeft vervuld. Het onderscheid tussen een buddy en de mentor ligt volgens de respondenten vaak in de 'senioriteit en de werkervaring' van de mentor (R3;R7;R11). Een aantal respondenten beschrijft bovendien hoe de mentor een rolmodel of een voorbeeldfunctie heeft voor de trainees, om verschillende redenen. Voor de ene respondent staat de mentor ver buiten de werkomgeving en kan diegene helpen om 'het overzicht te houden', voor de andere respondent helpt de mentor vanwege 'dezelfde manier van denken' om invulling te geven aan een bepaalde functie of werkeis (R8; R4).

Opvallend is dat vrijwel alle respondenten na hun traineeship een aantal mensen om zich heen hebben verzameld die de functie van de formele buddy en mentor tijdens het traineeship overnamen. Iemand die wat verder afstaat van de werkomgeving waarin de respondent zich bevindt kan helpen om

bepaalde aspecten van organisatie, werk, functie, afdeling of persoonlijke ontwikkeling scherp te krijgen (R8,R9, R12).

5.3.3 Coach

Een andere begeleider die door veel respondenten werd aangehaald is de coach vanuit het trainingsinstituut, die verantwoordelijk is voor de externe leergang voor trainees. In beleidsdocumenten en in de interviews wordt de coach ook wel de 'leading trainer' genoemd. In meerdere interviews komt naar voren dat de coach een grote rol speelt in het creëren van een veilige omgeving voor persoonlijke ontwikkeling.

R9

"Dus hij zorgt dat die omgeving waar je in zit, dat die veilig is, die zorgt ervoor dat je je kunt ontwikkelen. Dat er ruimte is om feedback te geven op trainingen en op de manier hoe je je kunt ontwikkelen. En dat je de uitwerking daarvan in je opdracht en in je werk doet dat is logisch. Maar het fundament wordt mede gelegd door zo'n coach."

Daarnaast wordt de on-the-job coaching door veel respondenten aangehaald en gewaardeerd. Voor meerdere trainees is deze vorm van coaching het 'meest persoonlijke element [van het traineeship] in de praktijk en op de werkvloer' (R2;R9).

5.3.4 Talentmanagement

Binnen de onderzoeksorganisatie wordt het traineeship gefaciliteerd vanuit de 'young talentmanagement' afdeling. Uit de interviews en uit interne documenten blijkt dat de young talentmanagers zowel in het belang van de organisatie of het management als voor individuele trainees betrokken zijn bij het traineeship. De young talentmanagers zijn zowel formeel leidinggevende van alle trainees als coach voor loopbaanbegeleiding. Daarnaast zijn deze functionarissen eindverantwoordelijk voor het traineeship en voor de afstemming met het management en de organisatietop. Dat laatste is onder andere nodig voor het in kaart brengen van (steile) loopbaanpaden binnen de onderzoeksorganisatie en voor legitimering van het HRM beleid.

Uit de interviews komt naar voren dat trainees positieve ervaringen hebben met de begeleiding vanuit talentmanagement (of HRM). Er is daarbij specifiek gevraagd naar de mogelijke invloed die deze vorm van begeleiding heeft op de individuele loopbaan van trainees. Veel respondenten geven daarbij aan dat talent managers 'altijd bereid zijn om mee te denken', 'actief meedenken over nieuwe loopbaanstappen' en 'uitdagen om het eigen netwerk van trainees actief in te zetten' (R3;R9;R11). Er zit volgens veel respondenten soms ook een spanningsveld in de belangen die talentmanagers dienen. Een respondent geeft aan:

R11

"Maar ik heb soms ook wel eens de indruk dat Talentmanagement niet echt meer aan het helpen is, maar iedere dag aan het vragen is of je al een baan hebt. Waarbij ik het idee hebt dat dat vooral financieel gedreven is omdat die trainees gewoon nog kosten maken onder HRM."

Uit bovenstaande blijkt het spanningsveld waartussen talentmanagers zich soms begeven; zij zijn persoonlijke carrière begeleiders en hebben een vertrouwensband maar zien ook toe op de doorstroom van trainees binnen de organisatie. Zoals ook uit het theoretische hoofdstuk blijkt maken medewerkers een inschatting van een bepaalde intentie, actie of interventie die is gebaseerd op

bepaald HR-beleid; de *actual practices*. Vanwege de meerdere rollen die de talentmanagers vervullen kan de houding tegenover talentmanagers individueel soms verschillend zijn.

5.4 Ontwikkelactiviteiten

Er zijn verschillende elementen in het traineeship die bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers. Uit de interviews komen de volgende ontwikkelactiviteiten naar voren die een bijdrage vormen aan de loopbaan van trainees: externe training en opleiding, peergroups en netwerken. De ervaringen van trainees bij deze verschillende elementen wordt hieronder uitgewerkt.

5.4.1 Externe training en opleiding

In de interviews is gevraagd ook gevraagd naar de ervaringen ten aanzien van het training- en opleidingsprogramma binnen het traineeship. Opvallend is dat alle respondenten aangeven dit onderdeel in het traineeship het meest intensief te hebben gevonden. Dat heeft zowel betrekking op de tijdsbesteding als op de persoonlijke en professionele ontwikkeling. Veel respondenten geven aan in die trainingen meer inzicht te hebben verkregen in de manier waarop samenwerking binnen de organisatie wordt vormgegeven, en welke (individuele) rol zij hierin hebben. De focus op persoonlijke ontwikkeling in de trainingen en de opleidingen zijn voor vrijwel alle respondenten het meest waardevol.

R1

"Ik denk dat ik in die twee jaar van het traineeship even veel heb geleerd over wie ik ben als persoon, zowel privé maar dus ook in mijn werk, als wanneer je hier 5 of 10 jaar je werk doet. Je werk is niet alleen jezelf kennen maar is denk ik wel een essentieel onderdeel."

Vervolgens is ook gevraagd naar de invloed die het training- en opleidingsprogramma op de loopbaan van de respondenten heeft gehad. Uit de interviews blijkt dat er bovendien veel aandacht wordt besteed aan het in praktijk brengen van datgene wat respondenten leren. Respondenten geven aan dat het 'zelfinzicht' vanuit de trainingen ervoor zorgt dat zij in bepaalde situaties soms anders zullen acteren of reageren.

R3

"Nou, ik denk dat je daarin wel een bepaald zelfinzicht hebt verkregen, van waar ben je dan echt naar op zoek? [...]"

R13

"Die trainingen vanuit [trainingsinstituut] die zijn over het algemeen echt waardevol geweest, hebben mij doorgaans echt geholpen om mijzelf beter te leren kennen. Om mezelf beter te kunnen analyseren van, wie ben ik, hoe zit ik in elkaar, hoe reageer ik op dingen."

De trainingen hebben anders gezegd zowel een invloed op het denken als op het handelen van de respondent. Vervolgens is in de interviews ook dieper ingegaan op welke bijdrage dat zelfinzicht voor respondenten heeft in het (huidige) werk. Dat helpt volgens respondenten om inzicht te krijgen in 'individuele valkuilen en krachten', om 'open te staan voor andere ervaringen, meningen en aanpakken' en om 'specifieke situaties te koppelen aan de theorie in de trainingen' (R6; R2; R1). Uit onderstaand citaat blijkt hoe inzicht in een bepaalde valkuil vanuit de trainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling kan leiden tot verandering in gedrag en houding in het werk.

R13

“mijn valkuil is dat ik en ik wilde weten waarom ik zo in elkaar zat. Ik was altijd bang dat ik het niet goed genoeg deed en dan maak je het heel zwaar voor jezelf. [...] En door een bepaalde tijd te gaan observeren bij jezelf wat je doet en wanneer je bezig bent , ga je daarin langzaam maar zeker veranderen en soms anders reageren. En leer je te accepteren dat je zo in elkaar zit en dat geeft ook een stuk rust.”

Er is in de interviews ook gevraagd naar de mate waarin de training en opleiding de loopbaan van de respondenten heeft beïnvloed. Vrijwel alle respondenten geven daarbij aan bepaalde vaardigheden te hebben ontwikkeld die niet alleen bruikbaar zijn voor de huidige functie maar in veel verschillende (werk)contexten van pas kunnen komen. Het gaat dan veelal om ‘reflexieve vaardigheden’, om ‘handvatten die direct kunnen worden toegepast in de praktijk’ of om ‘specifieke en specialistische kennis (R2;R9;R11). Een respondent beschrijft de ontwikkelde vaardigheden ook wel als de “juiste bagage voor in veel verschillende soorten situaties” (R2).

5.4.2 Netwerken & Netwerkactiviteiten

Het netwerk blijkt voor veel respondenten belangrijk te zijn voor de loopbaan. Via een groot en breed netwerk worden gemakkelijker baankansen geïdentificeerd en is de kans op een hogere positie en een hoger salaris groter. Voor een aantal respondenten geldt inderdaad dat het ontwikkelen en vergroten van het netwerk daadwerkelijk leidt tot hogere posities binnen de organisatie en tot hogere salarissen die daarmee gepaard gaan. De volgende respondent geeft aan naast een groot informeel netwerk ook baat te hebben gehad bij een goede leidinggevende.

R1

En als je daar op het goeie lijstje staat dan hebben ze het op alle niveaus over je. [...] Dat heeft er wel voor gezorgd dat de directeur [...] het in zijn directieteam over mij heeft [...] en er dus allemaal mensen mij op gaan bellen op het moment dat er een functie vrijkomt.

Ook uit de interviews blijkt dat het netwerk belangrijk is (geweest) voor de loopbaan van respondenten. Het feit dat alle respondenten toegang hebben tot het netwerk van trainees is voor veel respondenten waardevol. De introductie van het traineeship wordt deels georganiseerd door trainees uit een vorige lichting. Dat draagt volgens meerdere respondenten al gelijk bij aan het opbouwen van hun netwerk. Tijdens het traineeship werd het traineenetwerk vooral gebruikt om opdrachten te verwerven, maar ook om mede-trainees aan opdrachten of contacten te helpen (R2).

R2

“En ik merkte, [...] dat technisch en management samen in één peergroup en traineepool, [...] elkaar ook echt wel kon helpen. Dus de managementtrainees konden af en toe wel weer een link voor een technisch trainee hebben waar die zelf nog niet aan had gedacht en andersom ook.”

Het gaat dan met name om het verkrijgen van een realistisch beeld van een bepaalde opdracht of functie. Dat beeld is volgens een aantal respondenten realistischer dan wanneer zij in gesprek zouden gaan met een ‘onbekende manager of recruiter’ (R2).

Voor de loopbaanstappen na het traineeship bleek het traineenetwerk vooral waardevol om loopbaankansen vroegtijdig te identificeren. Vrijwel alle respondenten geven aan dat verkrijgen van een nieuwe functie voornamelijk op een informele manier en ‘buiten de borden om’ gebeurt (R9). Door in gesprek te gaan met informele contacten hadden veel respondenten het gevoel dat er meer mogelijkheden waren voor een eventuele nieuwe functie. De verantwoordelijkheid voor het zoeken

naar een functie ligt volgens de respondenten bij hen zelf. Een respondent geeft een beschrijving van het zoeken naar een eerste functie na het traineeship:

R7

"Je had veel ruimte en iedereen had tijd voor koffie en om door te verwijzen. En om samen te kijken waar je echt iets kon toevoegen. Ik denk dat er misschien van mijn maar echt op een vacature gesolliciteerd heeft en dat de rest allemaal zelf via via iets heeft gecreëerd."

Vervolgens is ook gevraagd naar de invloed van het netwerk op de loopbaan en op de mogelijke invloed van het traineeship op dat netwerk. Vrijwel alle respondenten geven aan dat respondenten gedurende het traineeship veel werden gewezen op het belang van het netwerk. Daarnaast werd voor veel respondenten gaandeweg duidelijk dat het leggen en onderhouden van informele contacten daadwerkelijk kan bijdragen bij een volgende loopbaanstap. Het volgende citaat geeft de relatieve bijdrage van het traineeship voor het netwerk en de loopbaan van trainees mooi weer:

R9

"Maar waar je begint met oké, dit is de groep van mensen die ik ken en dit is mijn basis binnen de organisatie, is het aan het einde meer van naja, het is een fijne groep met wie ik altijd samen ben geweest maar ik ken nog veel meer mensen binnen dit grote bedrijf."

Het traineeship vormt in dat geval een goede basis of opstap waarbij trainees uiteindelijk zelf kansen creëren. Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan niet worden vastgesteld of de netwerkactiviteiten als zodanig hebben bijgedragen aan de loopbanen van individuele medewerkers.

5.5 Traineeship en inzetbaarheid

In de interviews is gevraagd naar de bijdrage die het traineeship mogelijk heeft voor de verschillende vormen van inzetbaarheid die in het theoretisch hoofdstuk worden uitgewerkt. Hieronder wordt verder ingegaan op deze verschillende varianten met de ervaringen van oud-trainees als uitgangspunt.

5.5.1 Bewegingskapitaal

Met het bewegingskapitaal wordt in deze scriptie gerefereerd aan de mate waarin de kennis en vaardigheden van medewerkers wordt beïnvloed door het menselijk en sociaal kapitaal en door het zelfbewustzijn en aanpassingsvermogen. Uit de interviews komt naar voren dat het training- en opleidingsprogramma het sterkst heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van menselijk kapitaal. Al eerder is beschreven dat de respondenten bepaalde kennis en vaardigheden hebben ontwikkeld die goed konden worden toegepast in de werkomgeving. Uit volgend citaat blijkt welke vaardigheden deze respondent heeft ontwikkeld en toegepast in de werkomgeving:

R9

"Feedback geven, je openstellen, de juiste vragen stellen, open vragen stellen, niet dingen gaan invullen voor mensen. Niet direct komen met adviezen maar eerst mensen zelf laten nadenken. Dat zijn allemaal dingen waarvan ik heb gemerkt dat je die als ook gewoon heel erg goed kunt gebruiken."

Meerdere respondenten geven aan door het ontwikkelen van deze vaardigheden beter te weten hoe bepaalde werktaken en –eisen kunnen worden ingevuld en uitgevoerd. Dat geeft hen de mogelijkheid om in toekomstige functie beter af te kunnen wegen of een functie past bij de ambities en competenties.

In de interviews wordt ook gevraagd naar toekomstige loopbaanstappen, om meer inzicht te krijgen in de manier waarop respondenten nadenken over hun loopbaan. In die overwegingen nemen respondenten ervaringen uit voorgaande functies of posities mee die zij afzetten tegen mogelijke nieuwe functies. De volgende respondent beschrijft haar overweging voor een toekomstige functie.

R1 *"Ik ben geen extreme inhoudsgek maar ik heb wel bepaalde mate van technische inhoud nodig om uitgedaagd te worden en die mis ik soms. [...] ik ben vanuit mijn rol af en toe aangehaakt geweest bij projecten en dan vind ik het echt superleuk, dan weet ik echt alles van wat er in dat project gebeurt en waarom A of B voor ons beter is. Dus mijn tweede spoor wat ik toen al in zicht had en wat ik nu nog steeds in mijn hoofd heb is meer de kant op."*

Uit dit citaat wordt zichtbaar dat ervaringen uit vorige posities worden afgezet tegen de eigen competenties en ambities. De ontwikkelde vaardigheden en verschillende werkervaringen komen kortom tot uiting in het vermogen om de verwachtingen van nieuwe loopbaanstappen te koppelen aan de verwachtingen ten aanzien van de eigen loopbaan. Vrijwel alle respondenten hebben ervaren dat het traineeship goede begeleiding en ondersteuning in de ontwikkeling van die vaardigheden en de verschillende ervaringen heeft gegeven.

Uit de interviews blijkt dat de respondenten vanuit het traineeship actief werden gestimuleerd om een netwerk op te bouwen (R2;R3;R11). Het traineeship faciliteert hier niet alleen in door het traineenetwerk en –platform ter beschikking te stellen maar ook door het faciliteren of organiseren van netwerkborrels, lezingen en inhoudelijke projecten naast de opdrachten. Of de verschillende vormen van ondersteuning daadwerkelijk bijdragen aan de loopbanen van individuele medewerkers verschilt volgens deze respondent per individu:

R7 *"Maar in the end is waar ik nu terecht ben gekomen, komt gewoon... dat is niet omdat iemand anders mij naar iemand heeft doorverwezen maar ik was het zelf die gesproken heeft en dat via via heeft bereikt."*

R2 *"Ja, ja, de juiste mensen kennen is denk ik ook wel echt een kwestie van zelf willen. Want ik merk, binnen dit bedrijf kun je letterlijk bij iedereen aankloppen voor een kop koffie"*

Uit deze citaten blijkt gelijk ook de relatieve bijdrage van het traineeship. Het versterken van kennis, vaardigheden en netwerken vanuit het traineeship is nuttig, maar na het traineeship begint daadwerkelijk pas een loopbaan. Een respondent beschrijft:

R14 *"De laatste training van het traineeship was een training en ging over wat ga je nu doen, wat ga je later doen, en hoe gaat dit nu bijdragen aan je uiteindelijke doel? Nou, die doelen zijn nog lang niet allemaal uitgekomen, dat komt onderweg wel. Je moet wel meer tijd hebben om te kijken waar de stip van je eigen horizon is. Hij is ergens, maar nog vaag."*

Volgens deze respondent draagt het traineeship bij aan het ontwikkelen van bepaald potentieel dat verder kan worden ontwikkeld door verschillende toekomstige stappen in de loopbaan.

Alle respondenten zijn het eens over de mate waarin het traineeship voor zelfbewustzijn heeft gezorgd. Zelfbewustzijn wordt in de interviews onder andere geassocieerd met: 'jezelf beter leren

kennen', 'weten waar je al dan niet energie van krijgt', 'weten dat je waardevolle competenties bezit' (R2;R4;R3). Het zelfbewustzijn komt bij de volgende respondent als volgt naar voren:

R14

"Om zo snel te wisselen binnen korte tijd te doen is ook heel belangrijk. Je gaat jezelf een beetje testen in hoe ver je kunt gaan, en wat je nou kunt opleveren binnen de zes maanden die je hebt. En je bent heel erg afhankelijk van anderen en dat leert ook dat je eigenlijk maar kleine stapjes zet in iets dat veel groter dan jezelf is."

Deze respondent heeft kortom met name inzicht gekregen in de eigen prestaties en in het onderdeel zijn van een groter geheel in de organisatie. Meerdere respondenten geven daarbij aan dat dit zelfbewustzijn waardevol is bij het zoeken van nieuwe functies.

Tot slot blijkt uit de interviews dat respondenten door het traineeship snel gewend zijn geraakt aan de verschillende veranderingen in functie en werkomgeving binnen een relatief kort tijdsbestek. Het volgende citaat illustreert de ontwikkeling van dat aanpassingsvermogen.

R5

"Je leert denk ik wat sneller ook vallen en opstaan ofzo. Want elke keer moet je weer opnieuw, kom je weer in zo'n nieuwe context, moet je weer mensen leren kennen, je moet weer opnieuw vertrouwen winnen en je positie aftasten. Je begint elke keer weer even op nul maar je past je elke keer wel sneller aan merk ik."

5.5.2 Gepercipieerde inzetbaarheid

In de interviews is gevraagd naar de inschatting van de interne individuele baankansen. Alle respondenten geven aan de eigen interne loopbaankansen positief in te schatten. Dat komt deels door het feit dat oud-trainees ook na hun traineeship nog als trainee worden gezien. Het beeld van trainees binnen de onderzoeksorganisatie is over het algemeen positief. Dat blijkt ook uit een aantal citaten.

R1

"Maar ik denk wel dat je hier, als je oud-trainee bent, relatief makkelijk functies krijgt waar op papier veel meer ervaring wordt gevraagd."

R5

"Zonder een traineeship was ik nooit zo snel doorgestoomd denk ik. Je krijgt echt wel [...] sneller de kans om belangrijke posities in te nemen. En je te bewijzen zo van, "ga maar doen"."

Veel trainees verklaren dat die loopbaankansen onder andere worden vergroot door het 'traineestempel' (R1). Een aantal respondenten geeft daarnaast aan goede interne baankansen te hebben vanwege de technische studieachtergrond (R3;R4;R6;R8;R12;R15).

Toch geven ook veel respondenten aan dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor de plek waarop zij terecht komen. Niet iedereen is volgens hen even goed in staat om kansen daadwerkelijk aan te grijpen. Of en in hoeverre iemand dat potentieel gebruikt, is volgens een aantal respondenten persoonsafhankelijk.

R15

"Nee, ik denk meer dat het persoonlijk is eigenlijk. In het diepe gegooid worden daar vaar je wel goed bij of niet. En ik ga wel op zoek naar werk, ik zie werk ook wel liggen en doe er vervolgens ook wel veel aan om kansen die ik zie te pakken. Maar binnen Alliander maken ze binnen het traineeship wel een comfortabele omgeving om je uiteindelijk in het diepe te gooien."

In de interviews is ook gevraagd naar de externe baankansen van de respondenten. Veel respondenten geven aan vaak via het sociale platform LinkedIn te worden benaderd voor functies buiten de onderzoeksorganisatie (R1; R2; R7). Een aantal respondenten geeft daarnaast aan regelmatig op externe evenementen en werkbijeenkomsten gesprekken te hebben met medewerkers bij andere organisaties waar loopbaankansen uit voortkomen. Tot slot geven veel respondenten aan in het traineeship 'specifieke en generieke competenties' te hebben ontwikkeld die hen het vertrouwen geeft ook buiten de organisatie snel aan het werk te komen.

R7

Ja, ik weet wel dat als ik nu ontslagen word, of het bedrijf gaat ineens failliet, [...] dat ik prima zo een andere baan vind waar ik ook gewoon een goede hoogopgeleide functie kan uitoefenen.

5.5.3 Loopbaantransities

In de interviews is ook gevraagd naar de mogelijke bijdrage van het traineeship aan de verschillende individuele loopbaanstappen. Opvallend is dat vrijwel alle respondenten wederom de rol van de verschillende actoren vanuit het traineeship noemen. De 'klik' met een leidinggevende lijkt cruciaal voor verdere loopbaanadviezen of daadwerkelijke loopbaanstappen.

R1

"Ja.. ik ben nu manager [...], mijn teamleider van mijn eerste functie [...] is met zwangerschapsverlof. Toen ze vertelde dat ze zwanger was leek het ons allebei een heel goed idee dat ik haar zou vervangen."

Uit de interviews blijkt dat de relatie met een leidinggevende langer – en ook ná een opdracht of functie – standhoudt als er zowel veel persoonlijke en inhoudelijke raakvlakken zijn. Meerdere respondenten geven daarnaast aan dat zij door het traineeship anders naar een keuze voor een nieuwe loopbaanstap zijn gaan kijken.

R2

"en ik denk dat je toch misschien minder snel van het een in het andere gaat rollen, maar wat meer nadenkt over wat gaat deze stap doen en waar ga ik dan op uitkomen."

Het maken van bewustere keuzes in combinatie met het feit dat trainees gewend zijn (geraakt) aan functies in verschillende werkomgevingen kunnen mogelijke verklaringen zijn voor de mobiliteit in de loopbanen van trainees en oud-trainees.

6. Conclusie

Veel organisaties bieden aan jonge talenten een traineeship aan om jonge talenten te begeleiden en te ontwikkelen in (de start van) hun loopbaan. Toch staat in de literatuur en praktijk onvoldoende vast op welke manier een traineeship daadwerkelijk een bijdrage levert aan de individuele loopbanen van medewerkers. Daarom stond in dit onderzoek de ervaren bijdrage van een traineeship voor de loopbaan van medewerkers binnen Alliander centraal. In deze scriptie is deze bijdrage onderzocht door in gesprek te gaan met trainees en oud-trainees. De volgende centrale onderzoeksvraag is geformuleerd: *Wat is de ervaren bijdrage van het traineeship voor de individuele loopbaan van medewerkers werkzaam bij Alliander?* In de conclusie wordt aan de hand van de hoofdbevindingen toegewerkt naar een antwoord op deze vraag.

6.1 Loopbanen van (oud-)trainees

Gedurende het traineeship wisselen trainees ten minste twee keer van positie en van bedrijfsonderdeel. Veel respondenten hebben aangegeven dat de verwachting van functies op voorhand vrijwel nooit overeenkwam met de daadwerkelijke werkzaamheden. Gaandeweg een positie kwamen zij erachter in hoeverre een bepaalde functie paste bij de eigen competenties en ambities. Dit proces werd volgens alle respondenten versneld door de intensieve begeleiding en ontwikkelactiviteiten. Alle respondenten hebben daarbij de steun en ruimte ervaren van mede-trainees en begeleiders om zich individueel te kunnen ontwikkelen. Uit alle interviews komt naar voren dat de verschillende begeleiders de organisatie als geheel personifiëren en dat zij veel ruimte en vertrouwen gaven aan respondenten om zichzelf te ontwikkelen. Respondenten hebben gedurende het traineeship een sterke psychologische relatie met de verschillende begeleiders ervaren (Argyris, 1960; Freese et al. 2012). Dat heeft volgens vrijwel alle respondenten bijgedragen aan de individuele ontwikkeling en aan een goede loopbaanstart.

Een eerste conclusie is dat het traineeship een subjectieve bijdrage heeft aan de loopbaan van (oud) trainees. Bestaande data van de onderzoeksorganisatie laat zien dat ten minste 75% van de trainees binnen Alliander werkzaam blijft na het doorlopen van het traineeship. Dit percentage is ten opzichte van 2 jaar geleden kleiner. In hoeverre dit iets zegt over de waarde van het traineeship valt op basis van deze gegevens niet te concluderen. Mogelijke verklaringen worden in de discussie besproken. Op basis van de empirische resultaten kan bovendien niet worden vastgesteld of trainees daadwerkelijk op de beoogde specialistische en leidinggevende posities terechtkomen. Wel bevestigen de resultaten de dynamiek en snelle veranderingen in het werk of in de werkomgeving en de snelle loopbaantransities, zoals al eerder aangetoond in onderzoek van Muffels et al. (2013). Jongere werknemers wisselen sneller van posities en daar draagt het traineeship door de verschillende loopbaanstappen tijdens het traineeship aan bij. Zij wisselen sneller zowel horizontaal of verticaal van posities en de interne doorstroom van medewerkers wordt bevorderd. Er is in dit onderzoek echter geen patroon te zien in de manier waarop respondenten tot bepaalde posities komen en daarmee lijken 'protean' careers tot uiting te komen waarin individuele drijfveren in plaats van traditionele werkwaarden als werkzekerheid en loyaliteit steeds belangrijker worden voor de loopbaanontwikkeling (Hall, 1996). Hierna wordt ingegaan op de manier waarop de onderzoeksorganisatie middels een traineeship kan bijdragen aan het vormgeven van individuele loopbanen.

6.2 Begeleiding traineeship

Een belangrijk element van een traineeship is volgens de respondenten de begeleiding door de leidinggevende, de leading trainer op de externe trainingslocatie, de mentor en/of buddy en de talentmanager. Deze begeleiders onderscheiden zich van elkaar doordat zij op verschillende momenten en op verschillende plekken een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van medewerkers. Zij creëren voor trainees een veilige omgeving om te leren en te werken op verschillende plekken in de organisatie en dat is voor vrijwel alle respondenten een belangrijke voorwaarde voor ontwikkeling. Alle respondenten hebben het vertrouwen en de steun ervaren om te werken en te leren. De ervaren steun en het ervaren vertrouwen vanuit respondenten geeft voldoende aanleiding om de *social exchange theorie* te kunnen bevestigen die stelt dat vertrouwen en steun indicatief zijn voor een positieve houding tegenover de eigen ontwikkeling, de organisaties en betrokken actoren (Eisenberger et al., 1986; De Vos et al., 2011; Benson, 2006). De houding van alle respondenten ten aanzien van de begeleiding in het traineeship is dan ook positief (Blau, 1964; Kuvaas & Dysvik, 2009). Volgens Van Dam et al. (2006) dragen de verschillende begeleidingsvormen eveneens bij aan het scheppen van een leerklimaat waarin medewerkers in de ontwikkeling worden gestimuleerd. Deze formele begeleidingsvormen kunnen worden beschouwd als een onderdeel van de leercultuur binnen de organisatie (Boxall & Macky, 2009). Geconcludeerd kan worden dat de verschillende vormen van begeleiding vanuit het traineeship bijdragen aan een optimaal leerklimaat om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren.

Een ander belangrijk element in de begeleiding is de aandacht voor persoonlijke ambities en carrière doelen. Vrijwel alle respondenten geven aan door de begeleiders veel ruimte te hebben ervaren om na te denken over ambities en competenties die bij hen passen. Zij zien hier door het traineeship zelf ook het belang van in. Begeleiders creëren onder trainees het bewustzijn dat trainees zelf actief moeten nadenken en handelen om de eigen loopbaan vorm te geven. Volgens Creed et al. (2009) wordt door deze begeleiding de bewustwording van kansen en belemmeringen op de (interne) arbeidsmarkt gestimuleerd door te reflecteren op eigen capaciteiten en motieven om ergens naartoe te werken. De nadruk op het ontdekken en formuleren van ambities en doelen zorgt er bovendien voor dat trainees zelf meer participeren in ontwikkelactiviteiten zoals extra projecten en evenementen waar interesses en mogelijke nieuwe loopbaankansen samenkomen. Op basis van de theorie en empirie kan worden geconcludeerd dat het formuleren van ambities en carrière doelen ertoe leidt dat medewerkers daadwerkelijk aan de slag gaan om dit te bereiken (Gould, 1979). De begeleiding vanuit het traineeship draagt daarmee bij aan de loopbaan van medewerkers.

Tot slot hangt de bijdrage en het succes van de verschillende vormen van begeleiding af van de manier waarop een medewerker een relatie met een begeleider vormgeeft. Uit vrijwel alle interviews blijkt dat een goede (persoonlijke) werkrelatie met een begeleider cruciaal is voor de individuele ontwikkeling. Een goede relatie wordt volgens de respondenten gekenmerkt door steun, vertrouwen en respect en deze basis wordt volgens respondenten niet in elke relatie gevonden. Het is daarom individueel verschillend hoe sterk de relatie is met een begeleider, en welke bijdrage de begeleider heeft op de uiteindelijke loopbaan. Interpersoonlijke verschillen en overeenkomsten geven een mogelijke verklaring voor de kwaliteit van een werkrelatie met een begeleider (Van Dam et al., 2006). Hierop wordt in de discussie verder ingegaan.

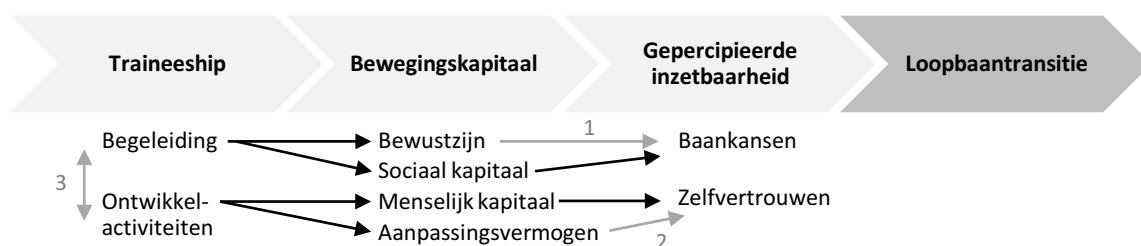
6.3 Ontwikkelactiviteiten traineeship

Een tweede belangrijk element van het traineeship is volgens de respondenten de ontwikkelactiviteiten. In dit onderzoek wordt onder ontwikkelactiviteiten de interne en externe training, opleiding en de peergroups verstaan. Elk van deze vier activiteiten worden gefaciliteerd en gestimuleerd vanuit het traineeship. Vrijwel alle respondenten geven aan dat zij door deze activiteiten meer zelfinzicht hebben gekregen en inzicht in de processen en organisatiestructuren. Door regelmatig onder begeleiding en op afstand naar het eigen functioneren te kijken kunnen medewerkers van werksituaties leren reflecteren. Bijna alle respondenten geven bij de trainingen en opleidingen aan bepaalde handvatten en houvast te hebben verkregen om eigen competenties in praktische vaardigheden en kennis om te zetten. Dit komt sterk overeen wat Van Wart (2015) in zijn onderzoek als systematische reflectie en toepassing van kennis beschouwt. Meerdere vaardigheden waaronder analytische vaardigheden en beïnvloedingsvaardigheden worden door de trainingen, opleiding, peergroups en netwerkactiviteiten versterkt. Respondenten ervaren hierdoor daadwerkelijk beter te functioneren en van grotere waarde te kunnen zijn in de werkomgeving.

Voorgaande kan worden verklaard door de menselijk kapitaal theorie (Becker, 1964). Organisaties die investeren in de ontwikkeling van medewerkers vergroten de potentiële productiviteit en kans op succes van individuele medewerkers. Zij worden door de interne en externe trainingen en opleidingen gestimuleerd om kennis, competenties en vaardigheden op te doen en daarmee te werken aan de eigen arbeidsmarktpositie. Ondanks dat de daadwerkelijke productiviteit van medewerkers in dit onderzoek buiten beschouwing wordt gelaten kan wel worden geconcludeerd dat investeringen in de ontwikkeling van medewerkers bijdraagt aan het versterken van het menselijk kapitaal. Medewerkers worden zich meer bewust van de eigen waarde en streven daarmee welzijn in het werk en succes in de loopbaan na (Kirves et al., 2014).

6.4 Bijdrage voor individuele inzetbaarheid

Op basis van theorie en empirie is een aantal conclusies en proposities geformuleerd over de bijdrage van een traineeship aan individuele loopbanen, geconceptualiseerd aan de hand van de drie opvattingen van inzetbaarheid van Forrier et al. (2015). Toekomstig toetsend onderzoek is nodig om de oorzaak-gevolg relaties die worden geponereerd te kunnen bevestigen en om de sterkte van de effecten te kunnen vaststellen. De conclusies en proposities zijn weergegeven in onderstaande figuur en worden hieronder toegelicht.



Figuur 6- Conclusies en (genummerde) proposities traineeship en inzetbaarheid

De begeleiders vanuit het traineeship zorgen ervoor dat medewerkers reflecteren op de verschillende loopbaanstappen die zij nemen. Daarnaast wordt de medewerker gedwongen om na te denken over ambities en volgende loopbaanstappen. Op basis van de interviews wordt geconcludeerd dat de

begeleiding vanuit het traineeship zorgt voor een groter bewustzijn ten aanzien van de eigen arbeidsmarktpositie (Forrier et al., 2015). Daarnaast blijkt dat dit bewustzijn ervoor zorgt dat medewerkers beter weten welke competenties en posities al dan niet bij hen past. Vrijwel alle respondenten geven aan dat zij door een groter bewustzijn realistischer aankijken tegenover nieuwe loopbaankansen en weloverwogen een keuze kunnen maken voor een daadwerkelijke loopbaanstap. Daarom wordt de propositie geformuleerd dat een groter bewustzijn leidt tot een hogere gepercipieerde inzetbaarheid en uiteindelijk tot een daadwerkelijke loopbaantransitie (1).

Daarnaast geven vrijwel alle respondenten aan toegang te hebben (gehad) tot het netwerk van hun begeleiders binnen de organisatie. Via het netwerk van begeleiders hebben vrijwel alle respondenten nieuwe loopbaankansen kunnen identificeren. Sommige respondenten hebben via de begeleiders vlak of lang na het traineeship daadwerkelijk een functie verkregen. Door de inzet van het informele netwerk wordt het sociale kapitaal volgens Forrier et al. (2015) versterkt. Medewerkers weten hoe zij een informeel netwerk kunnen gebruiken voor een nieuwe baan en ontwikkelen daarmee de *knowing-who* (McArdle et al., 2007). Op basis van dit onderzoek wordt geconcludeerd dat de begeleiding vanuit het traineeship leidt tot een sterker sociaal kapitaal van medewerkers versterkt en zodoende leidt tot een hogere gepercipieerde inzetbaarheid.

Onder ontwikkelactiviteiten worden in dit onderzoek de interne en externe trainingen, opleiding en de peergroups verstaan. Deze activiteiten dragen volgens alle respondenten bij aan systematische reflectie en de verzameling aan kennis en vaardigheden. Het menselijk kapitaal van medewerkers die een traineeship doorlopen wordt daarmee versterkt (Forrier et al., 2015). Alle respondenten geven daarnaast aan dat de ontwikkelactiviteiten het sterkst hebben bijgedragen aan het ontwikkelen van een positief zelfbeeld en zelfvertrouwen in de werkomgeving. Daarom wordt geconcludeerd dat de ontwikkelactiviteiten vanuit het traineeship bijdragen aan het versterken van het menselijk kapitaal en leidt tot meer zelfvertrouwen. Daarbij moet worden opgemerkt dat het zelfvertrouwen bij alle respondenten relatief groot is, dit schrijven zij ook toe aan het feit dat zij hoogopgeleid zijn.

Eveneens geven vrijwel alle respondenten aan dat het aanpassingsvermogen hoger is door de ontwikkelactiviteiten vanuit het traineeship. Het traineeship geeft medewerkers de kans om in relatief korte tijd meerdere posities te vervullen. Vrijwel alle respondenten geven aan weinig moeite te hebben met veranderingen in het werk en in de werkeisen. Op basis van dit onderzoek wordt geconcludeerd dat de ontwikkelactiviteiten in het traineeship bijdragen aan het verhogen van het individuele aanpassingsvermogen. In de interviews en in het onderzoek van McArdle et al. (2007) wordt het aanpassingsvermogen in verband gebracht met een proactieve persoonlijkheid en het kunnen acteren naar loopbaanveranderingen. Medewerkers raken vertrouwd met verandering en kunnen sneller een nieuwe stap in de loopbaan zetten. Daarom wordt de propositie geformuleerd dat individueel aanpassingsvermogen leidt tot een hogere gepercipieerde inzetbaarheid door meer zelfverzekerdheid ten aanzien van de arbeidsmarktpositie (2).

Naar aanleiding van de interviews wordt de propositie geformuleerd dat de verschillende vormen van begeleiding, de ontwikkelactiviteiten en de verschillende functies en opdrachten elkaar in samenhang versterken (3). De verschillende elementen in het traineeship zorgen volgens alle respondenten gezamenlijk voor een klimaat waarin werken en leren centraal staat, en waarin ruimte en vertrouwen wordt gegeven voor individuele ontwikkeling. Deze bevinding benadrukt het belang van afstemming

tussen de verschillende HR-praktijken die vanuit talentmanagement en HRM worden ingezet voor begeleiding en ondersteuning in het traineeship (Boxall & Macky, 2009).

6.5 Beantwoording centrale onderzoeksvraag

Het traineeship binnen Alliander bestaat uit een gestructureerd werk- en leerprogramma waarin ruimte wordt gegeven voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Een traineeship wordt door HRM-afdelingen ingezet om jong talent aan te trekken en te ontwikkelen (Robinson, 2001). Medewerkers voeren gedurende twee jaar verschillende functies en opdrachten uit. Daarbij worden door de organisatie verschillende begeleidingsvormen en interne en externe ontwikkelactiviteiten aangeboden. Er wordt gedurende het traineeship veel ruimte gegeven om te ontdekken welke functies passend zijn bij individuele competenties en ambities (Van de Ven et al., 2018). De houding tegenover het traineeship is binnen Alliander over het algemeen positief. In lijn met wat werd verwacht draagt een traineeship volgens trainees bij aan verschillende varianten van inzetbaarheid en daarmee aan de eigen individuele loopbaan. In dit onderzoek is meer inzicht verkregen in de manier waarop de verschillende elementen in het traineeship een bijdrage leveren aan de verschillende varianten van inzetbaarheid. Dat wil zeggen, de resultaten duiden erop dat verschillende begeleidingsvormen hoofdzakelijk bijdragen aan het versterken van het bewustzijn ten aanzien van de eigen loopbaan en het sociaal kapitaal. De ontwikkelactiviteiten in het traineeship dragen volgens respondenten bij aan het ontwikkelen van een verzameling competenties, kennis en vaardigheden en duiden erop dat het aanpassingsvermogen van medewerkers zodoende wordt verhoogd. Het versterken van het bewegingskapitaal leidt volgens de respondenten tot meer zelfbewustzijn en zelfvertrouwen ten aanzien van de eigen arbeidsmarktpositie. Dat draagt uiteindelijk bij aan daadwerkelijk (nemen van) nieuwe stappen in de loopbaan. Zo ontstaat de eindconclusie dat een traineeship een directe bijdrage levert aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling en medewerkers bewust maakt van de individuele verantwoordelijkheid om door begeleiding en ontwikkeling proactief aan de eigen loopbaan te blijven werken.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de bijdrage van dit onderzoek aan de verschillende wetenschappelijke onderzoeksgebieden. Daarbij wordt ingegaan op de theoretische en praktische implicaties, suggesties voor vervolgonderzoek en praktische aanbevelingen. Vervolgens wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces door te kijken naar mogelijke beperkingen in de methoden en resultaten.

7.1 Praktische implicaties

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende door respondenten verschillend werd beoordeeld. Aan respondenten is gevraagd waar zij denken dat dit aan ligt. Respondenten geven soms aan geen persoonlijke klik te hebben en/of onvoldoende interesse of steun te ervaren. Uit onderzoek blijkt dat de kwaliteit van de relatie met een leidinggevende, de *leader member exchange* (LMX), een grote impact heeft op de werkhoudingen en het gedrag van medewerkers (Dulebohn et al., 2012). Trainees die geen goede relatie opbouwen met hun leidinggevende ervaren minder steun en vertrouwen en zullen minder gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de organisatie. Om een mismatch tussen de trainee en de leidinggevende te voorkomen kan de onderzoeksorganisatie trainees meer eigen verantwoordelijkheid geven in het zoeken van functies of opdrachten. Momenteel worden trainees door HR gekoppeld aan een leidinggevende. Trainees die zelf op zoek gaan naar een functie of opdracht zullen zowel kijken naar de inhoud van een functie of opdracht als naar de leidinggevende op de betreffende afdeling.

Huidig onderzoek wijst op de dubbele rol vanuit talentmanagement en de individuele en organisatiebelangen die de talentmanagers dienen te behartigen. Richting het eind van het traineeship zijn talentmanagers samen met medewerkers verantwoordelijk voor de doorstroom binnen Alliander. Een aantal trainees ervaart in de begeleiding richting het eind van het traineeship dat financiële belangen de overhand nemen. Medewerkers die het traineeship hebben doorlopen hebben een onbepaalde tijd contract en staan tot zij doorstromen naar een andere functie op de loonlijst van HRM. Wanneer talentmanagers medewerkers hierop aan het eind sterker sturen, kan dat de houding tegenover de intenties en praktijken van HRM mogelijk tenietdoen (Wright & Nishii, 2008). Het is daarom van belang dat talentmanagers de verschillende belangen goed voor ogen houden, en zowel aandacht houden voor het individuele belang als voor het organisatiebelang. Een medewerker die wat langer de tijd nodig heeft om door te stromen en daarmee wel op een passende positie of functie terecht komt, levert mogelijk meer op dan een medewerker die te snel doorstroomt en vroegtijdig uitvalt of minder gemotiveerd is om een bijdrage te leveren (Dulebohn et al., 2012).

Een andere bevinding van dit onderzoek is dat de opbrengsten van de investeringen in een traineeship niet goed kunnen worden achterhaald. Uitkomsten van medewerkers die kunnen worden gerelateerd aan een traineeship zijn veelal kwalitatief (Boselie, 2010). Het risico voor organisaties bij investeringen in individuele loopbaanontwikkeling is dat het mogelijk niet tot de beoogde opbrengsten leidt (Becker, 1964; Groot & Maassen van den Brink, 2000). Een organisatie die een traineeship aanbiedt maar niet zorgdraagt voor de doorstroom en interne baankansen voor medewerkers na afronding van een traineeship, loopt het risico dat medewerkers zullen uitstromen (Cuyper & de Witte, 2011). Het behoud van oud-trainees is binnen de onderzoeksorganisatie met 75% relatief hoog dus van voorgaande lijkt bij de onderzoeksorganisatie niet het geval. Toch wijzen een aantal respondenten op de veranderende interne arbeidsmarkt voor medewerkers die hun traineeship hebben afgerond.

Meerdere respondenten vragen zich af in hoeverre het aantal trainees dat wordt aangenomen is afgestemd op de behoeften vanuit verschillende bedrijfsonderdelen aan medewerkers die leidinggevende en specialistische posities kunnen vervullen. Een aanbeveling voor de onderzoeksorganisatie is om bij de verschillende bedrijfsonderdelen na te gaan in hoeverre er in de toekomst behoefte is en blijft aan nieuwe trainees. Mogelijk kan er door HRM-afdelingen bij de werving & selectie en in het traineeship zelf worden gekeken naar de aansluiting van de trainee profielen op de posities die in de toekomst binnen de organisatie kunnen of moeten worden ingevuld.

Een andere uitkomst van dit onderzoek is dat het percentage trainees dat werkzaam blijft binnen Alliander kleiner is geworden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het aantal trainees dat de organisatie instroomt het maximum bereikt van wat wenselijk is voor de interne personele bezetting. Op plekken waar trainees instromen en blijven zitten is mogelijk niet direct behoefte aan nieuwe instroom. De organisatie heeft door de opkomst van meer flexibele arbeidsrelaties minder grip op de interne personele bezetting (Thijssen et al., 2012). Een aanbeveling voor organisaties is om structureel en systematisch de interne behoefte aan personeel inzichtelijk te maken, en om loopbaanmanagement bij medewerkers te stimuleren. Organisaties blijven zo betrokken bij de individuele loopbaanbehoeften en kunnen toekomstige kansen en bedreigingen in het personeelsverloop eerder signaleren.

Tot slot is de opkomst van traineeships breed zichtbaar op de arbeidsmarkt. Veel organisaties zetten een traineeship als talentmanagementinstrument in om jong talent aan te trekken en te ontwikkelen. Veel organisaties denken daarbij echter niet goed na over de mogelijkheden voor trainees na een traineeship (Bethke-Langenegger & Staffebach, 2011). Om talent te behouden en de ontwikkeling van medewerkers voort te zetten moet een organisatie weten wat oud-trainees willen en in staat zijn medewerkers op gewenste of beoogde posities te krijgen. Organisaties kunnen uitstroom van talent en onduidelijkheid over loopbaanpaden voorkomen door proactief bezig te zijn met opvolgingsvraagstukken voor leidinggevende en specialistische posities. Dat wordt in de literatuur ook wel omschreven als *succession planning*. Op basis van de signalen van respondenten en de ervaringen van de onderzoeker wordt ook Alliander aangeraden om proactief met *succession planning* aan de slag te gaan. Leidinggevendenden die weten welke functies of posities zij aan potentieel talent kunnen aanbieden kunnen daarmee het vertrouwen en de motivatie krijgen van medewerkers om voor de organisatie te blijven werken (Bethke-Langenegger & Staffebach, 2011).

7.2 Academische implicaties

Dit onderzoek maakt daarentegen wel duidelijk dat de afstemming en consistentie van HRM-beleid en verschillende HR-praktijken op de behoeften van medewerkers een groter effect heeft (Boxall & Macky, 2009; Paauwe & Boon, 2009). De verschillende vormen van begeleiding vormen zogezegd een goede aanvulling op de ontwikkeling van medewerkers naast het training- en opleidingsprogramma en de aandacht voor netwerken. Daarnaast draagt het traineeship voor de organisatie bij aan de doelstelling vanuit talentmanagement om talent aan te trekken en te ontwikkelen. Of daarmee potentieel talent ook wordt behouden kan in dit onderzoek niet worden bevestigd (Boxall & Macky, 2009). Dit houdt ook verband met de manier waarop organisaties invulling geven aan de begeleiding van talenten na het traineeship, en de mate waarin een organisatie proactief werkt aan *succession planning* (Bethke-Langenegger & Staffebach, 2011). Dit onderzoek draagt bij aan meer inzicht in de doorwerking van HRM en talentmanagementbeleid in de praktijk en het functioneren van individuele medewerkers.

Naast de interne afstemming van HR-praktijken binnen het traineeship, is volgens Thunissen, Boselie & Fruytier (2013) de *strategische fit* van het traineeship belangrijk, de mate waarin het traineeship aansluit op de algemene doelstellingen van de organisatie. Er is bijvoorbeeld nog onvoldoende bekend over welke implicaties het traineeship heeft voor onder meer de personele bezetting en benodigde competenties van de onderzoeksorganisatie. In vervolgonderzoek kan daarom worden ingegaan op de effectiviteit van het identificeren, ontwikkelen en managen van talent in het licht van de uitdagingen en veranderingen van organisaties (Schuler et al., 2011). Daarnaast kan in vervolgonderzoek meer worden ingegaan op de *horizontale fit*, de mate waarin het traineeship is afgestemd op andere ontwikkelprogramma's en HR-interventies, of op de *institutionele fit*, de mate waarin een traineeship aansluit op andere communicatie-, informatie- en productiesystemen die bijdragen aan de prestaties van organisaties (Boselie, 2010).

Ondanks dat op voorhand in de literatuur weinig bekend was over de bijdrage van ontwikkelprogramma's op de loopbaan van individuele respondenten, heeft dit onderzoek verschillende ontwikkelgericht elementen en vormen van begeleiding geïdentificeerd die een bijdrage vormen voor de verschillende varianten van inzetbaarheid. Door de bijdrage van een traineeship op een kwalitatieve manier te onderzoeken is inzichtelijk gemaakt hoe medewerkers het traineeship hebben ervaren, welke loopbaanstappen zij hebben genomen, welke motieven zij hiervoor hadden en hoe dit volgens hen kan worden gerelateerd aan het traineeship. Dat heeft geleid tot de ontwikkeling van proposities die de verschillende elementen van het traineeship verbinden aan de verschillende varianten van inzetbaarheid. Zo werd meer inzicht verkregen in de bijdrage van een traineeship voor individuele loopbanen. Er is bovendien meer inzicht verkregen in de samenhang van de verschillende dimensies van inzetbaarheid en in de samenhang van de verschillende varianten van inzetbaarheid (Forrier et al., 2015). Deze proposities geven aanleiding voor vervolgonderzoek waarin de causale relaties tussen elementen in het traineeship en inzetbaarheid kunnen worden getoetst.

Een andere academische implicatie ligt in de baankansen voor trainees en oud-trainees in vergelijking met medewerkers die niet hebben deelgenomen aan een traineeship. Deze laatste groep is in huidig onderzoek niet meegenomen. Veel respondenten hebben het in de interviews over een 'traineesstempel' die de baankansen positief beïnvloedt. Mogelijke verklaring hiervoor zijn dat sommige leidinggevenden ook oud-trainee zijn en dat er binnen Alliander over het algemeen een positieve associatie is bij trainees en het traineeship. Trainees en oud-trainees krijgen mogelijk de voorkeur boven andere medewerkers. Vanuit het *sponsored-mobility* perspectief dat Turner (1960) in zijn onderzoek beschrijft wordt ervan uitgegaan dat trainees meer mogelijkheden krijgen om door te groeien naar hogere functies. Trainees krijgen veel begeleiding en toegang tot netwerken waar andere medewerkers geen toegang toe krijgen. Het *contest-mobility* perspectief gaat ervan uit dat beslissingen over functies en promoties niet in handen ligt van de 'trainee-elite' en stelt dat er in organisaties voldoende aan wordt gedaan om iedere medewerker een gelijke kans op nieuwe functies en promoties te bieden (Turner, 1960; Ng et al., 2005). In vervolgonderzoek kan gekeken worden naar de manier waarop deze perspectieven zich tot elkaar verhouden, en wat dit betekent voor de verschillende varianten van individuele inzetbaarheid.

Tot slot heeft dit onderzoek aangetoond dat de context erg bepalend is voor de ontwikkeling van medewerkers binnen Alliander. Een suggestie voor vervolgonderzoek is om meer contextuele factoren mee te nemen in onderzoek naar traineeships en inzetbaarheid. Zo kunnen verschillende kenmerken van de werkomgeving van individuen worden meegenomen, waaronder uitdaging, innovaties,

verantwoordelijkheid, feedback en de mate van complexiteit in het werk (Van Dam et al., 2006; Poell et al., 2004). Voor vervolgonderzoek wordt verder aangeraden om de interne arbeidsmarkt verder te betrekken in onderzoek naar loopbanen. Zo heeft onderzoek uitgewezen dat kenmerken van de interne arbeidsmarkt, waaronder de grootte van de organisatie, het type loopbaansysteem, de mobiliteitspatronen en de kansen op loopbaanontwikkeling, invloed hebben op de ontwikkeling van medewerkers (De Vos, De Hauw & Willemse, 2015).

7.3 Reflectie op onderzoeksproces

Ondanks dat de verschillende keuzes voor methoden en analyse zorgvuldig zijn afgewogen kent ook dit onderzoek enkele beperkingen die hierna worden besproken.

In dit onderzoek zijn retrospectieve interviews afgenomen waarbij is gevraagd naar onderwerpen die voor de respondenten betrekking hadden op het verleden. Dat doet niet alleen een beroep op het geheugen van de respondenten, er bestaat ook een kans dat de gedachten, meningen of herinneringen naar verloop van tijd zijn veranderd. De loopbaankaart is daarom als instrument gebruikt om de respondenten een geheugensteuntje te geven. Daarnaast is er van uitgegaan dat respondenten het traineeship vanwege de intensiteit en persoonlijke en professionele ontwikkeling nog goed konden herinneren. Daarnaast hebben ook respondenten deelgenomen die het traineeship nog moesten afronden. Bij hen bestaat de kans dat zij na het doorlopen van het traineeship meer van een afstand naar het totaalplaatje van het traineeship kunnen kijken en daarom wellicht andere reflecties maakten. Het voordeel is dat het traineeship voor deze respondenten nog vers in het geheugen staat.

Een tweede beperking is dat er in deze scriptie geen onderzoek is gedaan naar medewerkers die niet hebben deelgenomen aan een ontwikkelprogramma. Daarnaast heeft de onderzoeker geen kans gezien om voormalig medewerkers van Alliander te interviewen die hebben deelgenomen aan het traineeship. Het is daarom bij het analyseren en interpreteren van de resultaten lastig om uitspraken te doen die op een andere doelgroep of populatie betrekking hebben. Daarnaast kunnen de resultaten mogelijk een vertekend beeld weergeven. Wel is ervoor gekozen om zowel trainees als oud-trainees te interviewen om meer te kunnen vaststellen over de relatieve bijdrage van een traineeship voor individuele loopbanen.

Een derde beperking is dat in dit onderzoek het organisatieperspectief buiten beschouwing is gelaten. Het is daarom niet mogelijk om vast te stellen in hoeverre het traineeship bijdraagt aan algemene organisatie doelstellingen van Alliander. Onderzoek naar de manier waarop talentmanagement kan bijdragen aan de doelen en prestaties van organisaties kan meer leren over de doelmatigheid van een traineeship als talentmanagementinstrument (Lewis & Hackman, 2006). Dit zou interessant zijn omdat nog onvoldoende vaststaat in hoeverre medewerkers die een traineeship doorlopen daadwerkelijk in door de organisatie beoogde functies terechtkomen. In vervolgonderzoek zou dan ook meer kunnen worden gekeken naar de relatie tussen talentmanagement en de strategie van organisaties.

Tot slot is in dit onderzoek zoveel mogelijk rekening gehouden met de representativiteit van de groep respondenten. Deze groep vormt, zoals ook in het methode hoofdstuk is beschreven, een goede afspiegeling van de totale groep trainees en oud-trainees. Toch kan niet worden uitgesloten dat de respondenten uit dit onderzoek een grotere bijdrage toekennen aan traineeships dan de gemiddelde trainee en oud-trainee. Vanwege het exploratieve karakter van dit onderzoek naar traineeships kunnen de antwoorden van respondenten niet met zekerheid worden gegeneraliseerd naar een

grotere groep trainees en oud-trainees. Generalisatie van de onderzoeksbevindingen naar andere organisaties wordt in dit onderzoek niet expliciet beoogd. Wel kunnen verschillende elementen door lezers worden geïdentificeerd die van toepassing kunnen zijn in andere praktijksituaties of cases (Bryman, 2012).

7.4 Tot slot

In dit onderzoek lag de focus op de ervaren bijdrage van het traineeship aan de individuele inzetbaarheid van trainees. Dit onderzoek bouwt voort op bestaande literatuur over HRM en de inzetbaarheid, waarbij ervoor is gekozen om het ontwikkelperspectief van de individuele medewerker centraal te stellen (Van Dam et al., 2006). Dat werd gedaan omdat bestaande literatuur onvoldoende duidelijkheid geeft over de impact van HRM-beleid op organisaties en individuele medewerkers. Zo kan meer inzicht worden verkregen in de manier waarop HRM doorwerkt in de houding en het gedrag van medewerkers ten aanzien van organisaties en de individuele loopbaan (Van Harten et al., 2017). Door bovendien verschillende varianten van inzetbaarheid mee te nemen in dit onderzoek werd geprobeerd om de verschillende opbrengsten inzichtelijk te maken voor organisaties en individuen (Forrier et al., 2015). Verschillende HR-praktijken in een traineeship hebben elk een bijdrage aan verschillende varianten van inzetbaarheid, en daarmee aan de individuele loopbaan van medewerkers.

De begeleiding en focus op persoonlijke en professionele ontwikkeling in een traineeship draagt volgens dit onderzoek bij aan een goede loopbaanstart. Het beeld van jonge talenten die door een traineeship veel kansen krijgen voor persoonlijke en professionele ontwikkeling kan niet in elke organisatie worden bevestigd. De inrichting van traineeships en de manier waarop medewerkers hun loopbaan starten is per organisatie verschillend en hangt van veel verschillende (externe) factoren af. De beoogde ontwikkeling in een traineeship werkt misschien wel hetzelfde als ieder ander ontwikkelprogramma. In het licht van de dynamiek en snelle veranderingen op de arbeidsmarkt zou blijvende aandacht moeten uitgaan naar de ontwikkeling en begeleiding van medewerkers, ook buiten traineeships en voor alle doelgroepen binnen een organisatie.

Bronnen

- Analysemaatschappij. (2017, 30 mei). Het voordeel van traineeships. Geraadpleegd op 13 april 2018, van <http://analysemaatschappij.nl/article/het-voordeel-van-traineeships.html>
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Oxford, England: Dorsey.
- Arthur, M., & Rousseau, D. (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford, Groot-Brittannië: Oxford University Press.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, 16(2), 125-138.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital Theory*. New York, Verenigde Staten: Columbia University Press.
- Benson, G. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Bethke-Langenegger, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Blickle, G., Witzki, A., & Schneider, P. (2009). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 74(2), 181-189.
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492-508.
- Boselie, J. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London, Verenigd Koninkrijk: McGraw - Hill.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*, 19(1), 3-23.
- Briscoe, J., & Hall, D. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(1), 4-18.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford, Groot-Brittannië: Oxford University Press.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 1-3.
- Creed, P., Fallon, T., & Hood, M. (2009). The relationship between career adaptability, person and situation variables, and career concerns in young adults. *Journal of Vocational Behaviour*, 74(2), 219-229.

- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- De Cuyper, N., Van Der Heijden, B., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1486-1503.
- Dess, G., & Shaw, J. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of vocational behaviour*, 79(2), 438-447.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, Verenigde Staten: Plenum Press.
- DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307-324.
- DeWilde, T., & De Vos, A. (2009). Loopbaanperspectieven op werk. De relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid. Leuven, België: Steunpunt WSE.
- DiRenzo, M., Greenhaus, J., & Weer, C. (2011). Job level, demands, and resources as antecedents of work-family conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, 78(2), 305-314.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). "Real" high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85-107.
- Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouer, R., & Ferris, G. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.
- Evers, G., & Kerkhofs, M. (2009). De rol van werkgevers bij investeringen in inzetbaarheid. Tilburg, Nederland: Organisatie voor strategisch marktonderzoek.
- Forrier, A., & Sels, L. (2005). Het concept employability: Een puzzel met veel stukjes. *Tijdschrift voor HRM*, 8(3), 47-73.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behaviour*, 89, 56-64.
- Fugate, M., & Kinicki, A. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- Freese, C., Nauta, A., & Van der Heijden, B. (1998). I-deals and Employability. *Tijdschrift voor HRM*, 2(4), 4-13.

- Fugate, M., Kinicki, A., & Ashforth, B. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65(1), 14-38.
- Gaspersz, J. (2006). Van employability naar enjoyability. *Tijdschrift voor arbeidsverhoudingen*, 17(4), 6-8.
- Gaspersz, J., & Ott, M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22(3), 539-550.
- Groot, W., & Van den Brink, H. (2000). Overeducation in the labor market: a meta-analysis. *Economics of education review*, 19(2), 149-158.
- Hall, D., & Moss, J. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational dynamics*, 26(3), 22-37.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48-63.
- Jerusalim, R., & Hausdorf, P. (2007). Managers' justice perceptions of high potential identification practices. *Journal of Management Development*, 26(10), 933-950.
- Jolink, J., Korten, F., & Verhiel, T. (2009). *Jongleren met talent: De match tussen organisatie X en generatie Y*. Deventer, Nederland: Scriptum.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 440-458.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2e ed.). New York, Verenigde Staten: Wiley.
- Kessels, J. (2015). Wat valt er aan talent strategisch te managen? Een aanvalsplan voor oorlogsbut en het creëren van rijke leeromgevingen. In B. Overduin, & J. Hoogendoorn (Reds.), *Strategisch talent management. Over talent, talentontwikkeling en het strategisch inzetten van talent* (pp. 119-132). Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Kirves, K., De Cuyper, N., Kinnunen, U., & Nätti, J. (2011). Perceived job insecurity and perceived employability in relation to temporary and permanent workers' psychological symptoms: A two samples study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(8), 899-909.
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European journal of work and organizational psychology*, 8(2), 261-272.

- Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/234628/knies.pdf?sequence=1>
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Kanfer, R. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 32(2), 197-225.
- Kooij, D., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., & Jansen, P. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource management journal*, 19(3), 217-236.
- Levinson, H. (1962). *Organizational Diagnosis*. Cambridge, England: Harvard University Press.
- Loyens, K. (2014). Process tracing: Een gestructureerde vorm van analyse in onderzoek naar besluitvorming. *Kwalon*, 19(3), 27-37.
- Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J., & Hall, D. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behaviour*, 71(2), 247-264.
- Muffels, R. (2013). Flexibilisering en de toegang tot de arbeidsmarkt. *TPEdigitaal*, 7(4), 79-98.
- Nafukho, F., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: Implications for human resource development. *Human resource development international*, 7(4), 545-551.
- Ng, T., Eby, L., Sorensen, K., & Feldman, D. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Nilsson, S., & Ellström, P. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26-45.
- Nishii, L., & Wright, P. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management. In D. Smith (Red.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). New York, Verenigde Staten: Taylor and Francis Group.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford, Groot-Brittannië: Oxford University Press.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Strategic human resource management and performance: an introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
- Plochg, T., & Van Zwieten, M. (2007). 6 Kwalitatief onderzoek. In T. Plochg, & M. van Zwieten (Reds.), *Handboek gezondheidszorgonderzoek* (pp. 77-93). Geraadpleegd van http://www.myravanzwieten.nl/pdf/pub_artikelen_hoofdstukken/Handboek_Gezondheidszorgonderzoek_H6.pdf

- Poell, R., Van Dam, K., & Van Den Berg, P. (2004). Organising learning in work contexts. *Applied Psychology*, 53(4), 529-540.
- Riddell, W., & Song, X. (2009). The causal effect of education on adaptability to employment shocks: Evidence from the Canadian labour market (Canadian Labour Market and Skills Researcher Network). Geraadpleegd van <http://journals.sagepub.com.proxy.library.uu.nl/doi/pdf/10.1177/0019793916687719>
- Robinson, H., & Murray, S. (2001). Graduates into sales—employer, student and university perspectives. *Education + Training*, 43(3), 139-145.
- Seibert, S., Kraimer, M., & Liden, R. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of management journal*, 44(2), 219-237.
- Schuler, R., Jackson, S., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516.
- Silverman, D. (2016). Qualitative research. Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage Publications.
- Thijssen, J., Van der Heijden, B., & Rocco, T. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Thijssen, J., Paffen, P., Jansen, P., & Thunissen, M. (2012). Human Resource Development in veranderend perspectief.. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(4), 37–58.
- Thunissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- Thunissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘infancy or adolescence? *The international journal of human resource management*, 24(9), 1744–1761.
- Turner, R. (1960). Sponsored and contest mobility and the school system. *American sociological review*, , 855-867.
- Van Buren, H. (2003). Boundaryless careers and employability obligations. *Business Ethics Quarterly*, 12(1), 131-149.
- Van Dam, K., Van Der Heijden, B., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 19(1), 53-68.
- Van De Ven, C., Van Vianen, A., Nauta, A., & De Pater, I. (2018). Potentieelbeoordeling van medewerkers: de rol van uitdagende werkafspraken. *Gedrag en Organisatie*, 31(1), 30-49.
- Van Der Heijde, C., & Van Der Heijden, B. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability—and the impact of aging. *International congress series (Elsevier)*, 1280, 142-147.

Van Harten, 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. *International Human Resource Management Journal*, 28(19), 2831-2835.

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum, Nederland: Coutinho.

Van Wart, M. (2015). The failure of political leadership. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 337-339.

Volkskrant. (2017, 30 mei). Een traineeship: sluiproute naar de top of veredelde stage? Geraadpleegd op 13 april 2018, van <https://www.volkskrant.nl/economie/een-traineeship-sluiproute-naar-de-top-of-veredelde-stage-~bb3fcc1/>

Wayne, S., Liden, M., Kraimer, R., & Graf, I. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behaviour*, 20(5), 577-595.

Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behaviour*, 31(4), 566-586.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods, Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, Verenigde Staten: Sage Publications.

Bijlage 1: Topic lijst

A. Introductie onderzoek

- Voorstellen en uitleg over onderzoek
- Vertrouwelijkheid en opnemen
- Uitleg en check loopbaankaart

B. Loopbaan respondent

- Voorstellen respondent (opleidingsachtergrond, motivatie voor organisatie/traineeship en huidige functie)
- Alle loopbaanstappen verder uitdiepen
 - Hoe ben je tot een bepaalde loopbaanstap gekomen?
 - Wie of wat is van invloed geweest op die loopbaanstap?

Netwerken	Netwerkactiviteiten	
	Steun in loopbaan en ontwikkeling	
Carrière begeleiding	Persoonlijke carrière doelen en plannen	
	Zelfontwikkeling	
	Steun in loopbaan en ontwikkeling	
Mentoring	Formele en informele mentoren	
	Psychosociale steun	
Training en opleiding	Opleidingsachtergrond	
	Kennis en vaardigheden	
Bewegingskapitaal	Anciënniteit	
	Zelfbewustzijn	
	Aanpassingsvermogen	
Gepercipieerde inzetbaarheid	Zelfvertrouwen	
	Baankansen	

[zet kruisje wanneer respondent topic zelf aandraagt bij bespreking loopbaankaart]

C. Traineeships

Netwerken

- In hoeverre heeft het traineeship kansen gecreëerd om te netwerken?
- Hoe heb je je netwerk opgebouwd binnen Alliander?
- Hoe heb je je netwerk benut voor loopbaan en ontwikkeling?
- Welke personen hebben een grote invloed gehad op je loopbaan en op welke manier? Kende je die via het traineeship?

Carrière begeleiding

- Heb je persoonlijke carrière doelen en plannen opgesteld?
- Had je van tevoren verwacht dat u deze functie zou vervullen?
- Hoe keek je aan tegen doorgroeien?
- Heb je (en op welke manier) gewerkt aan uw persoonlijke ontwikkeling? Hoe is dit van invloed geweest op je loopbaan?

- In hoeverre heeft het traineeprogramma invloed gehad op je persoonlijke ontwikkeling? En wat was de invloed daarvan op de verdere loopbaan?
- In hoeverre heb je steun ervaren van uw leidinggevende bij de groei en ontwikkeling?

Mentoring

- Welke formele en informele mentoren hebben invloed gehad op je ontwikkeling?
- In hoeverre hebben de mentoren vanuit het traineeship invloed gehad op je loopbaan?
- In hoeverre heb je steun ervaren vanuit de mentoren in de ontwikkeling of bij specifieke vraagstukken?

Training en opleiding

- In hoeverre heeft je opleidingsachtergrond invloed gehad op je verdere loopbaan?
- In hoeverre hebben de trainingen binnen het traineeship invloed gehad op je loopbaan?
- Heb je nog extra trainingen en/of opleidingen gevolgd?
- Welke kennis en vaardigheden zijn positief beïnvloed door het traineeship? Wat heb je daaraan gehad?

D. Inzetbaarheid

Bewegingskapitaal

- In hoeverre heeft je startfunctie binnen Alliander (en binnen het traineeship) invloed gehad op je verdere loopbaan?
- In hoeverre hebben de projecten en tijdelijke opdrachten invloed gehad op je verdere loopbaan?
- In hoeverre geloof je dat je huidige werk of functie goed kunt uitvoeren? Heeft het traineeship hieraan bijgedragen, aan je competentieniveau, denk je? In hoeverre heb je vertrouwen in je eigen kunnen?
- In hoeverre ben je bewust bezig met de waarde van je werk of functie en je leven? Heeft het traineeship hier invloed op gehad?
- In hoeverre denk je na over toekomstige functies? In hoeverre ben je gemotiveerd hiermee bezig te zijn? Heeft het traineeship hier een invloed op gehad?

Gepercipieerde inzetbaarheid

- In hoeverre ben je ervan overtuigd dat je in de toekomst snel werk vindt? Hoe schat je je eigen arbeidsmarktpositie (binnen en buiten Alliander) in?
- In hoeverre heeft het traineeship bijgedragen aan de overtuiging dat je in de toekomst snel werk vindt?
- Hoe groot is de kans dat je op korte termijn **een baantransitie** maakt?

E. Afsluiting

- Vragen/opmerkingen/dingen (uit traineeship) gemist?
- Bedanken, onderzoeksresultaten delen?

Bijlage 2: E-mail over onderzoek (zonder voorafgaand telefonisch contact)

Beste [naam potentiële respondent],

Mijn naam is Simon Bloo, afstudeerstagiair binnen HRM Alliander. Ter afsluiting van mijn master Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht, doe ik onderzoek naar de loopbanen van (oud-)trainees binnen Alliander. In dit kwalitatieve onderzoek wil ik in gesprek gaan met oud-trainees om zodoende inzicht te krijgen in de verschillende loopbaanstappen en de beweegredenen.

Ik zou je voor dit onderzoek graag interviewen op de werklocatie van je voorkeur. Wegens de vaste deadline die is vastgesteld door de Universiteit Utrecht zou ik dit interview (ong. 45-60 minuten) graag binnen korte tijd laten plaatsvinden. Ik ben o.a. de hele dag beschikbaar op [datum 1] en [datum 2] om een interview af te nemen. In overleg kan het interview ook op een andere datum in dezelfde week of de week erna plaatsvinden.

Ik ben benieuwd naar je reactie en hoor graag of je al dan niet deel wil nemen.

Hartelijke groet,

Simon Bloo
[Tel.nr onderzoeker]

Bijlage 3: Agendaverzoek voor interview afstudeeronderzoek (na telefonisch contact)

Beste [naam respondent],

Hierbij het agendaverzoek voor het interview in het kader van mijn afstudeeronderzoek. Ter volledigheid: ter afronding van mijn master Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht doe ik binnen Alliander onderzoek naar de loopbanen van (oud-)trainees. In dit kwalitatieve onderzoek ga ik in gesprek met (oud-)trainees om inzicht te krijgen in de loopbaanstappen en beweegredenen voor die loopbaanstappen.

Het interview zal ong. 45 tot 60 minuten duren. Bijgaand is een format te vinden van de loopbaankaart die ik graag zou gebruiken tijdens het interview. Ga je ermee akkoord dat ik de gegevens voor je loopbaankaart opvraag bij mijn HR-collega?

Mocht je nog vragen hebben dan hoor ik het graag. Ik zie uit naar het interview!

Hartelijke groet,

Simon Bloo
[Tel.nr. onderzoeker]

Bijlage 4: Loopbaankaart

Loopbaankaart [respondent] – Alliander N.V.

[Datum en tijdstip interview]

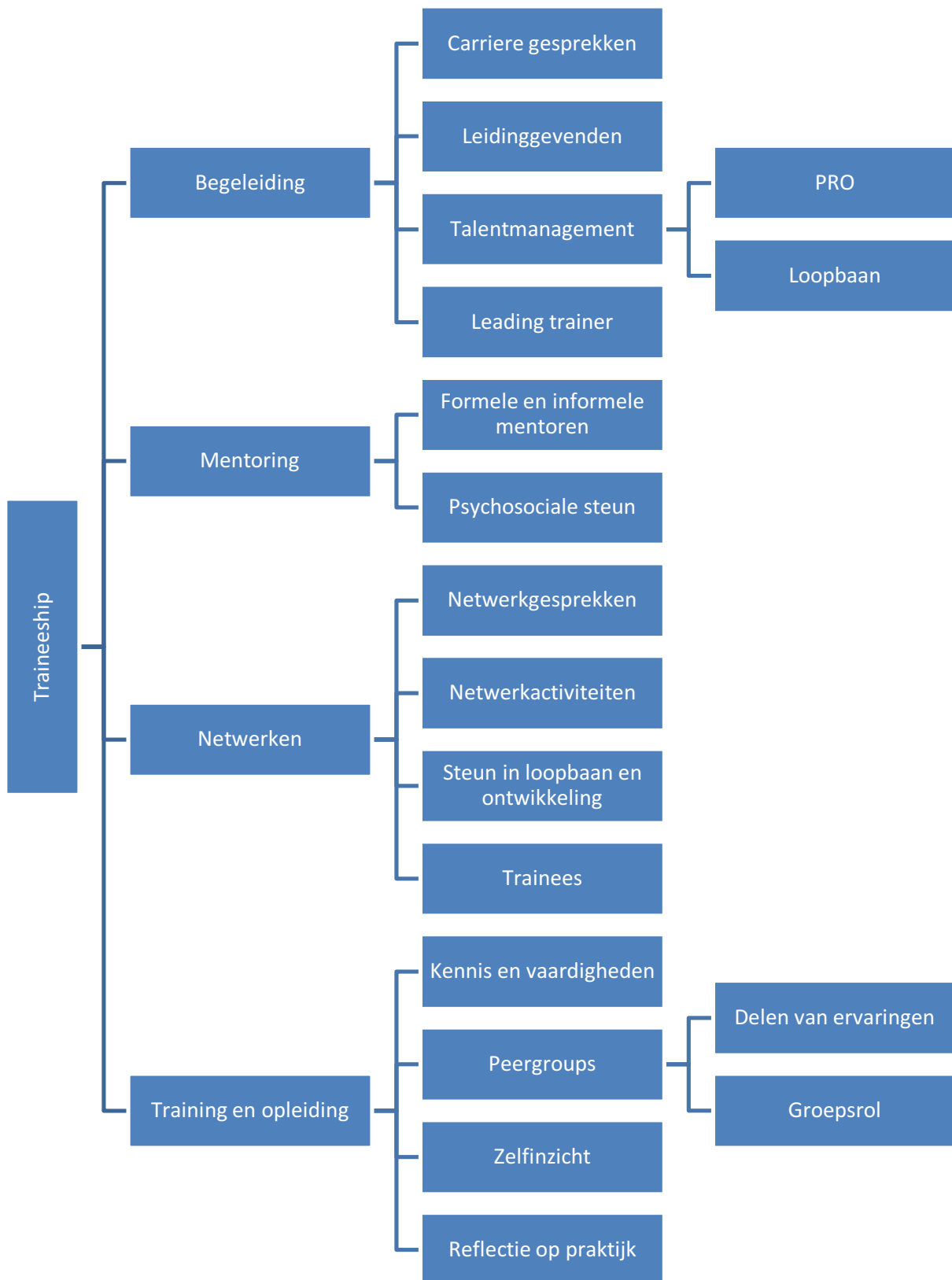
[Locatie interview]

Anno			
	Opdracht 1	Opdracht 2	Opdracht 3
Bedrijfsonderdeel			
Naam opdracht			
Leidinggevende			
Functieschaal			
Startdatum			
Einddatum			
Standplaats			

Anno			
	Functie 1	Functie 2	Functie 3
Bedrijfsonderdeel			
Functie			
Leidinggevende			
Functieschaal			
Startdatum			
Einddatum			
Standplaats			

 Tijdens traineeship  Na traineeship

Bijlage 5: Codeboom Traineeships



Bijlage 6: Codeboom Inzetbaarheid

