

2010

Onderzoeksorganisatie

De Bascule

Auteur

Jetty Hoogenboom

Gedifferentieerd Leren of Leren Differentiëren

Een kwalitatief onderzoek naar de behoeften en wensen met betrekking tot HRD en de toepasbaarheid van HRM differentiatie

Gedifferentieerd Leren of Leren Differentiëren

Een kwalitatief onderzoek naar de behoeften en wensen met betrekking tot HRD en de toepasbaarheid van HRM differentiatie

8 september 2010, Utrecht

Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap, Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie,
Universiteit Utrecht

Master Strategisch Human Resource Management

Jetty Jacoba Hoogenboom (j.j.hoogenboom1@students.uu.nl)

Studentnummer 0158895

Nobelstraat 5 BIS, Utrecht

Opdrachtgever: Mevr. M. ten Have (Opleidingsadviseur, Afdeling P&O, De Bascule)

Begeleider: Drs. E. Knies, MSc (Universiteit Utrecht)

Inhoud

1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	10
1.2.1 Doelstelling	10
1.2.2 Vraagstelling	10
1.3 Relevantie	10
1.3.1 Wetenschappelijke Relevantie	11
1.3.2 Organisatorische Relevantie	11
1.3.3 Maatschappelijke Relevantie	11
1.4 Methodische Aanpak	12
1.5 Hoofdstukindeling	12
2 Theoretisch Kader	13
2.1 Human Resource Development	13
2.1.1 Wat Is Human Resource Development?	13
2.1.2 Waarvoor dient Human Resource Development?	14
2.1.3 Welke Factoren beïnvloeden Human Resource Development?	15
2.2 Diversiteitbeleid	18
2.2.1 Wat is Diversiteitbeleid?	18
2.2.2 Wat is het Doel van Diversiteitbeleid	19
2.2.3 Gedifferentieerd HRM	23
2.2.4 Voor- en Nadelen	25
2.3 Rol Human Resource Management	26
2.4 Rol Lijnmanagement	28
2.4.1 Rol van het Lijnmanagement	28
2.4.2 Beperkende Factoren voor Effectieve Implementatie van HRM Instrumenten	29

2.5 Verwachtingen.....	30
3 Methode	32
3.1 Aard van het Onderzoek.....	32
3.1.1 Type Onderzoek	32
3.1.2 Onderzoeksperspectief	32
3.1.3 Type Onderzoeksmethode	33
3.2 Onderzoeksorganisatie De Bascule	33
3.3 Dataverzamelingmethoden	34
3.4 Samenstelling van de Steekproef	35
3.4.1 Medewerkers	36
3.5 Data Analyse.....	39
3.6 Kwaliteit Onderzoek	39
3.6.1 Betrouwbaarheid.....	39
3.6.2 Validiteit	40
4 Resultaten.....	41
4.1. Huidige HRM Beleid mbt HRD	41
4.1.2 Huidige HRM Beleid mbt HRD volgens Medewerkers.....	41
4.1.3 Huidige HRM Beleid mbt HRD volgens Management	46
4.2 Behoeften en Wensen van Medewerkers op het Gebied van HRD	54
4.2.1 Behoeften en Wensen vanuit Medewerkers zelf.....	54
4.2.2 Behoeften en Wensen van Medewerkers vanuit Management	57
4.3 Beperkingen die worden ervaren door Medewerkers op het Gebied van HRD?.....	59
4.3.1 Beperkingen vanuit Medewerkers zelf.....	59
4.3.2 Beperkingen van Medewerkers vanuit Management.....	60
4.4 Rol HRM mbt HRD	62
4.4.1 Perspectief Medewerkers	62

4.4.2 Perspectief Management	63
4.5 Rol Management mbt HRD.....	66
4.5.1 Perspectief Medewerkers	66
4.5.2 Perspectief Managers zelf	69
4.6 Rol Medewerkers mbt HRD	72
4.6.1 Perspectief Medewerkers zelf.....	72
4.6.2 Perspectief Management	72
5 Conclusie.....	74
6 Discussie & Aanbevelingen.....	78
6.1 Discussie	78
6.2 Aanbevelingen	80
Literatuurlijst	82
Bijlage 1: Organogram	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2: Functiestructuur.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 3: Topiclist Medewerkers.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 5: Topiclist Management	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 6: Paper	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Voorwoord

“What a difference a day made...(Bron: song by Jamie Cullum)”

Het ene moment sta je aan het begin van je Masterjaar, nog onwetend wat er allemaal op je pad zal gaan komen. Het volgende moment druk je op ‘print’ van het document dat *Master Thesis* heet en sluit je daarmee je studieperiode af; klaar om alles wat je tot je hebt genomen aan kennis en ervaringen in de praktijk toe te passen.

Een groot deel van deze kennis en ervaringen heb ik opgedaan tijdens dit onderzoek. De kennis over hoe divers diversiteit is. Hoe belangrijk het is om in de huidige samenleving, met haar vele verschillen, als organisatie hier zo op in te spelen dat deze verschillen alleen maar als waardevol gezien kunnen worden, als positief worden ervaren; eigenlijk onmisbaar worden om als organisatie het verschil te kunnen maken.

De ervaring om in februari jl. De Bascule binnen te lopen, met niet meer dan een algemeen beeld van de organisatie en haar werkzaamheden. Het heeft mij erg verbaasd dat je in een korte tijd zoveel meekrijgt van een organisatie; hoe zij functioneert, hoe de verhoudingen liggen en welke dingen er een belangrijke rol spelen binnen de afdelingen. Wanneer je dan ook met een aantal medewerkers en managers mag praten, proef je de sfeer die heerst binnen de zorglijnen, de vernieuwende ideeën en het enthousiasme van medewerkers over hun vak. Dit kan ik niet anders dan een verrijking noemen, waaruit ik ook weer op kan maken hoe belangrijk het is om als organisatie in gesprek te blijven met je medewerkers.

Dit onderzoeksrapport is niet compleet zonder een aantal namen te hebben genoemd van mensen die een belangrijke rol hebben gespeeld tijdens dit proces en die ik hiervoor wil bedanken. Allereerst wil ik Madeleine ten Have bedanken voor het vertrouwen dat zij heeft geschonken in mij door de samenwerking aan te gaan dit onderzoeksvraagstuk op te pakken binnen de organisatie. Haar enthousiasme om nieuwe kennis te vergaren, te brainstormen over oplossingen en het anders te willen doen, heeft op mij een inspirerende werking gehad tijdens het proces. Daarnaast wil ik Eva Ran, Monico Sint Jago en Gerard van Wereld bedanken voor hun openheid en hulpvaardigheid ten aanzien van mijn onderzoek.

Vanuit de universiteit wil ik mijn begeleider Eva Knies hartelijk bedanken. Zij heeft mij tijdens dit proces geholpen de structuur in mijn onderzoek te brengen, mij concrete en ondersteunende feedback gegeven en is altijd positief en enthousiast gebleven ten aanzien van mijn onderzoek. Wanneer ik na een afspraak op mijn fiets terug naar huis ging, deed ik dat weer vol goede moed, energie en zin. Dit heb ik erg gewaardeerd in haar en wil ik haar dan ook heel erg voor bedanken.

Een belangrijke groep mensen die wellicht de grootste rol hebben gespeeld binnen mijn onderzoek, zijn de medewerkers en managers van De Bascule geweest, waarmee ik heb gesproken. Zonder hun welwillendheid en openheid had dit onderzoek niet bestaan. Ik wil hen dan ook bedanken voor hun tijd en de bereidheid hun belevingen met mij te delen.

Ik wens u veel leesplezier; hopelijk geven de bevindingen van deze thesis ook u de inspiratie om eens langer stil te staan bij de vele verschillen die de organisatie zo waardevol maken.

Jetty Hoogenboom
September 2010, Utrecht

Samenvatting

Organisaties krijgen of hebben te maken met verschillende ontwikkelingen in de samenleving en bij de individuele medewerkers. Dit maakt dat zij creatiever dienen te worden in het aantrekken en behouden van het personeel om met deze veranderingen om te kunnen gaan (Bogaert & Vloeberghs, 2005). Een creatieve reactie op deze ontwikkelingen is het inspelen op de diversiteit, door diversiteit onderdeel te maken van de beleidsvoering: het managen van diversiteit of diversiteitbeleid.

Ook De Bascule wil diversiteitbeleid onderdeel maken van de bedrijfsvoering en daarbij gericht op *Human Resource Development* (HRD). Zij menen dat er diverse argumenten te geven zijn waardoor de aandacht gericht moet worden op de ontwikkeling van medewerkers. In deze thesis zal dan ook ingegaan worden op de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van HRD. Hierbij zal ingegaan worden op enerzijds de opleidingsmogelijkheden en anderzijds de doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Vervolgens wordt bekeken of het huidige HRM beleid vervulling kan geven aan deze wensen en behoeften van de medewerkers, of dat een andere benadering gewenst zou zijn, zoals gedifferentieerd HRM.

Dit alles kan worden samengevat in de volgende centrale onderzoeksvraag, die luidt: *“Wat zijn de behoeften en wensen van medewerkers op het gebied van HRD en biedt toepassing van het huidige HRM beleid voldoende ruimte om passende afspraken te maken?”*. Deze centrale onderzoeksvraag is onderverdeeld in een negental deelvragen, die deels vanuit de literatuur, weergegeven in het theoretisch kader, en deels vanuit de organisatie zelf beantwoord zijn. Dit laatste is door middel van kwalitatieve interviews verricht.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat toepassing van het huidige HRM beleid op dit moment enerzijds wel de ruimte biedt om passende afspraken te maken, omdat er gewoonweg geen beleid is, waardoor er alleen maar individuele afspraken gemaakt kunnen worden. Aan de andere kant wordt deze ruimte beperkt door de onduidelijkheid die het gebrek aan beleid teweegbrengt. Op deze manier wordt er niet aan de behoeften en wensen van de medewerkers voldaan, die een meer proactieve rol van HRM en het management verwachten. Hierbij spelen beperkingen zoals de huidige financiële situatie en het gebrek aan doorgroeimogelijkheden tevens een rol.

Er wordt vanuit deze thesis aanbevelingen gedaan op het gebied van het HRM beleid met betrekking tot HRD. Er moeten keuzes gemaakt worden wat het huidige beleid is, zodat er duidelijkheid en structuur gecreëerd wordt. Hierin is de rol van het management en HRM zeker belangrijk. Uit het onderzoek blijkt dat deze rol niet duidelijk is en tevens niet aan de behoeften en wensen van de medewerkers op het gebied van HRD voldoet. Hier moet dan ook aandacht aan geschonken worden.

1 Inleiding

...Dat is een verschil van dag en nacht...Hij heeft verschillende ijzers in het vuur...Smaken verschillen...Op dezelfde stam groeien verschillende vruchten... (Bron: www.spreekwoorden.nl)

Dit zijn enkele spreekwoorden die betrekking hebben op verschillen: verschillen in mogelijkheden, verschillen in wat iemand mooi vindt of verschillen tussen kinderen van dezelfde ouders. En wanneer u om u heen kijkt dan zijn er nog zoveel meer verschillen te noemen tussen mensen. Het worden er zelfs steeds meer; denkt u aan verschillen in etniciteit of verschillen tussen de wensen en behoeften van mensen onderling. U wordt er mee doodgegooid. U kunt er niet omheen. Waarom wordt er dan niet door elke organisatie ingespeeld op deze verschillen? Juist nu, met de huidige maatschappelijke omstandigheden wordt het voor organisaties een *must* om in te spelen op deze verschillen (Rousseau, 2005). Voordat verder ingegaan zal worden op de noodzaak om op het gebied van HRM een manier te vinden om met deze verschillen om te gaan, zal allereerst uiteengezet worden wat er in dit hoofdstuk de revue zal passeren.

In dit hoofdstuk zal allereerst beschreven worden wat de aanleiding is geweest van deze thesis: wat is het ervaren probleem vanuit de organisatie en waarom is dit interessant om te onderzoeken. Wanneer de aanleiding van dit onderzoek is beschreven, zal dieper worden ingegaan op het probleem. Hierbij zal duidelijk worden gemaakt wat het precieze doel is van dit onderzoek en zal de centrale vraagstelling gegeven worden. Vervolgens zal ingegaan worden op de relevantie van het onderzoek, waarna kort ingegaan wordt op de methodische aanpak van het onderzoek. Dit hoofdstuk zal afgesloten worden met een korte leeswijzer van de rapportage.

1.1 Aanleiding

Krapte op de arbeidsmarkt, ontgroening en vergrijzing van de samenleving, arbeidsparticipatie van vrouwen, multiculturalisatie; dit is een aantal belangrijke ontwikkelingen waar organisaties op dit moment mee te maken hebben of krijgen. Organisaties kunnen niet meer alleen gebruik maken van talenten en vaardigheden van de “standaard” medewerkers; medewerkers van middelbare leeftijd, van het mannelijk geslacht met de wens om een full time functie te vervullen binnen de organisatie. Deze medewerkers zijn er kortweg gewoon niet meer (Bogaert & Vloeberghs, 2005; CBS, 2010). Organisaties worden dus steeds meer geconfronteerd met de diversiteit binnen de samenleving en dienen hierop in te spelen willen zij kunnen blijven bestaan.

Naast de genoemde socio-demografische ontwikkelingen binnen de samenleving en veranderingen binnen organisaties, raken potentiële medewerkers ook meer divers op het gebied van verwachtingen en behoeften (Bogaert & Vloeberghs, 2005; Huiskamp e.a., 2002). Met de huidige situatie van de arbeidsmarkt waar een krapte waar te nemen is (CBS, 2010), worden organisaties genoodzaakt in te spelen op deze diversiteit aan verwachtingen en behoeften van medewerkers, om op die manier de juiste arbeidskrachten aan te kunnen blijven spreken.

Dit betekent dat organisaties te maken hebben of krijgen met verschillende ontwikkelingen in de samenleving en bij de individuele medewerkers. Dit maakt dat zij creatiever dienen te worden in het aantrekken en behouden van het personeel om met deze veranderingen om te kunnen gaan (Bogaert & Vloeberghs, 2005). Een creatieve reactie op deze ontwikkelingen is het inspelen op de diversiteit, door diversiteit onderdeel te maken van de beleidsvoering: het managen van diversiteit of diversiteitsbeleid.

Diversiteitsbeleid kan omschreven worden als een manier waarop organisaties om gaan met de verschillen tussen de individuele of groepen medewerkers. Er zijn verschillende manieren om diversiteit onderdeel te maken van de beleidsvoering van een organisatie (Homan, 2006). Eén methode om dit te doen kan liggen in *Human Resource*

Management. Organisaties kunnen door middel van het HRM beleid een manier vinden om om te kunnen gaan met de veranderingen vanuit de omgeving.

De krapte op de arbeidsmarkt en de diversiteit aan potentiële medewerkers, kan immers ook een beroep op het HRM beleid binnen organisaties. Het ontstaan van een heterogeen personeelsbestand heeft gevolgen voor de bedrijfsvoering, stelt eisen aan een goed personeelsbeleid en daagt de HRM'er uit nieuwe vraagstukken aan te pakken (Meerman, 2005b). Een mogelijkheid om in te spelen op deze ontwikkelingen kan zijn door het HRM beleid zo passend mogelijk te maken aan enerzijds de mogelijkheden vanuit de arbeidsmarkt, maar ook aan de behoeften en verwachtingen van potentiële medewerkers. Met andere woorden, HRM kan gedifferentieerd worden naar verschillende (groepen) medewerkers binnen de organisatie, om uiteindelijk een betere performance van de organisatie te creëren.

Ook De Bascule, een Geestelijke GezondheidsZorg instelling voor jeugd en kinderen in de omgeving van Amsterdam, voelt zich door de huidige ontwikkelingen genoodzaakt haar structuur en strategie aan te passen. De organisatie is van mening dat het huidige beleid niet aansluit op de wensen en behoeften van de huidige en potentiële medewerkers en wil hier verbetering in brengen. Zij wil laten onderzoeken of gedifferentieerd HRM beleid een oplossing zou kunnen zijn voor het huidige probleem. Enerzijds is dit gebaseerd op het feit dat de organisatie een structuurverandering is ondergaan waardoor er zorgdivisies zijn ontstaan met een eigen verantwoordelijkheid voor productie en budget. Hierdoor zou wellicht een verschil in wensen en behoeften vanuit de medewerkers kunnen zijn ontstaan door een verschil in bedrijfsvoering per divisie. Daarnaast is er sprake van een professionele organisatie met verschillende specialistische functies. Hier zou een verschil in wensen en behoeften vanuit de medewerkers per functie kunnen liggen. Door de al geïntegreerde decentrale aanpak van een deel van het HRM beleid en de specialistische functies die de organisatie rijk is, zou een gedifferentieerd beleid wellicht passend zijn binnen de organisatie.

Om deze veranderingen het hoofd te bieden, is de opvatting vanuit organisaties ontstaan dat *“flexibiliteit en brede inzetbaarheid alleen kan worden bereikt als werknemers over kennis en vaardigheden beschikken die actueel zijn en breder dan voor de huidige functie nodig is”* (Van Dam e.a., 2006: 56). Door over bredere vaardigheden en kennis te beschikken, zal het gemakkelijker zijn om in te kunnen spelen op de instabiele en snel veranderende omgeving. Hierbij is continue ontwikkeling van medewerkers een *must* (Van Dam e.a., 2006; Muhamad & Idris, 2005). Wanneer er gekeken wordt naar de verschillende ontwikkelingen binnen de samenleving en de rol die HRM hierin zou moeten spelen op het gebied van differentiatie, dan blijkt dat *Human Resource Development* (HRD) hierin een belangrijke rol speelt. Niet alleen is door De Leede e.a. (2004) aangegeven dat binnen de functieomschrijving, training en ontwikkeling van de medewerkers decentralisatie en individualisering plaatsvindt. Ook Bogaert & Vloeberghs (2005) beschrijven dat door loopbaanmanagement en begeleiding het mogelijk is om rekening te kunnen houden met de specifieke wensen en behoeften van verschillende individuele werknemers.

Binnen De Bascule is de rol van HRD tevens een belangrijk punt van aandacht geworden, zo blijkt uit de volgende punten. Uit gesprekken met de afdeling P&O Opleidingen is namelijk gebleken dat er op dit moment geen loopbaanbeleid binnen De Bascule bestaat. Er wordt op het gebied van personeelsontwikkeling veel per divisie geregeld, maar niet centraal vanuit P&O, aldus de afdeling P&O Opleidingen. Uit het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (Samenvatting Rapport Medewerkers Tevredenheids Onderzoek De Bascule, 2007) is gebleken dat 35% van de medewerkers aangeeft weinig tot niet voldoende opleidingsmogelijkheden te krijgen. Hiervan zijn de medewerkers in de functie van sociotherapeut het meest ontevreden.

Wanneer er gekeken wordt naar de doorgroei van medewerkers binnen De Bascule, dan is het onduidelijk waarop deze doorgroei is gebaseerd. Dit kan per medewerker verschillend en afhankelijk van de situatie zijn, maar ook

verschillend per divisie zijn, zo geeft de afdeling P&O Opleidingen aan. Uit het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek van 2007 (Samenvatting Rapport Medewerkers Tevredenheids Onderzoek De Bascule, 2007) blijkt dat 42% van de medewerkers aangeeft grotendeels ontevreden te zijn over de doorgroeimogelijkheden. Deze ontevredenheid komt tevens het meest naar voren bij de functie sociotherapeut.

Een ander belangrijk signaal is dat daarnaast door de afdeling P&O wordt aangegeven dat er bij bepaalde functies, zoals bij sociotherapeuten, een hoger verloop is dan gemiddeld.

De organisatie wil daarom weten wat de behoeften en wensen van de medewerkers zijn en hoe zij hierop in kan spelen. In de huidige ontwikkelingen binnen de samenleving en met de krapte op de arbeidsmarkt, is het van belang om naast de instroom van potentiële medewerkers, ook de nadruk te leggen op de doorgroei van het personeel (Bogaert & Vloeberghs, 2005). Hiermee kan de organisatie haar medewerkers langer aan haar binden door aantrekkelijker te blijven, maar tevens kan de organisatie inspelen op de eventuele tekorten aan potentiële medewerkers voor bepaalde functies, door haar huidige medewerkers op te leiden voor deze functies.

Tevens zal het voor de organisatie gemakkelijker zijn om in te spelen op een instabiele en snel veranderende omgeving wanneer haar medewerkers over bredere vaardigheden en kennis beschikken (Van Dam e.a., 2006; Muhamad & Idris, 2005).

In deze thesis zal dan ook ingegaan worden op de wensen en behoeften van de medewerkers op het gebied van HRD. Hierbij zal ingegaan worden op enerzijds de opleidingsmogelijkheden en anderzijds de doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Vervolgens wordt bekeken of het huidige HRM beleid vervulling kan geven aan deze wensen en behoeften van de medewerkers, of dat een andere benadering gewenst zou zijn, zoals gedifferentieerd HRM.

Naast de medewerkers speelt tevens het (lijn)management hier een grote rol. Zij bekleden immers de sleutelposities binnen de organisatie. Het management fungeert als leidinggevende en aanspreekpunt voor de medewerkers op het gebied van personeelsontwikkeling. Met deze reden is het interessant hen de vraag voor te leggen welke wensen en behoeften medewerkers volgens hen hebben ten aanzien van hun ontwikkeling om te onderzoeken welke rol het management hierin kan of zou moeten spelen.

Tevens is het van belang om na te gaan wat de verwachtingen zijn van het management ten opzichte van de dienst P&O. Op dit moment is uit gesprekken met de dienst P&O Opleidingen gebleken dat de samenwerking tussen P&O Opleidingen en het management minimaal is. Is dit een gewenste situatie vanuit het management of zou hier een ander soort samenwerking gewenst zijn?

Vanuit wetenschappelijk onderzoek is er over zowel HRM differentiatie als HRD, oftewel personeelsontwikkeling, het nodige bekend. Echter, er is nog weinig bekend over de manier waarop HRM differentiatie kan worden toegepast op de personeelsontwikkeling. Er komt in de literatuur wel naar voren dat HRD zich leent voor differentiatie, maar de invulling hiervan blijft achterwege. Het is daarom interessant om dieper in te gaan op de specifieke invulling van differentiatie op het gebied van personeelsontwikkeling, de huidige ontwikkelingen in de samenleving meegenomen en binnen de specifieke sector Zorg.

Tevens is het interessant dat deze vraag vanuit verschillende perspectieven wordt bekeken. Enerzijds worden de wensen en behoeften van medewerkers vanuit zowel de medewerkers als vanuit het management op het gebied van hun ontwikkeling bekeken. Daarnaast wordt vanuit zowel de medewerkers als het management bekeken welke rol de afdeling P&O, het management en ook de medewerkers hebben en zouden moeten hebben. Dit

zorgt voor een zeer divers beeld dat zeker toegevoegde waarde kan hebben binnen het wetenschappelijk onderzoek.

1.2 Probleemstelling

Nu de aanleiding van deze thesis is geschetst, zal in deze paragraaf concreet naar de probleemstelling toegewerkt worden. Binnen deze thesis bestaat de probleemstelling uit twee onderdelen: doelstelling en vraagstelling. Eerst zal ingegaan worden op de doelstelling van het onderzoek, alvorens de vraagstelling van deze thesis zal worden besproken.

1.2.1 Doelstelling

Het doel van deze thesis is om inzicht te verkrijgen in de behoeften en wensen van medewerkers op het gebied van HRD en hoe het HRM beleid hierop in kan spelen. Hierbij wordt de huidige situatie en de gewenste situatie met betrekking tot HRD geschetst. Hoe het HRM beleid moet inspelen is afhankelijk van verschillende partijen die een rol spelen in de toepassing van het HRM beleid. Het gaat hier om de rol van de medewerkers, de managers en van de dienst P&O die meegenomen moeten worden wanneer het gaat om het toepassen van het HRM beleid.

Voorafgaand aan het onderzoek mag niet worden aangenomen dat er een causaal verband is tussen het ontbreken van voldoende ruimte om passende afspraken te maken en de ontevredenheid over de personeelsontwikkeling. Daarom is het in dit onderzoek van belang te achterhalen waar de reden voor deze ontevredenheid ligt en of HRM differentiatie een mogelijke oplossing kan bieden voor deze ontevredenheid. Op die manier zal bekeken worden waar de oorsprong van deze discrepantie zich bevindt.

1.2.2 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *“Wat zijn de behoeften en wensen van medewerkers op het gebied van HRD en biedt toepassing van het huidige HRM beleid voldoende ruimte om passende afspraken te maken?”*

De hoofdvraag is opgedeeld in een negental onderzoeksvragen, waarvan een gedeelte vanuit de wetenschappelijke en professionele literatuur en een gedeelte vanuit de praktijk zal worden beantwoord.

1. *Wat is Human Resource Development?*
2. *Wat is diversiteitsbeleid?*
3. *Wat is gedifferentieerd HRM beleid?*
4. *Wat is de rol van HRM met betrekking tot HRD?*
5. *Wat is de rol van het management met betrekking tot HRD?*

6. *Hoe ziet het huidige HRM beleid met betrekking tot HRD eruit binnen De Bascule?*
7. *Wat zijn de behoeften en wensen van medewerkers op het gebied van HRD binnen De Bascule?*
8. *Welke beperkingen worden ervaren door medewerkers op het gebied van HRD binnen De Bascule?*
9. *Wat is de rol van HRM, management en medewerkers met betrekking tot HRD binnen De Bascule?*

1.3 Relevantie

Deze thesis valt te karakteriseren als praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek met als doel *“het doen van onderzoek voor de ontwikkeling, de uitvoering en de evaluatie van oplossingen voor praktijkproblemen die bestaan bij aanwijsbare personen, groepen of organisaties buiten de wetenschap”* (‘t Hart e.a., 2005: 71). Het praktijkprobleem binnen deze thesis vindt haar oorsprong binnen De Bascule. Naast de wetenschappelijke en organisatorische relevantie kent deze thesis ook een maatschappelijke relevantie, waar in de volgende paragrafen op in zal worden gegaan.

1.3.1 Wetenschappelijke Relevantie

In deze thesis zal onderzocht worden wat de wensen en behoeften zijn van medewerkers met betrekking tot de personeelsontwikkeling. Hierbij wordt gekeken in hoeverre HRM differentiatie toegevoegde waarde heeft om op deze wensen en behoeften in te spelen. Binnen de literatuur is er nog niet veel bekend over de waarde die HRM differentiatie kan toevoegen op het gebied van personeelsontwikkeling. Dit onderdeel zal dan ook bij kunnen dragen aan de ontwikkeling binnen het wetenschappelijk onderzoek (‘t Hart e.a., 2005). Daarnaast wordt de onderzoeksvraag vanuit twee perspectieven bekeken, te weten de medewerkers en de managers. Hierdoor wordt een divers beeld gecreëerd met verschillende standpunten, ook over de rol die zowel medewerkers, managers als de dienst P&O spelen binnen HRD, en kan deze thesis voor verschillende vraagstukken uit de wetenschap een toegevoegde waarde zijn.

1.3.2 Organisatorische Relevantie

Naast de wetenschappelijke relevantie is er tevens sprake van een organisatorische relevantie. Dit is een logisch gevolg van het feit dat De Bascule met een probleem is gekomen om te onderzoeken. Echter naast een direct antwoord op de vraag, zijn er meerdere redenen te noemen waarom deze thesis relevant is voor de organisatie.

Zoals eerder in deze inleiding is benoemd, kan door het onderzoeken van de huidige en gewenste situatie met betrekking tot de personeelsontwikkeling, gekeken worden naar mogelijkheden om vanuit HRM beleid meer toegevoegde waarde te leveren met betrekking tot de ontwikkeling van medewerkers. Dit met als doel om de performance van medewerkers te vergroten en hiermee dan ook de performance van de organisatie te vergroten. Er kan met andere woorden een verbetering bewerkstelligd worden in de dienstverlening.

Een verbetering in de dienstverlening van de organisatie, kan daarbij ook concurrentievoordeel opleveren bij soortgelijke GGZ-instellingen.

Deze thesis is tevens interessant voor De Bascule, aangezien er met de huidige krapte op de arbeidsmarkt meer belang zal worden gehecht aan het behoud van het zittende personeel. Met dit onderzoek zal gekeken worden naar de behoeften en verwachtingen vanuit de medewerkers op het gebied van personeelsontwikkeling. Aan de hand hiervan kan gekeken worden hoe De Bascule een betere werkgever kan zijn en haar medewerkers (meer) tevreden kan houden, met als doel dat zij binnen de organisatie hun werk zullen voortzetten.

Deze thesis is dan ook tevens van belang voor de medewerkers van De Bascule. Door te kijken naar de behoeften en verwachtingen vanuit de medewerkers met betrekking tot hun ontwikkeling, wordt een positieve bijdrage geleverd ten behoeve van het personeel. Dit kan immers een vergroting van de motivatie en de vaardigheden betekenen, waardoor betere perspectieven voor zowel binnen als buiten de organisatie kunnen ontstaan. Uiteindelijk heeft dit voor de organisatie een positief effect, aangezien dit de kwaliteit van het personeel zal kunnen verhogen, met als resultaat een betere performance van de organisatie.

1.3.3 Maatschappelijke Relevantie

Naast de wetenschappelijke en organisatorische relevantie, die kenmerkend zijn bij praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek, is er tevens sprake van een maatschappelijke relevantie binnen deze thesis. Wel moet hierbij vermeld worden dat deze bijdrage natuurlijk relatief te noemen is en niet direct te zien is in de maatschappij. Desalniettemin is aan deze maatschappelijke relevantie op twee mogelijke manieren invulling aan te geven.

Deze thesis, waarin onderzocht zal worden wat er verbeterd kan worden vanuit HRM beleid op het gebied van personeelsontwikkeling, kan inspelen op een verhoging van de kwaliteit van de medewerkers. Dit geeft niet alleen

voor de organisatie een voordeel, maar tevens voor de gehele maatschappij. Er kan immers een kwaliteitsslag gemaakt worden op het ontwikkelingsniveau van de samenleving.

Daarnaast is er sprake van een maatschappelijke relevantie aangezien de aanleiding van deze thesis is om onder andere de kwaliteit van de dienstverlening te doen verhogen. Dit heeft voor de gehele maatschappij een positieve invloed. Er wordt immers aan de kinderen en jongeren van de gehele samenleving betere zorg geboden.

1.4 Methodische Aanpak

Deze thesis betreft een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Dit houdt in dat er vanuit De Bascule een probleem is aangedragen, waar getracht is een oplossing voor te vinden en de wetenschappelijke normen zijn aangehouden. Dit werd enerzijds gedaan door middel van een literatuurstudie, waarna anderzijds praktijkgericht onderzoek is verricht binnen de organisatie.

Het praktijkgericht onderzoek is verricht middels het afnemen van semigestructureerde interviews. In deze thesis zijn in totaal 18 interviews afgenomen, onderverdeeld in een tiental gesprekken met medewerkers en een achttal gesprekken met managers, verdeeld over twee zorgdivisies.

Bij de analyse van de gesprekken is de methode van *meaning condensation* gebruikt (Kvale, 1996), waarbij de relevante gegevens uit de interviews gefilterd zijn. Vervolgens zijn de deelvragen van deze thesis aan de hand van de relevante gegevens beantwoord in de resultaten, waarna er conclusies zijn getrokken vanuit de rol van de onderzoeker.

Tot slot is in de discussie van deze thesis een vergelijking getrokken tussen de literatuur uit het theoretisch kader en de resultaten met daarbij aanbevelingen voor de organisatie of voor verder wetenschappelijk onderzoek.

1.5 Hoofdstukindeling

Om een duidelijk beeld te schetsen wat er in deze thesis aan bod zal komen, zal hier een uitleg volgen welke indeling gehanteerd zal worden in deze rapportage. Allereerst zal er het resultaat van de literatuurstudie gegeven worden in de vorm van het theoretisch kader. Hierin zal de wetenschappelijke en professionele literatuur die relevant is in deze onderzoeksvraag worden uiteengezet. In hoofdstuk 3 zal de methodische verantwoording van deze thesis gegeven worden; na het lezen van deze verantwoording moet een duidelijk beeld gegeven zijn hoe dit onderzoek is verricht. De resultaten van de verkregen gegevens uit de onderzoeksorganisatie zullen in hoofdstuk 4 uiteengezet worden. Hierbij vormen de deelvragen, genoemd in paragraaf 1.2, het leidraad om een antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag. In hoofdstuk 5 volgt de conclusie van deze thesis, waarna in hoofdstuk 6 de discussie volgt met daarbij de aanbevelingen naar de onderzoeksorganisatie toe.

2 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk zal de relevante literatuur ten aanzien van de centrale onderzoeksvraag worden uiteengezet. Dit zal worden verricht aan de hand van een vijftal deelvragen, die tevens in de vraagstelling benoemd zijn:

1. *Wat is Human Resource Development?*
2. *Wat is diversiteitbeleid?*
3. *Wat is gedifferentieerd HRM beleid?*
4. *Wat is de rol van HRM met betrekking tot HRD?*
5. *Wat is de rol van het management met betrekking tot HRD?*

Het theoretisch kader heeft in dit onderzoek de functie van zoeklicht. De literatuur wordt niet gebruikt om hieruit hypothesen af te leiden, maar om te weten hoe er over het onderzoeksthema wordt gedacht door verscheidene onderzoekers. Hoe eerdere onderzoeken naar dat thema zijn aangepakt. Wat de resultaten uit eerder onderzoek zijn. De theorie dient de onderzoeker te sturen op relevante kenmerken door de blik hiermee te scherpen en de zoekstrategie te verbeteren, zonder een open benadering in de weg te staan (t Hart e.a., 2005). In de discussie wordt deze theorie gekoppeld aan de onderzoeksresultaten, waarbij de verwachtingen in dit hoofdstuk de opvallende hoofdpunten omschrijven die gevonden zijn in de theorie.

2.1 Human Resource Development

De eerste deelvraag die vanuit de theorie wordt getracht te beantwoorden heeft betrekking op de definitie van HRD. Hier zal dan ook in de eerste paragraaf worden ingegaan. Vervolgens zal het doel van HRD worden besproken, waarna tot slot de factoren aan de orde komen die de ontwikkeling van het personeel kunnen beïnvloeden.

2.1.1 Wat Is Human Resource Development?

Onder HRD wordt volgens Schramade (2005: 400) verstaan: *“het (faciliteren van het) proces waarin mensen zich ontwikkelen in een organisatiecontext”*. Dit is een ruime definitie die niet in gaat op het ‘ontwikkelen’ of ‘een organisatiecontext’. De definitie van Poell (2006: 9-33) geeft hierbij wel een meer specifieke definitie in zijn rede. Hij vat HRD namelijk op als *“het organiseren van individuele en collectieve leerprocessen gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers alsmede het functioneren van de organisatie als geheel”*. Volgens Poell zijn HRM en HRD twee verschillende vakgebieden, die wel met elkaar verbonden zijn. Hij stelt hierbij de medewerkers centraal en geeft aan dat HRD gericht is op de werknemers als ook op de organisatie. Het voordeel wat echter behaald kan worden bij verschillende partijen door het organiseren van deze leerprocessen wordt door Armstrong (2003: 523) benoemd: *“concerned with the provision of learning, development and training opportunities in order to improve individual, team and organizational performance”*. Armstrong betreft hier concreet het doel van HRD. Met andere woorden, HRD kan bijdragen aan een betere *performance* van medewerkers, teams en de organisatie.

Beardwell & Clayton (2007) geven aan dat HRD een ruim begrip is. Zij menen dat alles wat te maken heeft met *employability* te scharen valt onder HRD. Deze relatie wordt tevens door Van Dam e.a. (2006) aangehaald door het feit dat een werknemer in een snel veranderende omgeving niet lang *employable* zal blijven zonder zich relevante kwaliteiten en competenties te blijven ontwikkelen. HRD is dus breder dan alleen de ontwikkeling van medewerkers door middel van leren. Het betreft het aanbieden van enerzijds opleidingsmogelijkheden in de vorm van leren en training maar ook van doorgroeimogelijkheden. Onder doorgroeimogelijkheden wordt binnen deze thesis de mogelijkheden voor medewerkers om zich binnen een organisatie te ontwikkelen door middel van het vervullen van verschillende posities of functies in zowel verticale als horizontale zin verstaan.

2.1.2 Waarvoor dient Human Resource Development?

In de definitie van HRD kwam naar voren dat HRD kan bijdragen aan een betere *performance* van medewerkers en de organisatie. Interessant is om hier langer bij stil te staan. Dit geeft immers de reden weer waarom de werkgever überhaupt HRD zou willen invoeren binnen de organisatie.

In het artikel van Tharenou e.a. (2007) wordt beschreven met welk doel het ontwikkelen van medewerkers wordt ingezet. De auteurs spreken van *training* wanneer zij het hebben over het systematisch binnenhalen of ontwikkelen van kennis en vaardigheden die nodig zijn om op een juiste manier het werk te kunnen doen of de prestaties van de werkzaamheden te verbeteren.

Tharenou e.a. (2007) geven aan dat wanneer *training* bijdraagt aan betere kennis en vaardigheden, de *performance* van het werk van medewerkers ook verbeterd zal worden aangezien medewerkers met deze kennis en vaardigheden hun werk beter kunnen uitvoeren. Deze verbetering in de *performance* van het werk zou een positief effect moeten hebben op de organisatorische *outcomes*, zoals productiviteit, kwaliteit of dienstverlening. Dit geldt echter alleen wanneer het werk een strategische bijdrage kan leveren aan de organisatie. Met andere woorden, er is in de literatuur een relatie gevonden tussen training en het effect hiervan op de *HRM outcomes*. Onder *HRM outcomes* worden de gewenste uitkomsten die door HR activiteiten kunnen worden bewerkstelligd verstaan. Op hun beurt kunnen de *HRM outcomes* weer een effect hebben op de *performance* van de organisatie (Tharenou e.a., 2007; Paauwe, 2004). Dit wordt verduidelijkt in Figuur 1.

Onder het tweede punt van links in figuur 1 wordt een aantal eigenschappen van medewerkers genoemd, die de *HRM outcomes* weergeven. Allereerst de *attitudes & motivatie*. Onder *attitudes* wordt de opvattingen van de medewerkers verstaan. Vervolgens het gedrag van de medewerkers, waarbij voornamelijk is gekeken naar *labor turnover* (medewerkers die de organisatie (voortijdig) verlaten) of *retention* (het behoud van medewerkers). Hierna wordt *human capital* genoemd. Onder *human capital* wordt de kennis (*knowledge*), de vaardigheden (*skills*) en de bekwaamheid (*ability*) van de medewerkers verstaan.

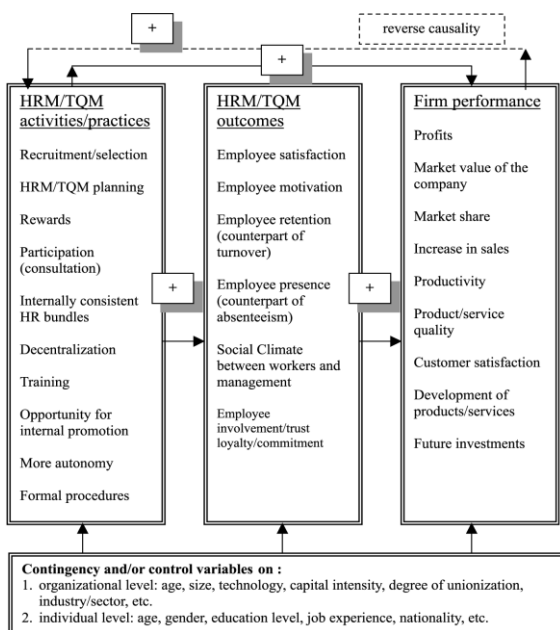


Figuur 1: Relatie Training en *organizational-level outcomes* (Bron: Tharenou e.a., 2007: 254)

Uit de meta-analyse van Tharenou e.a. (2007) is naar voren gekomen dat wanneer organisaties zich meer bezig houden met ontwikkeling, het waarschijnlijker is dat zij meer positieve *HRM outcomes* hebben en grotere *performance outcomes*. Echter, de effecten die zijn gemeten bij de relatie tussen ontwikkeling en *HRM outcomes* zijn klein.

Dit is waarschijnlijk een gevolg van het feit dat meerdere aspecten invloed hebben op de *HRM outcomes* dan alleen ontwikkeling. Ook is er geen directe relatie gevonden tussen ontwikkeling en de *financial outcomes*.

Er zijn twee kanttekeningen te plaatsen bij de resultaten van de meta-analyse van Tharenou e.a. (2007). Allereerst blijft in het artikel uit welke vormen van ontwikkeling een positieve invloed zouden hebben op de *HRM outcomes*. Hierdoor blijft het erg algemeen en is het voor de praktijk niet direct toepasbaar.



Source: Adapted version of J. Paauwe and R. Richardson (1997). The original model was built on prior empirical studies in the area of HRM and performance

Figuur 2: HRM activiteiten in relatie met HRM

outcomes en firm performance (Bron: Paauwe, 2004)

2.1.3 Welke Factoren beïnvloeden Human Resource Development?

Zoals ook eerder is aangegeven in paragraaf 2.1.1 worden er onder HRD twee elementen geschaard: opleidingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden. In de volgende subparagrafen zal er respectievelijk ingegaan worden op de opleidings- en doorgroeimogelijkheden waarbij uiteengezet wordt welke factoren invloed hebben op beide elementen.

2.1.3.1 Opleidingsmogelijkheden

Van Dam e.a. (2006) geven in hun artikel aan dat de cultuur van de organisatie een van de belangrijkste factoren is voor het realiseren van werkgerelateerd leren. Er dient een cultuur te zijn waarin het leren en het delen van kennis wordt gesteund. Waarin fouten maken toegestaan is en medewerkers zich veilig voelen om deze fouten te kunnen maken. Fouten moeten worden gezien als een deel van het dagelijkse werk, en als mogelijkheden om te leren. (Muhamad & Idris, 2005). De mogelijkheden moeten vanuit de organisatie geboden worden om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen (Van Dam e.a., 2006). Daarnaast moeten medewerkers zich kunnen identificeren met de heersende cultuur en dienen zij hun werkomgeving en de ingebedde kennis hieromtrent goed tot zich te nemen (Muhamad & Idris, 2005).

Daarnaast is het niet duidelijk of de positieve invloed op *HRM outcomes* en dus de *performance outcomes* een gevolg is van de hoeveelheid aandacht die aan ontwikkeling wordt geschonken door de organisatie, of dat bijvoorbeeld bepaalde *HRM outcomes*, zoals een vergrootte *labor turnover*, zorgen voor meer ontwikkeling binnen de organisatie. Ditzelfde geldt voor de *attitudes* en motivatie van medewerkers. Figuur 1 zou dan ook completer zijn wanneer er tevens een pijl terug zou lopen naar het kopje *training*. Dit wordt door Paauwe (2004) omschreven als de *reversed causality*.

Paauwe (2004) geeft, zoals ook in figuur 2 te zien is, aan dat HRM activiteiten een positieve invloed hebben op *HRM outcomes*, die op hun beurt de *performance* van de organisatie beïnvloeden. Echter, ook enkele HRM activiteiten hebben een direct effect op de *performance* van de organisatie. De mogelijkheid van *reversed causality* is dat de *performance* van organisaties zelf een positieve invloed uitoefenen op de HRM activiteiten.

Van Dam e.a. (2006) beschrijven een aantal factoren, dat als onderdeel van de cultuur kunnen worden beschouwd. Allereerst wordt door Van Dam e.a. (2006) aangenomen dat het werk leren enkel stimuleert wanneer er een discrepantie bestaat tussen de kennis en vaardigheden van de werknemer en de kennis en vaardigheden die voor het werk nodig zijn. De werknemer dient, met andere woorden, uitgedaagd te worden om het werk optimaal uit te voeren door zich de vaardigheden en kennis die nodig zijn eigen te maken.

Naast het werk zelf geven Van Dam e.a. (2006) aan dat er tevens verschillende aspecten bestaan die de leerwaarde van de werksituatie kunnen vergroten. Zij noemen hier aspecten als uitdaging, innovaties, verantwoordelijkheid, feedback en een zekere mate van complexiteit die de leerwaarde van de werksituatie positief kunnen beïnvloeden. Ook zou autonomie binnen een functie het leren kunnen bevorderen.

Ook de sociale werkomgeving zou een grote rol spelen in de leer- en ontwikkelprocessen. Enerzijds spelen hierin de collega's een grote rol. Zij kunnen als voorbeeld, feedback of steun fungeren, ook op meer formele wijze in de vorm van intervisiegroepen of mentorschap. Ook is er vanuit de leidinggevende een rol weggelegd in de leer- en ontwikkelprocessen door dit positief te beïnvloeden door de ontwikkeling te steunen of stimuleren (Van Dam e.a., 2006). Dit kan worden bereikt bijvoorbeeld door het geven van feedback, het stellen van doelen en het aanbieden van de mogelijkheden om bepaalde taken uit te voeren. Een goede werkrelatie met de leidinggevende zou de ontwikkeling van de medewerker bevorderen, aldus Van Dam e.a (2006).

De factoren die hierboven beschreven zijn, hebben betrekking op de organisatie, en op welke manier de organisatie kan bijdragen aan een betere ontwikkeling van medewerkers. Echter, er spelen ook factoren een rol vanuit de individuele medewerker zelf. Van Dam e.a. (2006) noemen hierbij de motivatie van de medewerker om te leren en de bereidheid om de vaardigheden en kennis te ontwikkelen die nodig zou zijn in het werk. Daarnaast speelt het openstaan voor veranderingen in de werksituatie, het hebben van een open houding, een rol in de ontwikkeling van medewerkers (Van Dam e.a., 2006; Maurel e.a., 2008). Daarnaast biedt *self-efficacy* een positieve inbreng bij het ontwikkelproces. Onder *self-efficacy* wordt het vertrouwen van de medewerker in de eigen capaciteiten verstaan, zoals het leer- en ontwikkelvermogen, het kunnen omgaan met nieuwe uitdagende situaties en het uit kunnen voeren van werkzaamheden die niet direct onder de functieomschrijving vallen (Van Dam e.a., 2006). In het onderzoek van Muhamad & Idris (2005) en Maurel e.a. (2008) wordt tevens een positieve relatie gevonden tussen *self-esteem* en de participatie in leeractiviteiten op de werkvloer. Uit de resultaten van Maurel e.a. (2008) blijkt daarnaast dat medewerkers die zorgvuldig en nauwlettend zijn vaker de capaciteiten bezitten die nodig zijn om te leren, vaker leerdoelen hebben en dit niet vermijden en in het verleden vaker deelgenomen hebben aan leer- en ontwikkelactiviteiten. Met andere woorden, medewerkers met een open houding, die de motivatie en de bereidheid hebben om zich te ontwikkelen, nauwkeurig zijn en het vertrouwen hebben in hun eigen capaciteiten, zullen eerder stappen zetten om de dingen die nodig zijn voor het werk, zich eigen te maken.

Naast deze factoren is het tevens van belang om te bepalen met welke opvatting de medewerker kijkt naar de eigen ontwikkeling. Het kan zijn dat medewerkers van mening zijn dat een bepaalde capaciteit een gegeven is en niet te veranderen is; zij zijn te scharen onder de *entity theory*. Deze medewerker zal dan sceptisch tegen het leren, ontwikkelen of trainen van competenties of kennis aankijken. Anderzijds wordt er gesproken van de *incremental theory*, die veronderstelt dat een bepaalde capaciteit te ontwikkelen is. Medewerkers die hierin geloven blijken een leerdoeloriëntatie te hanteren. Dit houdt in dat zij meer gericht zijn op de eigen ontwikkeling en daarbij ook leerdoelen stellen (Van Dam e.a., 2006). Medewerkers met een leerdoeloriëntatie zouden meer geneigd zijn uitdagende taken te kiezen, op een andere manier leren, meer feedback vragen en geneigd zijn een goede prestatie te leveren. Dit wordt bevestigd door de resultaten uit het onderzoek van Muhamad & Idris (2005) waaruit blijkt dat medewerkers die ten behoeve van hun werk leer- of ontwikkelactiviteiten ondergaan ook een positieve attitude hebben ten overstaande van ontwikkelen.

Uit het onderzoek van Muhamad & Idris (2005) kwamen nog enkele resultaten naar voren met betrekking tot de groep medewerkers die ten behoeve van hun werk aan leer- of ontwikkelactiviteiten deelnemen. Er bleek uit het onderzoek geen onderscheid te zijn tussen etniciteit of geslacht. Wel was de participatie onder jongere, beter opgeleide werknemers met hogere inkomens hoger. Dit was tevens het geval bij medewerkers met een *full-time* functie, in het bijzonder in de publieke sector, in het middenmanagement en uit *professional job categories*.

2.1.3.2 Doorgroeimogelijkheden

Vanuit De Bascule is er gesproken over onvrede vanuit medewerkers over de doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Wanneer er gekeken wordt naar de literatuur omtrent dit onderwerp, dan wordt er gesproken over *career development* of *career mobility*. Onder *career mobility* wordt volgens Feldman & Ng (2007) eigenlijk alles, vanaf het veranderen in baan (*job changes*) tot het veranderen van organisatie (*organizational changes*) tot het veranderen van beroep (*occupational changes*), verstaan. Het veranderen van baan betreft pro-/ demoties of transfers. Veranderingen van organisatie kunnen gepaard gaan met het veranderen van baan, maar dit kan ook op zichzelf staan. Tot slot zou *career mobility* ook het veranderen van beroep kunnen betekenen, waarbij in het nieuwe beroep sprake kan zijn van nieuwe vaardigheden, routines of werkomgeving die andere ontwikkelingsactiviteiten voor de medewerker vragen (Feldman & Ng, 2007).

Feldman & Ng (2007: 352) geven aan dat er een bepaalde mate van *embeddedness* is: "*the totality of forces that keep people in their current employment situations*", oftewel de mate van gebondenheid met de huidige werksituatie. Ook hierin maken zij een driedeling, te weten baangebonden (*job embeddedness*), organisatiegebonden (*organizational embeddedness*) en beroepsgebonden (*occupational embeddedness*). Allereerst wordt er gesproken over baangebonden, die groter wordt naarmate de volgende drie factoren in grotere mate aanwezig zijn: *fit*, binding en opoffering. *Fit* betreft de mate waarin iemands werk complementair is aan andere aspecten van zijn of haar leven. Onder binding wordt verstaan in welke mate iemand zich verbonden voelt met andere medewerkers of activiteiten op het werk. De opoffering heeft betrekking op de gemakkelijker waarmee deze binding kan worden verbroken (Feldman & Ng, 2007).

Met betrekking tot organisatiegebonden geven de auteurs (2007) aan dat wel een bepaalde mate van overlap is tussen de twee begrippen, maar er niet zonder meer uitgegaan kan worden dat wanneer medewerker tevreden is over de organisatie, dit tevens geldt voor zijn of haar functie.

Als laatste wordt door Feldman & Ng (2007) beroepsgebonden genoemd. Hiermee bedoelen zij de totaal aan krachten die medewerkers in hun huidige beroep houden. Hierbij gelden dezelfde factoren als bij baangebonden: *fit*, binding en opoffering. *Fit* betreft de mate waarin iemands beroep passend is binnen andere aspecten van zijn of haar leven. Binding heeft betrekking tot de mate waarin iemand gebonden is aan medewerkers in dezelfde discipline of aan activiteiten in dat beroep. Tot slot de opoffering, waarmee bedoeld wordt wat iemand moet opgeven wanneer hij of zij een verandering ondergaat in beroep.

In het onderzoek van Feldman & Ng (2007) wordt gekeken welke factoren van invloed zijn op de arbeidsmobiliteit van medewerkers. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen interne *job changes* en externe *job changes*. Wanneer medewerkers een groot sociaal netwerk hebben en sociale ondersteuning ervaren, zullen zij sneller zoeken naar een nieuwe positie binnen de organisatie. De factoren die leiden tot een meer externe arbeidsmobiliteit zijn de voorspelbaarheid van de tijd die gevraagd wordt in het werk en wanneer er een conflict is ontstaan tussen het werk en het privéleven van de medewerker (Feldman & Ng, 2007).

Uit het onderzoek van Feldman & Ng (2007) wordt uiteengezet dat zowel pensioen als ziektekosten een sterk effect hebben op de *organizational changes*. Het gaat hierbij om de 'verzonken kosten': kosten die gemaakt zijn en niet terug te vorderen zijn. Salaris heeft daarentegen een complexe betekenis. In het algemeen hebben daarbij

salarisverschillen tussen organisaties een positieve relatie naar externe mobiliteitskeuzes, maar dit is nog niet voldoende onderzocht om hier exacte uitspraken over te kunnen doen.

Over *occupational changes* wordt door Feldman & Ng (2007) aangegeven dat wanneer er organisaties zijn met de mogelijkheid om beroepsmobiliteit te kunnen bieden vanuit de structuur en met een hoge industriële groei, dit de verwachtingen van de medewerkers doet groeien om succesvol door te groeien naar een nieuwe carrièrekans. Daarnaast wordt gesproken van de mate van *human capital investment* die bepalend is in de *occupational changes*, aangezien medewerkers onwillig zijn om hun 'verzonken kosten' op te geven.

2.2 Diversiteitbeleid

Zoals ook in de inleiding is aangegeven is het managen van diversiteit één van de mogelijkheden om in te spelen op de veranderingen die in de huidige samenleving spelen. Uit onderzoek van Benschop e.a. (1999) blijkt dat 60,6% van de onderzochte organisaties al aandacht besteed aan diversiteitbeleid. Binnen de publieke sector doen bijna alle organisaties aan een vorm van diversiteitbeleid (Bogaert & Vloeberghs, 2005). Dit geldt tevens voor De Bascule die onder de noemer 'multiculturalisatie', aandacht schenkt aan de culturele verschillen binnen de samenleving, maar tevens binnen de organisatie. Interessant is om te kijken of De Bascule dit breder zou kunnen trekken. Zou bijvoorbeeld HRM differentiatie, als instrument van diversiteitbeleid een passende methode zou zijn met betrekking tot de personeelsontwikkeling?

In dit hoofdstuk zal allereerst worden beschreven welke definitie van (het managen van) diversiteit wordt aangehouden in deze thesis. Er dient immers duidelijkheid te worden verschaft over de definitie alvorens in te kunnen gaan op verdere zaken omtrent diversiteitbeleid. Vervolgens zal besproken worden met welk doel het managen van diversiteit wordt toegepast.

2.2.1 Wat is Diversiteitbeleid?

Het managen van diversiteit kan als volgt worden omschreven: "*de benadering van eerlijkheid die de individuele verschillen tussen alle mensen benadrukt.*" (Van der Velde, 2008: 9). Hiermee bedoelt de auteur dat medewerkers in vele opzichten van elkaar verschillen en dat in plaats van een groep medewerkers als homogeen te beschouwen, de verschillen erkend, gewaardeerd en gekoesterd dienen te worden. Deze verschillen kunnen betekenen dat er door deze verschillen groepen medewerkers met bepaalde overeenkomsten gevormd kunnen worden, of medewerkers individueel benaderd kunnen worden. Meerman (2005a) sluit hierbij aan wanneer zij diversiteitbeleid beschrijft als "*het omgaan met verschillen en overeenkomsten tussen werknemers met het uiteindelijke doel te komen tot een organisatie die diversiteit in haar volle breedte als uitgangspunt heeft*". Het managen van enerzijds de verschillen en anderzijds de overeenkomsten is het accepteren, het erkennen en in het bijzonder het gebruik maken van (unieke) individuen, volgens Meerman (2005a).

Glastra (2001: 12) beperkt zich tot twee definities. De eerste definitie die hij noemt is van Van Kooten e.a. (1994) die diversiteitsmanagement omschrijven als "*het geheel van kennis, inzicht en vaardigheden dat nodig is om op de diverse managementniveaus adequaat leiding te kunnen geven aan een multiculturele organisatie*". Uit deze definitie blijkt sterk dat diversiteit wordt gerelateerd aan de ontwikkeling binnen de samenleving naar een meer multiculturele omgeving, waarmee andere veranderingen worden genegeerd, zoals de vergrijzing of de huidige arbeidsparticipatie van vrouwen. Ook gaat deze definitie voornamelijk in op de manier waarop er leiding gegeven dient te worden met betrekking tot multiculturalisatie en blijft hierdoor erg beperkt. Daarnaast noemt Glastra (2001: 12) de definitie van Cox (1993) die diversiteitsmanagement benadert vanuit een meer wetenschappelijke, organisatiepsychologische benadering en beschrijft als "*planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized*". Met andere woorden, het zo managen van unieke individuen dat de verschillen tussen hen juist voordelen voor de organisatie zullen

opleveren. Deze laatste definitie van Cox (1993) is nog steeds passend in de huidige omstandigheden van de samenleving. De definitie geeft aan dat de verschillen tussen individuen niet zullen worden ontkend, maar worden gebruikt om voordeel mee te behalen voor de organisatie. Daarnaast wordt er gesproken over ‘*managing people*’, wat vertaald kan worden als het managen van alle individuele medewerkers, en niet zozeer alleen het managen van groepen.

2.2.2 Wat is het Doel van Diversiteitbeleid

Opvallend aan de definities die gegeven worden in paragraaf 2.2.1 is dat er duidelijk naar voren komt welk doel wordt aangehouden met betrekking tot diversiteitbeleid. Vanuit de literatuur kan er namelijk gesproken worden van een tweeledige kijk wanneer het gaat om het managen van diversiteit. Enerzijds betreft het “*enhancing social justice by stimulating the recognition and valuation of cultural differences and by more equal distribution of changes of fulfilling participation in the labour force*” (Glastra e.a., 2000: 699). Dit doel past bij de definitie die aangehouden wordt door Meerman (2005a) die diversiteitbeleid ziet als het uitdragen van de diversiteit van de samenleving binnen de organisatie.

Anderzijds kan het gaan om het vergroten van de productiviteit en waarde door de culturele diversiteit binnen organisaties: “*Maximizing the ability of all employees to contribute to organizational goals and to achieve their full potential unhindered by group identities such as gender, race, nationality and department affiliation*” (Glastra, 2001: 12). Dit past bij de definitie van bijvoorbeeld Cox (1993), die aangeeft dat organisaties voordeel kunnen behalen met diversiteitbeleid voor de organisatie.

Het is dan ook afhankelijk welk doel organisaties hebben met diversiteitbeleid, welke definitie passend is. Beide doelen van diversiteitbeleid zullen worden besproken in de volgende paragrafen. Daarnaast zal tevens worden gekeken op welke manier invulling kan worden gegeven aan deze doelen van diversiteitbeleid. Eén van de manieren is vanuit de benaderingen van Glastra (2001; Glastra e.a., 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005). Hij spreekt van drie benaderingen wanneer het gaat om diversiteitbeleid: *deficit approach*, *discriminatory approach* en *differentiation approach*. Hierbij zijn de eerste twee benaderingen te scharen onder diversiteitbeleid als *social justice*, waarbij de laatste benadering passend is bij diversiteitbeleid als *business case*.

2.2.2.1 Diversiteitbeleid als Social Justice

In deze paragraaf zal worden ingegaan op wat exact het managen van diversiteit inhoudt wanneer het gezien wordt als *social justice*; dit zal worden besproken in de eerstvolgende subparagraaf. Daarnaast zal er ingegaan worden op de twee bijbehorende benaderingen die door Glastra (2001) worden aangehouden.

Wat wordt verstaan onder Social Justice?

Meerman (2005a) geeft in haar definitie van diversiteit weer dat de kansen op arbeid ongelijk verdeeld zijn en dat dit bepaald wordt door enkele groepskenmerken. Hierbij gaat het managen van diversiteit dan ook om het inspelen op de veranderingen op het gebied van de socio-demografische kenmerken van de arbeidsmarkt, zoals de ontgroening en vergrijzing van de samenleving, de lage arbeidsparticipatie van vrouwen of multiculturalisatie (Bogaert & Vloeberghs, 2005).

Wanneer diversiteitbeleid wordt gezien als *social justice* dan betreft het het verstrekken van gelijke rechten en kansen aan alle deelnemers van de samenleving (Mavin & Girling, 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005; Glastra e.a., 2000). Organisaties creëren diversiteit binnen de werkomgeving als een rechtvaardige oplossing voor de selectieve werkloosheid (Bogaert & Vloeberghs, 2005). Beardwell & Claydon (2007) geven echter aan dat diversiteitbeleid als *social justice* inhoudt dat managers een morele verplichting hebben om medewerkers met dezelfde eerlijkheid en rechtvaardigheid te benaderen. Dit houdt in dat er zorg moet worden gedragen dat

beslissingen worden gemaakt zonder vooroordelen of stereotyperen. Met andere woorden, organisaties richten hun diversiteitbeleid op die groepen die ongelijke kansen ervaren op de arbeidsmarkt vanuit een moreel oogpunt.

Eigenlijk kan deze vorm van diversiteitbeleid gezien worden als het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De organisatie speelt niet alleen de rol van werkgever, maar ook die van actieve actor in de samenleving. Met haar invloed en macht, heeft zij een morele verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het creëren van gelijke kansen en rechten voor iedereen in de samenleving. Deze verantwoordelijkheid wordt echter wel deels gestimuleerd door de overheid, met de daarbij behorende wet- en regelgeving (Leisink, 2005).

Ter illustratie kan het voorbeeld van ouderenbeleid worden gegeven. In het kader van de vergrijzing van de samenleving, heeft de overheid de AOW-leeftijd aangepast en daarbij tevens de VUT-regeling afgeschaft (Leisink, 2005). Deze maatregelen zorgen ervoor dat organisaties zelf hun verantwoordelijkheid zullen nemen voor het feit dat werknemers langer in dienst zullen blijven.

Wanneer gesproken wordt over diversiteitbeleid als morele verantwoordelijkheid, dan betreft het voornamelijk groepen mensen: vrouwen, ouderen, allochtonen, enz. Het gaat er in deze benadering dus niet alleen over het individueel onderscheid, maar juist ook over verschillen tussen groepen (Meerman, 2005a).

Benaderingen vanuit Social Justice

Wanneer er gekeken wordt naar diversiteitbeleid als *social justice*, zijn er twee benaderingen die door Glastra (2001) worden aangehouden, die hier passend zijn. Het betreft de *deficit approach* en de *discriminatory approach*; op beide benaderingen wordt in de volgende paragrafen ingegaan.

Deficit Approach

De *deficit approach* gaat uit van verschillende sociale groepen die verschillende capaciteiten hebben en waarvan bepaalde groepen de benodigde werkgerelateerde kwalificaties en algemene competenties niet bezitten om binnen de organisatie te kunnen functioneren. Er is sprake van een zogenoemde 'mismatch' tussen wat organisaties vragen en wat deze groepen aan competenties te bieden hebben (Glastra, 2001). Organisaties zullen dan ook de focus moeten leggen op het verbeteren van deze kwalificaties, door middel van bijvoorbeeld loopbaanmanagement, opleiding, training of coaching (Glastra e.a., 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005). Met andere woorden, organisaties trachten door middel van begeleiding en training achtergestelde groepen beter te positioneren op de arbeidsmarkt.

Discrimination Approach

De tweede benadering die onder de opvatting van *social justice* is te scharen, is de *discrimination approach*. Het gaat hier om het elimineren van discriminatie en vooroordelen bij groepen medewerkers. Het doel in deze benadering is om de organisatie te motiveren om nieuwe medewerkers te selecteren op basis van hun talent en vaardigheden, zonder verder te kijken naar de sociale groep waartoe de potentiële medewerker behoort (Glastra, 2001; Glastra e.a., 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005).

Er zijn hierbij twee varianten te onderscheiden. Glastra (2001) spreekt van de vooroordeelvariant die betrekking heeft op de strijd tegen gevoelens, denkbeelden en gedrag van mensen omtrent discriminatie door middel van training of bijvoorbeeld antidiscriminatie codes. Aanhangers van deze vooroordeelvariant menen dat het stereotyperen van groepen medewerkers ongedaan kan worden gemaakt wanneer medewerkers bewust worden gemaakt van deze denkwijze of dit gedrag.

Daarnaast wordt gesproken van een systeemvariant waarbij gelijkheid binnen een organisatie wordt bewerkstelligd door middel van representatiegetallen. Een andere optie lijkt er niet te zijn. Het gedrag en de

denkbeelden van medewerkers kan niet opgelost worden door hier een training voor te geven; het ligt veel dieper in de mens. Als oplossing kan hierbij gedacht worden aan voorkeursbeleid of evenredigheidsbeleid. Echter, hier is veel weerstand op gekomen. Een voorbeeld hiervan is dat de potentiële medewerkers immers niet aangenomen willen worden op basis van de representatiegetallen, maar op basis van hun kennis en competenties.

Vanuit de literatuur wordt tevens gesproken van *social category diversity*, waaronder het expliciteren van verschillen tussen groepsleden met als gevolg het ontstaan van groepen naar sociale categorieën zoals ras, geslacht of etniciteit. Jehn e.a. (1999) geven hierbij aan dat naast de visie van de werkgever, ook de visie van de medewerkers een grote rol speelt. Groepsleden verkrijgen, volgens hen, een positieve sociale identiteit en vinden aansluiting wanneer zij leden van hun eigen sociale categorie voortrekken. Dit maakt dat het onderscheiden in sociale groepen blijft bestaan. Niet zo zeer vanuit de medewerkers die anderen stereotyperen, maar medewerkers die zichzelf stereotyperen tot een bepaalde groep.

2.2.2.2 Diversiteit als Business Case

De tweede opvatting van diversiteitbeleid die in de literatuur wordt gegeven is dat het managen van diversiteit wordt gezien als onderdeel van de *business case*. Wat hieronder wordt verstaan, zal beschreven worden in de volgende subparagraaf. Daarnaast zal de benadering die door Glastra (2001; Glastra e.a., 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005) wordt aangehouden, beschreven worden die passend is bij het uitgangspunt van diversiteitbeleid als *business case*.

Wat wordt verstaan onder Business Case?

Aan de opvatting dat diversiteitbeleid onderdeel is van de *business case* ligt ten grondslag dat een organisatie *competitive advantage* kan verkrijgen door *human capital* (Mavin & Girling, 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005). Een organisatie kan meer verschillende klanten dienen en omgaan met meer complexe organisatorische of management problemen door actief te zoeken naar en te managen van een diverse werkomgeving (Mavin & Girling, 2000). Tevens kan een organisatie met diversiteitbeleid gemakkelijker nieuwe medewerkers aantrekken en zorgt een divers personeelsbestand voor nieuwe ideeën en perspectieven (Bogaert & Vloeberghs, 2005).

Binnen deze opvatting wordt diversiteitbeleid gezien als een expliciete strategische benadering om individuele verschillen op waarde te schatten (Mavin & Girling, 2000). Hierbij wordt verder gekeken dan alleen gelijke kansen op basis van bijvoorbeeld geslacht of etniciteit. Er wordt, zoals door Kandola & Fullerton (1994a) is beschreven, gekeken naar zowel de *visible* als de *non-visible differences*. Hieronder vallen volgens hen dan ook bijvoorbeeld achtergrond, beperkingen, persoonlijkheid of werkstijl; de kenmerken die niet direct zichtbaar zijn voor een organisatie maar daarmee niet onbelangrijk. Zij menen dat hiermee een productieve omgeving wordt gecreëerd waarin alle medewerkers zich gewaardeerd voelen, waarin de talenten optimaal worden benut en waarin organisatorische doelen worden behaald (Mavin & Girling, 2000). The European Institute for Managing Diversity (2000) vult hierbij aan dat diversiteitbeleid zich richt op het harmoniseren van het professionele met het privé-leven van alle medewerkers. Zij geven aan dat diversiteitbeleid *“increases corporate profits through creating a supportive climate for all employees to participate and contribute, with a high degree of efficiency and innovation, linked to corporate objectives”* (Mavin & Girling, 2000: 421).

Deze opvatting gaat dus meer in op de verschillen tussen individuele medewerkers. Waar *social justice* zich alleen maar richt op verschillen in groepskenmerken, neemt de opvatting van diversiteitbeleid als onderdeel van de *business case* zowel de *visible* als de *non-visible* kenmerken van individuen mee. Het wordt gezien als een reactie op de veranderingen in de dynamische samenleving en op de arbeidsmarkt, waardoor organisaties genooddaakt zijn om nieuwe markten te betreden, nieuwe klantgroepen aan te spreken en flexibel om te moeten gaan met het arbeidsmarktpotentieel (Meerman, 2005a; Beardwell & Clayton, 2007). Daarnaast geven Beardwell & Clayton

(2007) aan dat diversiteitbeleid zorgt voor het beter gebruiken van *human resources* en het kan leiden tot een positief image van de organisatie.

Benadering vanuit Business Case

Er wordt door Glastra (2001; Glastra e.a., 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005) ook een benadering beschreven die overeenkomsten ondervindt met het managen van diversiteit als onderdeel van de *business case*: de differentiebenadering. In deze benadering wijst de notie van culturele diversiteit op het idee dat groepen en individuen tot uiteenlopende culturele systemen behoren en dat deze omstandigheid hun onderlinge omgang bepaalt. Deze benadering kent twee varianten: *culturalization* en *individualization*, die besproken worden in de volgende paragrafen.

Culturalization

De variant van *culturalization* is gebaseerd op het idee dat er aandacht zou moeten worden besteed aan het creëren van een stimulerende werkomgeving. De focus van *culturalization* wordt gelegd op de culturele verschillen. Het denken en doen van mensen dat verklaard en begrepen wordt in termen van hun oorspronkelijke etnische of nationale cultuur. En hoe conflicten die hierdoor worden veroorzaakt kunnen worden omgebogen tot vruchtbare interacties. Hiervoor dient een omgeving te worden gecreëerd waarin open en eerlijke conversaties plaatsvinden (Bogaert & Vloeberghs, 2005; Glastra e.a., 2000; Glastra, 2001).

In deze benadering betreft het dus niet de *visible differences*, zoals het vrouw- of oudere medewerker- zijn, maar gaat het juist om de *non-visible differences*. Er wordt gesproken over het verschil in *value*. Jehn e.a. (1999) verstaan hieronder het verschil van mening van de groepsleden over wat hun doel, taak of missie zou moeten zijn. In de literatuur komt naar voren dat binnen deze variant voornamelijk wordt gesproken over teams of groepen medewerkers met eenzelfde culturele achtergrond (Jehn, 1999; Glastra, 2001).

Individualization

De tweede variant, die tevens uitgaat van zowel de *visible* als *non-visible* kenmerken van medewerkers, betreft *individualization*. Het gaat hier om de verschillen tussen individuele medewerkers. Glastra (2001) geeft aan dat medewerkers geen bereidheid meer hebben om een *corporate identity* aan te nemen, maar de uniciteit en de authenticiteit van individuele medewerkers voorop willen stellen. Hierbij wordt het belang van diversiteit gezien in het verkrijgen van innovatie en *competitive advantage*. Eén van deze verschillen kunnen beschreven worden als *informational diversity*. Dit heeft betrekking op de verschillen in kennis en perspectieven, verkregen door middel van opleiding en ervaring, die leden in de groep brengen (Jehn e.a., 1999).

Het doel van *individualized personnel management* is om een situatie te creëren waarin elk individuele medewerker in zijn of haar behoefte kan voldoen (Glastra, 2001; Glastra e.a., 2000; Bogaert & Vloeberghs, 2005). Bogaert & Vloeberghs (2005) noemen hierbij het creëren van een gezinsvriendelijke werkomgeving genoemd, waarmee bewerkstelligd kan worden dat de individuele medewerker geen onnodige opofferingen hoeft te brengen voor zijn of haar carrière. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het verzorgen van kinderopvang.

2.2.2.3 Samenhang

Er zijn vanuit de literatuur twee opvattingen te onderscheiden over het managen van diversiteit: diversiteitbeleid als *social justice* of als *business case*. Organisaties kunnen vanuit één van beide opvattingen bekijken welke benadering van diversiteitbeleid van Glastra (2001) zij passend achten om onderdeel te maken van de beleidsvoering. Uit onderzoek van Benschop e.a. (1999) blijkt dat in Nederland de *discriminatory approach* het meest aangehouden wordt. De auteurs geven aan dat organisaties gestimuleerd worden om diversiteitbeleid te baseren op ideologische gronden en niet zozeer economische gronden. Het ging voornamelijk om *equal opportunities*, dan om creativiteit of productiviteit (Bogaert & Vloeberghs, 2005)

Echter, de scheidslijn tussen deze opvattingen en benaderingen is niet zo scherp als het nu geschetst wordt (Bogaert & Vloeberghs, 2005; Mavin & Girling, 2000). Zoals ook in de literatuur wordt aangegeven kunnen de twee concepten “*also be seen as interdependent*” (Mavin & Girling, 2000: 424).

Bij het managen van diversiteit als *social justice* werd eerder de relatie gelegd met het MVO. Bij het maatschappelijk verantwoord ondernemen is duidelijk te zien dat deze samenhang inderdaad aanwezig is. Immers, ook al wordt er vanuit organisaties aangegeven dat het doel van MVO enkel is om een positieve bijdrage te leveren aan de samenleving met betrekking tot bijvoorbeeld het milieu of achtergestelde groepen, het valt niet te ontkennen dat organisaties hier tevens een *competitive advantage* mee kunnen behalen.

Het doel is dan ook niet altijd binnen één benadering te plaatsen. Echter, er is wel degelijk een onderscheid te maken tussen de benaderingen van Glastra met betrekking tot de doelgroep. Waar de *deficit approach*, *discriminatory approach* en *culturalization* zich voornamelijk richten op groepen medewerkers, richt *individualization* zich op de individuele medewerkers.

2.2.3 Gedifferentieerd HRM

Zoals ook eerder is aangegeven zijn diversiteiten in populaties van medewerkers in deze tijd meer dan ooit aanwezig. Dit heeft dan ook consequenties voor het managen daarvan. Becker & Huselid (2006) geven aan dat het afstemmen van HRM beleid op de waarde en uniciteit van de medewerkers een groot voordeel voor de organisatie brengt.

Een heterogeen personeelsbestand heeft gevolgen voor de bedrijfsvoering en stelt hierbij eisen aan een goed personeelsbeleid. HRM wordt dan ook uitgedaagd om deze nieuwe vraagstukken aan te pakken (Meerman, 2005a). Het betreft hier onder andere de vraagstukken betreffende de arbeidsrelaties (Nauta e.a., 2007, Huiskamp e.a., 2002).

Dit is terug te zien in de veranderingen die vanaf de jaren '90 zijn waar te nemen in de arbeidsrelaties tussen werkgevers en werknemers: Een trend is ontstaan naar individualisme en decentralisatie. Waar eerst de overheid en andere centrale instituten de overhand hadden in het vaststellen van de kaders met betrekking tot de arbeidsrelatie, blijken nu de werkgevers en werknemers de leiding hierin te nemen. In plaats van het onderhandelen van werkgevers met vakbonden of andere centrale instituten, met centraal de overheid, de wetgeving en de collectieve arbeidsvoorwaarden, onderhandelen werkgevers nu met werknemers op alle niveaus, zoals op organisatorisch, afdelings- of teamniveau, maar ook op individueel niveau (Leede e.a., 2004).

In de volgende paragraaf zal allereerst ingegaan worden wat gedifferentieerd HRM nu precies inhoudt. Vervolgens zal een beeld geschetst worden, wat bedoeld wordt met het differentiëren van HRM naar groepen, maar ook naar individuen.

2.2.3.1 Wat Is Gedifferentieerd HRM?

Gedifferentieerd HRM wordt omschreven als “*het managen van diversiteiten in populaties van werknemers tegen de achtergrond van een grote verscheidenheid van arbeidsorganisaties in voortdurende verandering*” (Meerman, 2005a). Gedifferentieerd HRM merkt de diversiteiten in groepen medewerkers op, signaleert de keuzes die managers maken en werkt aan de verfijning van HRM beleid en instrumenten die daar het gevolg van zijn (Meerman, 2005b). Met andere woorden, HRM kijkt naar de verschillende (groepen) medewerkers, om te bewerkstelligen wat deze (groepen) medewerkers nodig hebben, in samenwerking met het management.

Diversiteit in HRM gaat, volgens Meerman (2005a), in de praktijk vaak ook over doelgroepen. Echter, ook het individu kan centraal staan bij gedifferentieerd HRM (Huiskamp e.a., 2002; Nauta e.a., 2007). Meerman (2005a)

omschrijft diversiteit voor het individu als een optelsom van persoonlijke en groepsidentiteiten die in de context van de organisatie accent en vorm krijgt.

2.2.3.2 HRM Gedifferentieerd naar Groepen

Meerman (2005b) geeft aan dat bij differentiatie van HRM naar groepen, het groepen mensen betreft die op grond van bepaalde ervaringen of toegeschreven kenmerken zichzelf minder kunnen sturen dan andere groepen in de samenleving. Hier is duidelijk de opvatting van *social justice* terug te zien: het creëren van gelijke kansen en rechten voor achtergestelde groepen medewerkers. Het betreft dan bijvoorbeeld vrouwen, ouderen of allochtonen.

Echter, ook vanuit de *business case* kan HRM gedifferentieerd worden naar groepen medewerkers. Dit is terug te zien in de benadering van Lepak & Snell (2007; 2002): de HR architectuur. Zij menen dat medewerkers ingedeeld kunnen worden in vier groepen *human capital* die verschillen op basis van *employment subsystems*, de arbeidsverhoudingen en op basis van het HRM beleid dat op groepen medewerkers wordt toegepast.

Lepak & Snell (2007; 2002) geven aan dat er een onderscheid is te maken tussen *core employees* en *non-core employees*; groepen medewerkers waarvan organisaties afhankelijk zijn en medewerkers die vervangbaar zijn. Het is afhankelijk van de strategische doelen van de organisatie hoe de verhouding tussen beide groepen ligt.

De eerste van de vier groepen zijn de *core knowledge workers*. Deze medewerkers leveren een directe bijdrage aan de doelen van de organisatie op basis van hun kennis en hoe zij hun kennis inzetten. HRM zal dan ook trachten deze medewerkers zo lang mogelijk aan de organisatie te binden door bijvoorbeeld te investeren in het ontwikkelen van de competenties of het vergroten van de beslissingsbevoegdheid.

De volgende groep medewerkers betreft de *compulsory knowledge workers*. Ook hier creëren de medewerkers een toegevoegde waarde en leveren zij *strategic advantage* (Lepak & Snell, 2007; 2002). Hierbij wordt vanuit HRM niet de focus gelegd op het nog ontwikkelen van medewerkers, maar op het selecteren van medewerkers die direct een bijdrage kunnen leveren in de organisatie. Het gaat hier dus om de korte termijn acties.

Wanneer taken weinig strategische waarde of bijzonder zijn, kunnen organisaties medewerkers aantrekken op basis van *short-term contractual arrangements*. Het gaat hierbij meer om een transactionele arbeidsrelatie dan om een relationele arbeidsrelatie. De nadruk wordt gelegd op het standaardiseren van functieomschrijvingen en het grotendeels weglaten van training en ontwikkeling, waar wel tegenover staat dat er compensatie kan worden geleverd in bijvoorbeeld het uurloon van deze medewerkers.

Tot slot worden door Lepak & Snell (2007; 2002) de *idiosyncratic knowledge workers* genoemd. Het gaat hier om medewerkers die wel *know-how* hebben, maar wat niet behoort tot het creëren van toegevoegde waarde of het leveren van *strategic advantage*. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de salarisadministratie van een organisatie. Deze kan intern geregeld worden, maar ook uitbesteed worden door middel van *alliances of partnerships*. Het betreft lange termijn relaties, waarbij de nadruk wordt gelegd op het creëren van integratie tussen deze medewerkers en de rest van de organisatie.

2.2.3.3 HRM Gedifferentieerd naar Individuen

In de literatuur wordt HRM differentiatie naar individuen veel besproken (o.a. De Leede e.a., 2004; Huiskamp e.a., 2002; Nauta e.a., 2007). Het is hierbij opvallend dat er ingegaan wordt op het individualisme, zoals ook eerder is besproken, maar geen kenmerken terug te vinden zijn van de benadering van *culturalization*. Zoals ook eerder aangegeven dient er bij vanuit deze benadering een omgeving te worden gecreëerd waarin open en eerlijke

conversaties plaatsvinden. Dit is volgens Tennekes (1994) niet gemakkelijk te bereiken (in: Bogaert & Vloeberghs, 2005) en wellicht een reden om de focus te leggen op het individualisme.

Individualisme is, in het onderzoek van De Leede e.a. (2004; Huiskamp e.a., 2002), voornamelijk gevonden bij vier elementen van de arbeidsrelatie. Allereerst wordt het type arbeidscontract genoemd. Bij het type arbeidscontract staat de flexibiliteit voorop. Organisaties zouden meer vrijheid krijgen vanuit de overheid om gebruik te maken van verschillende vormen van flexibele contracten, zoals het tijdelijk contract of de overeenkomst van opdracht. Er kwam echter uit het onderzoek van De Leede e.a. (2004) dat het gebruik van flexibele contracten is afgenomen, wat waarschijnlijk een gevolg kan zijn van de huidige krapte op de arbeidsmarkt.

Ten tweede wordt het element arbeidstijden en verlof genoemd. De Leede e.a. (2004) geven aan dat hiermee de afstemming tussen werk en privé voor de individuele medewerker kan worden verbeterd, maar tevens de organisatie kan inspelen op de drukke en rustige periodes in het werk om daar haar arbeidskrachten op aan te passen. Ook Bogaert & Vloeberghs (2005) geven aan dat flexibele werktijden, en tevens parttime contracten, kunnen helpen aan een goede balans tussen de behoeften van de organisatie en de medewerkers.

Het derde element is beloning en prestatie. Beloning is veelal vastgelegd in collectieve arbeidsovereenkomsten. Echter, andere overeenkomsten zoals een fietsplan of levensloopregeling, worden in overleg met het management en de ondernemingsraad (OR) afgesloten. Hierbij geldt dus dat de manager goedkeuring dient te verstrekken voor desbetreffende regeling (De Leede e.a., 2004).

Tot slot worden door De Leede e.a. (2004) functie-inhoud en kwalificatieontwikkeling genoemd, als laatste element van de arbeidsrelatie waar individualisatie het meest gevonden is. Ze geven aan dat dit element over het algemeen geregeld is vanuit collectieve arbeidsovereenkomsten, maar dat deze afspraken nog erg algemeen en vaag zijn. De meeste grote organisaties hebben hun eigen regelgeving, in overleg met de OR, hieromtrent. Een voorbeeld van een veelgebruikt instrument is het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP).

De Leede e.a. (2004) geven aan dat de ontwikkeling van HRM differentiatie naar individuen zal doorgaan en daarbij het ontstaan van geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden. Naar hun mening is het creëren van een *'third contract'* een nieuwe mogelijkheid om een balans te vinden tussen het enerzijds voortzetten van het collectieve afspraken, en anderzijds het decentraliseren en individualiseren.

Rousseau (2005) noemt deze *'third contracts'* ook wel *Idiosyncratic Deals (I-deals)*. Zij verstaat hieronder *"the voluntary, personalized arrangements of a non-standard nature that individual employees negotiate with their employers regarding terms that benefit them both. These individualized employment arrangements differ in some fashion from those received by others in the organization employed to do similar work"* (Rousseau, 2005: 8). Hierbij wordt erkend dat de werknemer een bepaalde invloed kan uitoefenen op de werkgever door middel van zijn of haar kennis en ervaringen en de wens vanuit de werkgever om dit in de organisatie te houden.

2.2.4 Voor- en Nadelen

Er is vanuit de literatuur een aantal voor- en nadelen aan te geven voor zowel gedifferentieerd HRM voor groepen, als gedifferentieerd HRM voor individuen. Deze zullen worden weergegeven in de volgende paragraaf. Tevens wordt een vergelijking getrokken tussen gedifferentieerd HRM en 'normaal' HRM beleid.

2.2.4.1 Gedifferentieerd HRM voor Doelgroep of Individu

Door HRM te differentiëren naar doelgroep kunnen de verschillen worden gecontroleerd en gestuurd om aan de eisen van de organisatie te voldoen. De onderliggende veronderstelling is wel dat het sturen met verschil

uiteindelijk moet leiden tot integratie; het samenwerken of verbonden voelen tot één geheel (www.Encyclo.nl). Integratie zou dan weer tot betere prestaties en performance moeten leiden.

Verschil in een organisatie is slechts gedeeltelijk gewenst. Wanneer er sprake is van een te grote verscheidenheid onder medewerkers, dan is deze integratie niet meer mogelijk. Medewerkers kunnen zich niet meer binden aan het team en dus de organisatie, wanneer zij geen overeenkomsten meer zien. Het is immers ieder voor zich en zijn/ haar eigen ontwikkeling. (Meerman, 2005a)

Daarnaast geeft Meerman (2005a) aan dat wanneer HRM gedifferentieerd wordt naar bepaalde groepen medewerkers, er medewerkers buiten de boot kunnen vallen; dit zou leiden tot collectieve onrechtvaardigheid (Rousseau, 2005). Dit kan echter teniet worden gedaan wanneer diversiteitsbeleid alle individuele medewerkers betreft. Hierdoor kan er juist weer een gezamenlijke interesse voor diversiteit ontstaan (Mavin & Girling, 2000).

Daarnaast zal gedifferentieerd HRM naar individuen, de perceptie dat bepaalde groepen, zoals vrouwen en etnische minderheden, een probleem vormen binnen organisaties doen verminderen. Medewerkers worden immers individueel benaderd en op basis van bijvoorbeeld competenties gerekruteerd, ontwikkeld of gepromoot (Mavin & Girling, 2000)

2.2.4.2 Gedifferentieerd HRM VS 'Normaal' HRM

Rousseau (2005) geeft aan dat gedifferentieerd HRM zowel voor het individu als de organisatie voordelen heeft. Het zou beide partijen kunnen bedienen in hun interesses: "*Workers do not initiate an I-deal unless they value its terms; employers do not agree unless they value what the worker offers them*" (Rousseau, 2005: 12). Het heeft dan ook een toegevoegde waarde voor de arbeidsrelatie doordat het een effectieve methode is om medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden.

Wanneer er geen organisatorisch voordeel te halen is, kan een individu dan nog wel zijn eigen wensen doorvoeren? Deze vraag wordt door Huiskamp e.a. (2002) gesteld, wanneer zij beschrijven dat organisaties enkel veranderingen in de arbeidsrelatie doorvoeren, wanneer dit geen samenhang heeft met andere factoren binnen de organisatie.

Daarnaast wordt er aangegeven dat vanuit 'normaal' HRM beleid er geen sprake zou zijn van oneerlijkheid en favoritisme. HRM differentiatie kan namelijk negatieve gevolgen hebben voor andere medewerkers, die bijvoorbeeld bij afspraken rond werkreductie meer moeten werken. Echter, door Rousseau (2005) wordt daar tegenover gesteld dat *special treatment* niet altijd verkeerd is, wanneer dit bijvoorbeeld kan leiden tot een bron van innovatie voor de organisatie of het algemene *well-being* van de medewerker kan verbeteren. Hierdoor zou differentiatie dan ook juist een voordeel kunnen zijn voor organisaties.

Gedifferentieerd HRM zou daarbij, volgens Rousseau (2005), een *must* zijn in deze tijd waarin flexibiliteit en klantgerichtheid voorop staat.

2.3 Rol Human Resource Management

In deze thesis wordt er gekeken naar de huidige situatie van HRM beleid op het gebied van HRD, maar ook naar de gewenste situatie. Wanneer de gewenste situatie gedifferentieerd HRM zou zijn, zoals in de inleiding van deze thesis tevens is besproken, dan zou het mogelijk zijn dat hiermee de rol van HRM verandert. Daarom zal in dit hoofdstuk ingegaan worden op de mogelijke rollen van HRM en de veranderingen in de rol van HRM die gedifferentieerd HRM teweeg kan brengen.

Ulrich (1997) spreekt over verschillende rollen voor HRM als *Business Partner*. Hij maakt gebruik van een tweedimensionaal model waarbij hij de focus van de *HRM professional*, variërend van lange termijn (strategisch) tot korte termijn (tactisch) als een dimensie ziet, en de activiteiten van *HRM professionals*, van het management van processen tot het aansturen van mensen als de tweede dimensie. Hiermee creëert Ulrich (1997) een raamwerk waarin vier prescriptieve rollen van HRM te onderscheiden zijn. Via alle vier de rollen en de daarbij behorende taakvelden kan HRM waarde toevoegen. Ulrich (1997) beschrijft deze rollen aan de hand van de volgende metaforen (zie ook Figuur 3).

De *strategic partner* draagt zorg voor het in de lijn brengen en houden van HRM strategieën en activiteiten met de organisatiestrategie. Hierdoor wordt de capaciteit van de organisatie om haar strategieën ten uitvoer te brengen vergroot. De belangrijkste taken die daarbij horen zijn het vertalen van organisatiestrategieën in HRM beleid en het herkennen van HRM activiteiten die bijdragen aan het succesvol en effectief in praktijk brengen van de ontwikkelde strategie.

De *administrative expert* wordt geacht een efficiënte infrastructuur te creëren door processen te ontwerpen voor onder andere het werven, trainen en beoordelen van werknemers, deze regelmatig opnieuw te bekijken en waar nodig is te herzien. Het centrale uitgangspunt daarbij is *cost effectiveness*: de processen dienen zowel effectief als efficiënt te zijn.

De *employee champion* luistert naar werknemers, toont betrokkenheid bij problemen, heeft begrip voor de behoeften en wensen van medewerkers en streeft ernaar deze te vervullen. Hiermee wordt getracht de betrokkenheid en competenties van werknemers te verhogen om zo een positieve invloed te hebben op de bijdrage die werknemers leveren aan het bereiken van organisatiedoelen.

HRM als *change agent* ondersteunt de *HRM professional* bij het identificeren en implementeren van veranderingsprocessen en de bijbehorende cultuurveranderingen.



Figuur 3: Rollen van HR strateeg & Businesspartner (Bron: Ulrich, 1997)

Volgens Ulrich (1997) moeten alle vier de rollen tegelijkertijd binnen organisaties worden uitgevoerd. De huidige *business partner* moet een dynamisch figuur worden die zich alle vier de rollen eigen heeft gemaakt, in plaats van alleen met strategische zaken bezig zijn. Het is volgens Ulrich (1997) ook mogelijk om slechts één of twee rollen te vervullen mits de HRM functie of afdeling als geheel in staat is om alle vier de rollen goed te vervullen.

Echter, wanneer er sprake is van gedifferentieerd HRM, dan is het goed mogelijk dat de rol van HRM kan veranderen. Uit onderzoek van De Leede e.a. (2004) blijkt dat de organisaties die onderzocht zijn alleen gedifferentieerd HRM toepassen wanneer deze relatief simpel zijn, waardoor de kosten gecontroleerd kunnen blijven en hetgeen gemakkelijk te onderhouden of bij te houden is. Desalniettemin wordt gedifferentieerd HRM als werkintensief beschouwd en zou het juist een vereenvoudiging van de aangeboden regelingen bemoedigen. Met andere woorden, volgens De Leede e.a. zou HRM differentiatie van HRM een flexibele rol vragen en zou het daarbij meer tijd en geld kosten. Dit is binnen de onderzochte organisaties nog moeilijk te bewerkstelligen waardoor de differentiatie simpel gehouden wordt. Het vraagt dus een andere rol van HRM. Er zou verwacht worden dat vanuit de rollen van Ulrich (1997) de nadruk zou komen te liggen op de *employee champion*, wanneer er HRM differentiatie zou worden ingevoerd binnen de organisatie. Er wordt immers gekeken naar de wensen en behoeften van de medewerkers. Echter, zoals blijkt uit het onderzoek van De Leede e.a. (2004) wordt door HRM differentiatie de nadruk gelegd op de *administrative expert*. Het gaat hier immers om de toepassing van HRM differentiatie wat veel administratieve activiteiten met zich meebrengt en tevens vraagt naar het in kaart brengen van de bijbehorende processen.

2.4 Rol Lijnmanagement

In deze thesis zal tevens de rol van het lijnmanagement meegenomen worden. Reden hiervoor is dat het lijnmanagement een sleutelfunctie vervult binnen de organisatie. Het lijnmanagement speelt immers een grote rol in de loop van de ontwikkeling van medewerkers. Leisink & Knies (2010) geven aan dat voor een groot gedeelte van de organisaties het lijnmanagement een primaire verantwoordelijkheid heeft in grote beleidsbeslissingen omtrent training en ontwikkeling. Daarnaast fungeert het lijnmanagement als een tussenpersoon voor HRM en haar beleid en het doorvertalen hiervan naar de medewerkers. Door Purcell & Hutchinson (2007: 3) wordt het lijnmanagement omschreven als "*these managers who are increasingly charged with the implementation of many HR practices*". HRM instrumenten kunnen, met andere woorden, alleen succesvol ingevoerd worden, wanneer het lijnmanagement hier achter staat of hier de juiste rol in speelt. Dit komt overeen met wat door Homan (2006) als de benadering van *diversity beliefs* wordt gezien. Alleen wanneer het lijnmanagement positieve attitudes ondervindt aan diversiteit, zullen hun ondergeschikten deze positieve attitudes tevens beleven, met als resultaat dat de positieve effecten van diversiteitsbeleid vergroot zullen worden. Met deze reden is het dan ook van groot belang om de rol van het management mee te nemen in deze thesis.

In deze paragraaf zal allereerst worden ingegaan op de rol die het lijnmanagement heeft met betrekking tot HRM activiteiten. Vervolgens zal worden ingegaan op de beperkende factoren voor een effectieve implementatie van HRM instrumenten, die worden ondervonden bij het lijnmanagement.

2.4.1 Rol van het Lijnmanagement

Er wordt in de literatuur veel gesproken over wat nu precies de rol van het lijnmanagement zou moeten zijn. Het ontstaan van *people management*, integraal management of bijvoorbeeld 'HRM terug in de lijn' geeft aan dat er steeds weer een andere rol wordt verwacht van het lijnmanagement.

Het lijnmanagement wordt gezien als de agent van de organisatie en is vaak de leverancier van HRM activiteiten. Purcell & Hutchinson (2007) geven aan dat een effectieve leiderschapstijl noodzakelijk is voor HRM activiteiten

om succesvol te kunnen zijn. Deze bevinding maakt duidelijk dat het management een rol speelt in “*the HRM performance chain*” (Purcell & Hutchinson, 2007; Leisink & Knies, 2010).

Maar waarvan is dit afhankelijk? Uit onderzoek van Leisink & Knies (2010) blijkt dat de mate waarin het lijnmanagement de medewerkers stimuleert en ondersteunt afhankelijk is van de beschikbare vaardigheden om hier invulling aan te geven, maar ook afhankelijk is van hun bereidwilligheid om dit toe te passen. Deze afhankelijkheid van beschikbare vaardigheden wordt ondersteund door het onderzoek van Purcell & Hutchinson (2007) die zeggen dat het verschil in bedoelde HRM praktijken en de uitgevoerde HRM praktijken door het lijnmanagement te verklaren is door het gebrek aan training bij de managers, het gebrek aan interesse, de werkdruk die wordt ervaren, de conflicterende prioriteiten en *self-serving behaviour* van het lijnmanagement. Met andere woorden, het management zou het opgestelde beleid vanuit HRM niet kunnen doorvertalen naar de medewerkers, omdat zij de kennis en vaardigheden niet beschikken. De bereidheid om deze vaardigheden te gebruiken is afhankelijk van de mogelijkheden die door de organisatie worden gegeven aan het lijnmanagement om actie te ondernemen.

Wanneer er gekeken wordt naar de rol van het management met betrekking tot gedifferentieerd HRM, blijkt uit het onderzoek van De Leede e.a. (2004) dat managers een blijvende belangrijke rol spelen in het werkelijk implementeren van het HRM beleid, zoals ook eerder is geschetst in deze paragraaf. Echter, wanneer het de aanvragen van medewerkers betreft worden managers enkel betrokken wanneer dit effecten kan hebben op andere medewerkers of op de organisatie als geheel; hiervoor dienen zij hun akkoord te geven ten aanzien van keuze van de individuele medewerker.

2.4.2 Beperkende Factoren voor Effectieve Implementatie van HRM Instrumenten

Zoals hierboven wordt beschreven moet het lijnmanagement de mogelijkheid worden geboden om actie te kunnen ondernemen. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat er een vijftal factoren zijn die deze mogelijkheid beperken; die de effectiviteit van de implementatie van HRM door direct leidinggevendens beperken. Het gaat hier om *Desire* (de zin om HRM praktijken te willen implementeren), *Capacity* (de extra tijd die nodig is voor HR implementatie), *Competencies* (het ontbreken aan de noodzakelijke competenties), *Support* (de mate van ondersteuning en advies vanuit HRM) en *Policy & Procedures* (de aanwezigheid van richtlijnen en procedures) (Nehles e.a., 2006).

Allereerst komt naar voren dat het lijnmanagement aangeeft dat wanneer er onduidelijkheid is over hoe de HRM instrumenten toegepast dienen te worden, dit als hinderlijk wordt ervaren en leidt tot een ongewenste individuele invulling.

Het lijnmanagement geeft tevens aan, dat wanneer zij door een verandering in de HRM functie genoodzaakt is enkele taken van HRM over te nemen, hier wel de juiste ervaring in hun functie in moeten hebben. Tevens geven zij aan dat training noodzakelijk is voor het goed uitoefenen van deze specialistische taken. Het gaat hier om training in leiderschapsvaardigheden die men noodzakelijk acht om de HRM rol goed te kunnen vervullen.

Opvallend is dat het lijnmanagement wel de operationele verantwoordelijkheid accepteert voor HRM, maar dat lijnmanagers menen minder tijd aan HRM issues te willen besteden, omdat het hen afhoudt van het oplossen van dagelijkse operationele problemen. Uit de literatuurbeschrijving van Nehles e.a. (2006), wordt echter wel aangegeven dat het lijnmanagement niet altijd overtuigd is van het feit of deze HRM taken wel horen bij de bedrijfsdoelen waar zij primair verantwoordelijk voor zijn.

Nehles e.a. (2006) vullen hier aan toe dat uit hun onderzoek is gebleken dat de ondersteuning die het lijnmanagement verwacht van HRM afhankelijk is van de gepercipieerde relevantie van die ondersteuning en van de mate waarin HRM belangstelling toont voor het operationele proces.

2.5 Verwachtingen

Aan de hand van de literatuur kan een aantal verwachtingen geformuleerd worden ten aanzien van de centrale onderzoeksvraag: *Wat zijn de behoeften en wensen van medewerkers op het gebied van HRD en biedt toepassing van het huidige HRM voldoende ruimte om passende afspraken te maken?* Aangezien het onderzoek van deze thesis explorerend van aard is, zullen de verwachtingen geen mogelijke uitkomsten presenteren, maar een aantal opvattingen die relevant zijn bevonden vanuit de literatuur.

HRM differentiatie: de oplossing?

Uit de literatuur blijkt dat er aan verschillende voorwaarden moet worden voldaan wil gedifferentieerd HRM beleid een mogelijke oplossing bieden. Wanneer biedt dit immers voldoende ruimte om passende afspraken te maken? Vanuit Huiskamp e.a. (2002) wordt aangegeven dat er zowel voordeel moet zijn te behalen voor de individuele medewerker als wel voor de organisatie an sich. Daarnaast wordt er vanuit de literatuur gesproken over het feit dat HRM differentiatie alleen op een goede manier ingevoerd kan worden in de organisatie wanneer het geen oneerlijkheid naar andere medewerkers en favoritisme met zich meebrengt. Er dient dus geen nadeel te bestaan voor medecollega's (Rousseau, 2005).

Deze ruimte om passende afspraken te maken, kan tevens bekeken worden vanuit het aspect of differentiatie op de individuele medewerker of op groepen medewerkers afgestemd moet worden. Is deze ruimte immers op individueel niveau of op groepsniveau gewenst? Vanuit de literatuur wordt aangegeven dat verschil in een organisatie slechts gedeeltelijk gewenst zou zijn en met die reden enkel op groepen gericht zou worden. Wanneer er immers sprake is van een te grote verscheidenheid onder medewerkers, dan is integratie niet meer mogelijk: medewerkers kunnen zich niet meer binden aan het team en dus aan de organisatie, wanneer zij geen overeenkomsten meer zien. Het is dan ieder voor zich en zijn/ haar eigen ontwikkeling (Meerman, 2005a). Daarnaast wordt vanuit de literatuur aangegeven dat ook hier sprake kan zijn van oneerlijkheid of onrechtvaardigheid (Rousseau, 2005). Meerman (2005a) geeft hierbij aan dat wanneer HRM gedifferentieerd wordt naar bepaalde groepen medewerkers, er medewerkers buiten de boot kunnen vallen.

De toepassing van HRM beleid met betrekking tot HRD

Er spelen twee partijen een belangrijke rol in de toepassing van HRM beleid met betrekking tot HRD: HRM en het management. Vanuit de literatuur blijkt dat HRM verschillende rollen kan innemen met betrekking tot het HRM beleid. Ulrich (1997) geeft aan dat HRM vier verschillende rollen kan aannemen: *strategic partner*, *administrative expert*, *change agent* en *employee champion*. Ulrich beschrijft dat HRM alle vier de rollen zou moeten aannemen wil het als optimale *business partner* fungeren. Wanneer er echter sprake is van het maken van passende afspraken omtrent de personeelsontwikkeling, wordt aangegeven door De Leede e.a. (2004) dat de rol van HRM meer gelegen zou zijn in de *administrative expert*: er dient meer ondersteund en bijgehouden te worden omtrent de individuele afspraken die zijn gemaakt met de medewerkers. Als gevolg dat de rol als *administrative expert* toeneemt, blijkt uit onderzoek van De Leede e.a. (2004) dat organisaties alleen gedifferentieerd HRM toepassen wanneer deze relatief simpel zijn, waardoor de kosten gecontroleerd kunnen blijven en hetgeen gemakkelijk te onderhouden of bij te houden is.

De rol van het management blijkt een belangrijke. Ook wanneer er sprake zou zijn van HRM differentiatie. Deze rol is echter afhankelijk van twee factoren, zo blijkt uit de literatuur. Enerzijds dient het management over de capaciteiten en vaardigheden te beschikken om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Daarnaast

moeten tevens de mogelijkheden geboden worden aan het management om deze capaciteiten en vaardigheden ook daadwerkelijk vorm te geven (Leisink & Knies, 2010).

3 Methode

Voordat er in deze thesis ingegaan wordt op de theoretische onderbouwing en de onderzoeksresultaten, is het van belang om allereerst de keuzes te beschrijven die in deze thesis zijn gemaakt. Deze verantwoording betreft allereerst de aard van het onderzoek. Hierna volgt een beschrijving van de onderzoeksorganisatie. Vervolgens zal ingegaan worden op de methode van dataverzameling. Aansluitend wordt de keuze in de selectie van de steekproef beschreven om vervolgens in te gaan op de methode van analyse. Tot slot wordt er stil gestaan bij de kwaliteit van dit onderzoek.

3.1 Aard van het Onderzoek

In deze paragraaf zal de aard van het onderzoek worden beschreven. Allereerst zal hierbij ingegaan worden op het type onderzoek, waarna wordt besproken welk onderzoeksperspectief wordt aangehouden in deze thesis. Tot slot wordt het type onderzoeksmethode besproken.

3.1.1 Type Onderzoek

Deze thesis betreft praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek ('t Hart e.a., 2005). Binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek kan een onderscheid gemaakt worden tussen explorerend en toetsend onderzoek. Hoewel er in de aanleiding van deze thesis wel is aangegeven dat er signalen vanuit het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek aanwezig zijn, waardoor de organisatie zich wil richten op de personeelsontwikkeling en de mogelijkheid wil onderzoeken om hierop HRM differentiatie toe te passen, kan hier niet gesproken worden van toetsend onderzoek. De signalen geven immers geen causaal verband tussen de ontevredenheid van medewerkers op het gebied van doorgroeimogelijkheden en opleidingsmogelijkheden en het ontbreken van HRM differentiatie. Deze thesis betreft dus explorerend onderzoek. Er is nog weinig kennis over de wensen en behoeften van medewerkers en het management met betrekking tot de personeelsontwikkeling. Door middel van dit onderzoek wilde de organisatie hier echter wel meer zicht in krijgen en exploreren of HRM differentiatie een mogelijke oplossing kan zijn om bij te dragen aan deze wensen en behoeften.

3.1.2 Onderzoeksperspectief

Binnen het wetenschappelijk onderzoek zijn verschillende onderzoeksopvattingen over de manier waarop wetenschappelijk onderzoek kan worden aangepakt. Dit hangt enerzijds samen met de ontologie: het beeld van de sociale werkelijkheid ('t Hart e.a., 2005). Dit houdt in dat onderzoekers verschillende denkwijzen kunnen hebben over wat de sociale werkelijkheid werkelijk is. Anderzijds hangt dit ook samen met de ideeën over de beste manier om kennis over die werkelijkheid te verkrijgen: de epistemologie ('t Hart e.a., 2005). Met andere woorden, hoe kan de onderzoeker deze sociale werkelijkheid onderzoeken om de juiste gegevens te verkrijgen.

In deze thesis wordt de opvatting van interpretatief onderzoek aangehouden. In de interpretatieve benadering wordt gestreefd naar ideologische kennis. Onder ideologische kennis wordt kennis verstaan die puur is; de gegevens die uit het 'werkveld' worden verzameld zijn zo echt mogelijk. Het gaat bij interpretatief onderzoek om het beschrijven en begrijpen van unieke, onherhaalbare gebeurtenissen en situaties (Van den Bersselaar, 1997). Onderzoekers proberen de situatie die ze aantreffen te beschrijven en te verklaren door begrippen en categorieën te gebruiken die ze hebben afgeleid uit het veld van onderzoek. Uitgangspunt hierbij is allereerst de 'idiografische' soort kennis: kennis die het eigene beschrijft. Daarnaast gaat het bij de interpretatieve benadering om een werkelijkheid die 'holistisch' te noemen is: concrete gehelen vormen het uitgangspunt van onderzoek en worden ook als geheel bestudeerd ('t Hart e.a., 2005). Het veld geldt hier als uitgangspunt en staat centraal binnen dit onderzoek. De aanwezige kennis of al bekende theorieën spelen vanaf de zijlijn een rol.

De reden waarom hier de opvatting van interpretatief onderzoek wordt aangehouden is dat in deze thesis is bekeken hoe de medewerkers van De Bascule, die onderzocht zijn, de situatie interpreteren. Er is hen gevraagd naar hun betekenis van de situatie aan de hand waarvan er getracht werd regelmatigheid of patronen te ontdekken in deze specifieke omgeving en niet zozeer voor het geheel.

3.1.3 Type Onderzoeksmethode

Het uitgevoerde onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek. In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2008: 27).

Dit wordt beargumenteerd aan de hand van drie kenmerken die door 't Hart e.a. (2005) worden gegeven voor kwalitatief onderzoek. Allereerst wordt door 't Hart e.a. (2005) gesproken over het kenmerk van betekenisgeving. Er wordt in kwalitatief onderzoek uitgegaan dat mensen betekenis geven aan hun omgeving en op basis van die betekenisgeving ook handelen. De onderzoeker wil de betekenissen en gedragingen van mensen beschrijven en zo mogelijk ook begrijpen en verklaren ('t Hart e.a., 2005). Ook in dit onderzoek gaat het om de betekenis die de medewerkers en managers geven aan het huidige en gewenste HRM beleid met betrekking tot de personeelsontwikkeling. Het gaat immers om de ervaring, het gevoel, de denkwijze en het bijzondere van de situatie, die getracht is in deze thesis te achterhalen.

Een tweede kenmerk van kwalitatief onderzoek dat door 't Hart e.a. (2005) worden gegeven is de open onderzoeksprocedure. Onderzoekers zetten zichzelf in als instrument om data te verzamelen, om op die manier het *emic perspective* (het perspectief wat mensen hebben op hun sociale omgeving) te leren kennen. Het verloop en voornamelijk de uitvoering van het onderzoek is vooraf niet compleet vast te leggen in het onderzoeksplan, omdat de onderzoeker flexibel wil kunnen reageren op relevante veranderingen en gebeurtenissen gedurende het onderzoek. Er kunnen beslissingen ter plekke worden genomen door de onderzoeker, omdat dit op dat moment gewenst of noodzakelijk is. Ook binnen deze thesis is een open onderzoeksprocedure gehanteerd. Door middel van interviews werd de onderzoeker in deze thesis ingezet als instrument om data te verzamelen. Daarnaast bestond er binnen deze thesis genoeg ruimte om eventuele aanpassingen te bewerkstelligen en konden tevens de gegevens vanuit de afgenomen interviews input zijn om wijzigingen door te voeren binnen de procedure.

De aard van de uitkomsten is een derde kenmerk van kwalitatief onderzoek. Het gaat om het werken met veel teksten die omgezet moeten worden naar resultaten en conclusies, waarbij ruimte moet zijn om de in woorden uitgedrukte betekenissen en interpretaties te behouden ('t Hart e.a., 2005). In dit onderzoek zijn de data verzameld door middel van interviews, met als resultaat veel tekst dat geanalyseerd moest worden naar bruikbare resultaten en conclusies.

3.2 Onderzoeksorganisatie De Bascule

Zoals ook eerder in de inleiding is aangegeven is De Bascule een GGZ-instelling, die psychiatrische zorg aan kinderen, jongeren en gezinnen verleend in Amsterdam en omstreken. De organisatie kenmerkt zich als een Academisch Centrum waarbij samenwerking met een tweetal universiteiten een grote rol speelt. Hiermee is De Bascule betrokken bij onderwijs, opleiding en onderzoek en kan zij zowel wetenschappelijk als professioneel verantwoorde behandelingen, ondersteuning en onderwijs aanbieden.

De Bascule is ontstaan vanuit een fusie met twee zorginstellingen in 2004 en bestaat uit zo'n 600 FTE's en rond de 900 medewerkers. Onlangs is er een organisatieverandering geweest waarbij de bestaande clusters zijn vervangen door 4 Zorgdivisies, te weten Divisie Gezondheidszorg, Divisie Verstandelijke Beperking, Divisie Juridisch Kader en de Divisie Speciale Onderwijszorg. Daarnaast is er de 'Central Service Organisation (CSO)' bestaande uit de stafafdelingen Facilitaire Dienst, Informatie & Automatisering, 'Finance & Control' en P&O. Vanuit de dienst P&O is de vraag gekomen om deze thesis uit te voeren. In bijlage 1 is een compleet overzicht van de organisatie te vinden in de vorm van een organogram.

Deze thesis zal zich voornamelijk richten op de Divisies Gezondheidszorg en Verstandelijke Beperking, zoals ook in de volgende paragraaf zal worden besproken. Daarom zal hier een korte omschrijving volgen van beide divisies.

De Divisie Gezondheidszorg (GZ) telt zo'n 365 medewerkers en behandelen kinderen en jongeren in de leeftijd van 0 tot 19 jaar op het gebied van gedragsstoornissen, emotionele stoornissen en autisme & psychose. Daarnaast is er een Regionaal Centrum voor Kinder- en Jeugdpsychiatrie waarin psychiatrische zorg wordt aangeboden aan kinderen en jongeren met ernstige psychiatrische klachten. Tevens valt Bascule Extern onder deze Divisie, waar onderwijs en psychiatrische hulp zijn geïntegreerd tot één programma. Ook is De Oase onderdeel van de Divisie Gezondheidszorg, die specifieke cultuursensitieve zorg verleend aan kinderen en jongeren.

De Divisie Verstandelijke Beperking (VB) zorgt met ongeveer 40 medewerkers voor kinderen en jongeren in de leeftijd van 0 tot 21 jaar met een verstandelijke beperking, die tevens te maken hebben met emotionele stoornissen, gedragsstoornissen en autisme spectrum stoornissen. Tevens behoort hier de deeltijdbehandeling bij.

3.3 Dataverzamelingmethoden

Allereerst zal binnen deze paragraaf de methoden van dataverzameling worden besproken. De dataverzameling in deze thesis heeft op twee manieren plaatsgevonden: een referentiekader vanuit de literatuur, oftewel het theoretisch kader van hoofdstuk 2, en het afnemen van interviews binnen de onderzoeksorganisatie. Op deze laatste methode van dataverzameling zal hieronder ingegaan worden.

3.3.1 Het Kwalitatief Interview

Voor het verzamelen van deze gegevens vanuit de onderzoeksorganisatie, is gebruik gemaakt van kwalitatieve interviews, waarbij de onderzoeker vragen heeft gesteld over "*gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen een respondenten die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen*" (Boeije, 2008: 57). In dit geval heeft de onderzoeker zich beperkt tot het stellen van vragen met betrekking tot de personeelsontwikkeling. In de volgende paragraaf zal ingegaan worden op de interviews die zijn gehouden. Vervolgens zal ingegaan worden op de manier waarop toegang is verkregen tot de respondenten, waarna het tijdspad behandeld zal worden.

3.3.1.1 Soorten interviews

Allereerst zijn er open interviews afgenomen onder een aantal sleutelfiguren, te weten de opleidingsadviseur, coördinator interne opleidingen, de HRM adviseur van de divisie GZ en de HRM adviseur van o.a. de divisie VB. Aanleiding hiervoor is geweest om een beter beeld te verkrijgen van de huidige HRM beleid op het gebied van de personeelsontwikkeling en de samenwerking met het (lijn)management. Deze gesprekken hebben als basis gediend voor het selecteren van de onderzoekseenheden, maar ook het concretiseren van de onderzoeksvraag en deelvragen van de thesis, met daarbij interessante onderwerpen om aan bod te laten komen in de interviews.

Vervolgens zijn er gesprekken gevoerd met een aantal medewerkers en managers binnen De Bascule. Deze interviews hadden een semigestructureerd karakter. Dit betekent dat er vooraf aan de interviews voorbereidingen zijn geweest die hebben geleid tot een lijst van onderwerpen en vragen die aan bod moesten komen (Boeije, 2008). Deze onderwerpen en vragen vormen het interviewinstrument: de *topiclist* (‘t Hart e.a., 2005; Boeije, 2008). Hier heeft het theoretisch kader als basis gefungeerd om van daaruit onderwerpen te filteren die relevant zouden zijn om aan de respondenten te bevragen in het kader van de personeelsontwikkeling. In de bijlage zijn een tweetal *topiclists* te vinden die respectievelijk voor de interviews met de medewerkers en met de managers als leidraad hebben gediend.

‘Semi’, vanuit semigestructureerde interviews, heeft in deze thesis de betekenis dat er binnen de interviews tevens ruimte is geweest voor de respondent om onderwerpen aan te dragen, mochten die voor de respondent van belang zijn en niet op de *topiclist* voor zijn gekomen.

Allereerst zijn er interviews afgenomen bij de medewerkers binnen De Bascule. Zoals ook is benoemd in subparagraaf 3.1.3, hebben deze interviews als input kunnen dienen voor de interviews die vervolgens met het management zijn gehouden. Dit houdt in dat bepaalde antwoorden op vragen vanuit de *topiclist* van de medewerkers, hebben kunnen leiden tot nieuwe onderwerpen op de *topiclist* van de managers. Op deze manier heeft de onderzoeker de gegevens van de medewerkers kunnen gebruiken om het management hierover te bevragen, wat heeft geleid tot meer concretisering van de onderwerpen, zoals bijvoorbeeld de rol die het management speelt met betrekking tot personeelsontwikkeling.

3.3.1.2 Verkrijgen van Toegang & Tijdspad

In deze subparagraaf zal beschreven worden hoe de onderzoeker de mensen heeft geworven die aan het onderzoek hebben deelgenomen.

Allereerst stond natuurlijk vast dat het onderzoek binnen De Bascule zou plaatsvinden, wat inhield dat alle respondenten werkzaam zouden zijn bij De Bascule. Met behulp van de HRM adviseurs is gezocht naar medewerkers in verschillende functies en/of op verschillende afdelingen binnen de gekozen divisies.

Vervolgens werd de vraag gesteld of de divisiedirecteuren akkoord gingen met het onderzoek binnen hun divisie en met het feit dat enkele van hun medewerkers zouden worden benaderd voor een interview. Nadat de divisiedirecteuren akkoord waren gegaan met het onderzoek en het benaderen van hun medewerkers, werd dit laatste in gang gezet door middel van een email naar de gekozen respondenten. Via email of telefoon zijn er afspraken gemaakt omtrent het tijdstip, tijdsduur en onderwerpen van het interview.

De interviews met de respondenten zijn in de 2^e en 3^e week van juni en de 2^e week van juli afgenomen op locatie, met enkele uitzonderingen van interviews die zijn afgenomen op de afdeling P&O.

3.4 Samenstelling van de Steekproef

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de Divisie Gezondheidszorg (365 mw) en de Divisie Verstandelijke Beperking (40 mw). Er zijn verschillende redenen te noemen waarom er gekozen is voor deze twee divisies.

Allereerst was de wens vanuit de onderzoeksorganisatie om het onderzoek binnen de zorgdivisies uit te voeren. De uitkomsten uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek waren immers gericht op de medewerkers uit de zorgdivisies en de probleemvraag vanuit de dienst P&O was hier ook op gericht. Daarnaast is er al eerder dat jaar een onderzoek gedaan onder de stafafdelingen, waardoor deze groepen niet de voorkeur hadden. Dit zou eventueel ongunstig kunnen zijn geweest voor het benaderen van respondenten.

Daarnaast is er besloten om twee van de vier zorgdivisies te benaderen. Dit om wel een vergelijking te kunnen maken tussen twee verschillende zorgdivisies binnen de organisatie, maar de spreiding ook niet te groot te maken dat er uiteindelijk geen goed beeld kon worden gevormd van de bevindingen binnen elke divisie.

Er is gekozen voor de divisie GZ en de divisie VB aangezien deze divisies vergelijkbare zorg verlenen met als groot verschil de doelgroep, namelijk er worden respectievelijk kinderen en jongeren of kinderen en jongeren met een verstandelijke beperking behandeld. Door eenzelfde indeling van zorglijnen, maakt het een vergelijking goed mogelijk. Daarnaast waren deze divisies niet gekoppeld aan externe partijen zoals scholen of juridische instanties, wat het lastig zou kunnen maken om het onderzoek alleen op De Bascule te betrekken. Ook was er binnen de divisies geen grote spreiding aan locaties, wat de bereikbaarheid ten aanzien van de interviews ten goede kwam. Daarnaast waren de HRM adviseurs van mening dat deze divisies een goede bijdrage zouden kunnen, en misschien wel belangrijker, zouden willen leveren.

Zoals ook in de vorige paragraaf is genoemd is er gekozen voor een selectie aan medewerkers en een selectie aan managers, die voor deze thesis zijn benaderd. Voor beide divisies gelden hier dezelfde keuzes voor de medewerkers als voor de managers. Er zijn per divisie 5 medewerkers en 4 managers geïnterviewd. In totaal zijn er dus 18 respondenten onderzocht. In de volgende subparagrafen zullen voor beide groepen de keuzes worden verantwoord.

3.4.1 Medewerkers

Er zijn per divisie 5 medewerkers geselecteerd voor het onderzoek. Voor een verduidelijking van de verhoudingen tussen de medewerkers. Er is bij de selectie gekeken naar de verschillende functies van de medewerkers en enkele andere verschillen.

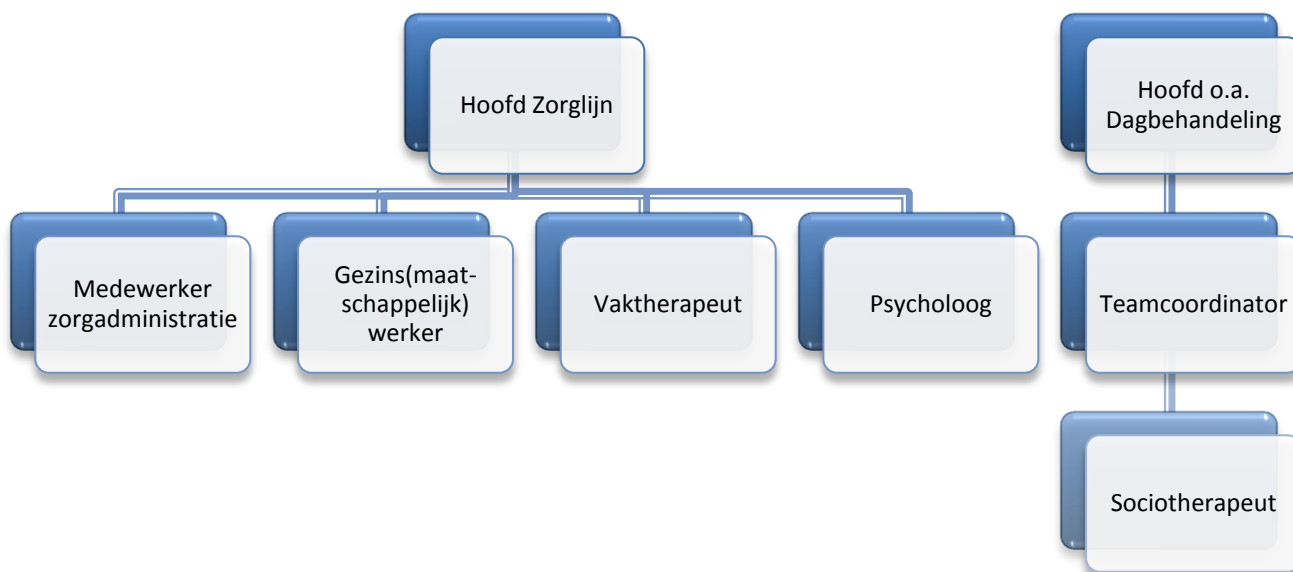
Binnen de zorgdivisies is er gekeken naar de verschillende functies die medewerkers uitoefenen. De meest bekleedde functies zijn die van psychiater, psycholoog/ psychotherapie, maatschappelijk werker, vakbegeleider/ therapeut en sociotherapeut. Een overzicht hiervan is gegeven in bijlage 2, waarbij tevens de waarderingschaal is gegeven. Er is in deze thesis gekozen om deze functies terug te laten komen in de groep respondenten, met uitzondering van de psychiater, aldus vanuit de wens van de dienst P&O. Hiermee zijn in het onderzoek de meest voorkomende functies benaderd. Echter, op deze manier worden ook de functies benaderd die geschikt zijn om te kijken naar de opleidingsmogelijkheden maar ook de doorgroeimogelijkheden. Immers, binnen deze functies kan er sprake zijn van mogelijkheden en hierdoor wensen of behoeften van respondenten een onderwerp van gesprek zijn. Daarnaast betreft het de functies waarmee de dienst P&O ook gewerkt heeft bij het opzetten van een functiedifferentiatie model.

Binnen de functie van psycholoog is een onderverdeling te maken tussen basispsychologen, GZ psychologen en klinisch psychologen. Bij de laatstgenoemde functie is er over het algemeen sprake van een combinatiefunctie met een leidinggevende positie binnen de divisie. Met deze reden is er dan ook gekozen om de selectie toe te passen op basispsychologen of GZ psychologen.

In deze thesis zal, naast de zorgfuncties, ook de administratieve functies worden meegenomen in de selectie van de steekproef: de zorgadministratie. Daar het een ander soort functie betreft, is het interessant om te bekijken of er een verschil in behoeften en wensen is op te merken tussen deze twee soorten functies. Met deze reden is er dan ook één medewerker zorgadministratie benaderd voor het onderzoek per divisie.

De psychiaters zijn in dit onderzoek niet meegenomen, aangezien deze groep medewerkers een andere rol binnen de organisatie innemen als *professionals* en over het algemeen ook een combinatiefunctie bekleden als ook

leidinggevend. Daarnaast is er sprake van een aparte CAO waardoor afspraken over de ontwikkelmogelijkheden verschillen met die van de rest van de organisatie.



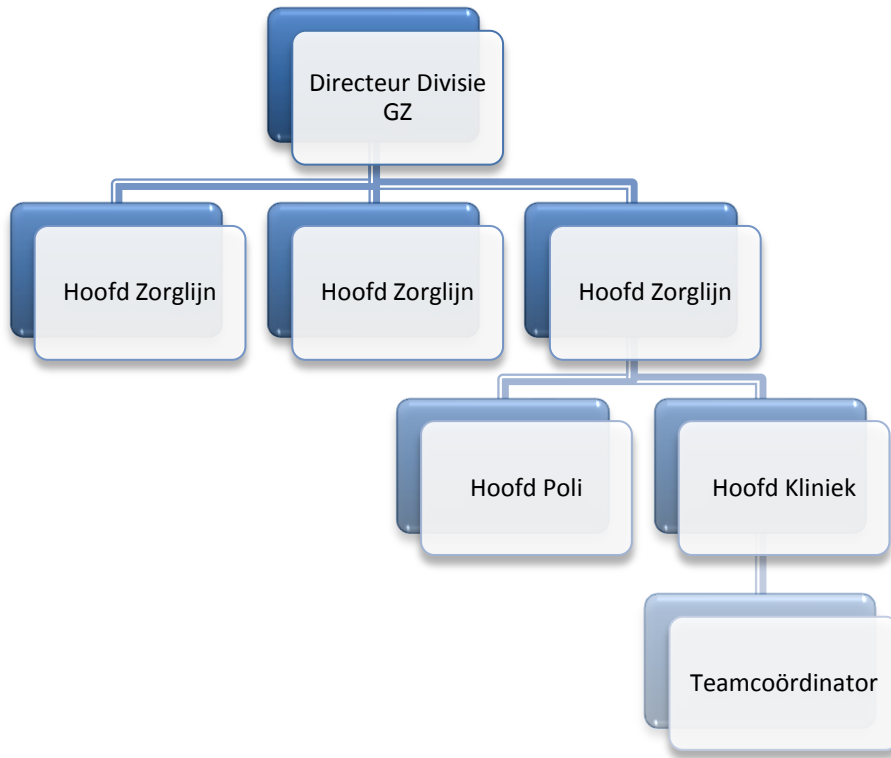
Figuur 4: Structuur Medewerkers

Naast de selectie in functie is er tevens gekeken naar andere zichtbare verschillen tussen de medewerkers. Binnen de literatuur is immers gesproken over *visible* maar ook de *invisible differences* en de effecten die deze verschillen kunnen hebben op de manier waarop medewerkers om kunnen gaan met hun ontwikkeling (Kandola & Fullerton, 1994a). Met die reden is getracht om een zo divers mogelijke samenstelling te creëren, waarbij gekeken kan worden of de uitkomsten van dit onderzoek enkel terug te leiden zijn naar deze zichtbare verschillen ook ook andere verschillen een rol kunnen spelen. Onder andere is gekeken naar de etnische achtergrond van de medewerkers. Dit hangt samen met het diversiteitsbeleid wat binnen De Bascule wordt uitgevoerd. De vraag die hierbij op komt rijzen is of er een verschil in wensen en behoeften te bemerken valt tussen medewerkers met een Nederlandse achtergrond en medewerkers met een andere achtergrond. Met deze reden zijn er binnen de selectie van de steekproef twee medewerkers benaderd met een niet-Nederlandse achtergrond (één medewerker per divisie). Daarnaast is gekeken naar een diverse samenstelling op het gebied van leeftijd en sekse.

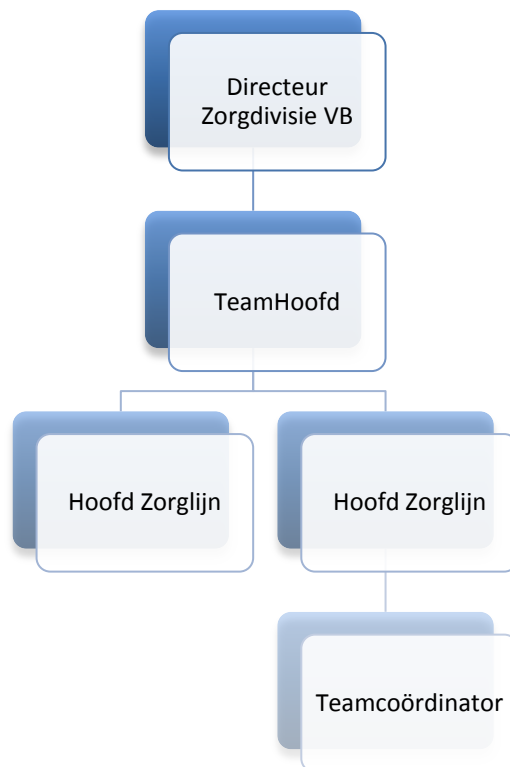
3.4.2 Management

Er zijn per zorgdivisie 4 managers geselecteerd voor de steekproef. Hierbij is gekeken welke positie zij innemen binnen de lijn en dus binnen de zorgdivisie. Daarbij is het belangrijk op te merken dat de managers tevens benaderd zijn vanuit hun leidinggevende functie naar de medewerkers toe. De managers die gesproken zijn, zijn allen direct leidinggevend van de medewerkers. Echter, er is hier wel een onderverdeling in te maken. De twee sociotherapeuten vallen immers onder de teamcoördinatoren, waarbij de overige functies vallen onder de overige zes managers.

Er zijn binnen de zorgdivisie Gezondheidszorg twee Hoofden Zorglijn, een Hoofd Poli en een Teamcoördinator benaderd. In Figuur 5 wordt dit aan de hand van een organogram verduidelijkt.



Figuur 5: Structuur management zorgdivisie GZ



Figuur 6: Structuur management zorgdivisie VB

Binnen de zorgdivisie Verstandelijke Beperking zijn één Teamhoofd, twee Hoofden Zorglijn en een Teamcoördinator benaderd (Zie Figuur 6).

De positie van het Teamhoofd is afwijkend van de rest. Het Teamhoofd staat hier weergegeven als een ondersteunende functie. Dit is in de praktijk echter niet het geval. Het Teamhoofd geeft, samen met de divisiedirecteur leiding aan de Hoofden Zorglijn maar staat tussen de divisiedirecteur en hen in. Deze functie is ontstaan als gevolg van de organisatieverandering van clusters naar zorgdivisies binnen De Bascule.

Door het verschil in grootte tussen de twee zorgdivisies is er binnen de zorgdivisie GZ een managementlijn meer te constateren dan bij de zorgdivisie VB, namelijk van Hoofd Poli en Hoofd Kliniek.

3.5 Data Analyse

De wijze waarop in deze thesis is geanalyseerd is volgens de inductieve analysemethode oftewel de methode van *meaning condensation*. Kvale (1996: 194) citeert Giorgi over het doel van deze methode: “*The thematic purpose was “to try to discover exactly what constitutes learning for ordinary people going about their everyday activities and how the learning is accomplished”*”. Met andere woorden, onderzoekers beginnen met de bewerking van hun gegevens en zoeken daarin naar relevante thema’s (oftewel categorieën) (’t Hart e.a., 2005). Hierdoor wordt er getracht zo dicht mogelijk bij de mens en zijn of haar belevenis te blijven.

De benadering van *meaning condensation* wordt in vijf stappen beschreven. Ten eerste dient het interview over het geheel gelezen te worden. Vervolgens worden de *natural meaning units* die gezegd zijn door de respondent uit het interview gehaald, waarna er een thema aan gekoppeld wordt door de onderzoeker, die zo simpel mogelijk wordt uitgedrukt. Hierna worden de thema’s gekoppeld aan de vraagstelling en deelvragen. De vijfde stap is het geven van een beschrijvende verklaring vanuit de essentiële thema’s (Kvale, 1996).

Deze werkwijze is ook binnen dit onderzoek aangehouden. Allereerst is de letterlijke inhoud van het interview vanaf de *voicerecorder* vastgelegd op schrift. Vervolgens zijn de relevante stukken tekst die gegeven zijn door de respondent uit het interview gehaald, waaraan een onderwerp is gekoppeld. Deze stap is tevens herhaald door de onderzoeker, om geen relevante informatie ongebruikt te laten. Deze onderwerpen zijn vervolgens weer ondergebracht onder de deelvragen van de thesis. Deze gegevens dienen als resultaten van het onderzoek. Uit de resultaten zijn door de onderzoeker conclusies getrokken.

3.6 Kwaliteit Onderzoek

Aan de hand van de betrouwbaarheid en de validiteit kan de kwaliteit van het onderzoek gemeten worden. In de volgende paragrafen zullen achtereenvolgens de betrouwbaarheid van het onderzoek en de validiteit ervan worden behandeld.

3.6.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid kan, volgens ’t Hart e.a. (2005), worden vergroot door standaardisatie van methode van dataverzameling. Als er sprake is van een betrouwbare methode van dataverzameling zal herhaling van de waarneming tot een gelijke uitkomst moeten leiden.

In deze thesis is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, waardoor van standaardisatie van methode van dataverzameling slechts in beperkte mate te spreken is. Daarbij is het niet mogelijk om bij herhaling van het interview een gelijke uitkomst te krijgen. Hiervoor spelen teveel andere factoren een rol, zoals werkdruk of emotionele gesteldheid. Het is daarom van belang om deze factoren een zo klein mogelijke rol te laten spelen, zodat de betrouwbaarheid toch voldoende gewaarborgd kan worden.

Allereerst is dit deels bewerkstelligd doordat het hier semigestructureerde interviews betreft. Doordat er bij elk interview een *topiclist* als interviewinstrument is gebruikt, hebben in elk interview dezelfde onderwerpen de revue gepasseerd. Dit heeft een positieve invloed op de betrouwbaarheid.

Daarnaast wordt de betrouwbaarheid van de onderzoeksmethode vergroot doordat er gewerkt is met een *voicerecorder*. Hierdoor was het mogelijk om het interview letterlijk op schrift te zetten, wat maakt dat er geen foutieve gegevens zijn genoteerd. Het interview is daarbij teruggelezen door de respondenten waardoor er een extra controle is gecreëerd om toevallige fouten teniet te doen. Tot slot, ter bevordering van de betrouwbaarheid heeft de onderzoeker de interviews tweemaal doorgelezen om de *natural meaning units* (Kvale, 1996) eruit te halen om te voorkomen dat belangrijke gegevens vergeten zouden worden en verkeerde interpretaties van de stukken tekst tegen te gaan.

3.6.2 Validiteit

De validiteit staat ter discussie als een onderzoeker de verkregen gegevens bedoeld of onbedoeld in een richting interpreteert die niet in overeenstemming is met de verkregen resultaten. De minder gestandaardiseerde dataverzameling draagt bij aan de validiteit van de gegevens, omdat er maar een kleine afstand is tussen die gegevens en de werkelijkheid waarvan die gegevens een afspiegeling zijn ('t Hart e.a., 2005).

Waar de semigestructureerde interviews geen positieve invloed hebben op de betrouwbaarheid, komt dit de validiteit wel ten goede. Het heeft immers als voordeel dat er veel meer informatie via een ongedwongen manier kan worden verkregen dan wanneer een gestructureerd interview wordt afgenomen (Maso, 1994).

Dit heeft echter wel weer als nadeel dat de onderzoeker moeilijk controleerbaar is en de bevindingen uit de interviews kan interpreteren op basis van zijn eigen waarnemingen. Dit is deels tegengegaan door ook de bevindingen terug te koppelen naar de respondenten. Hierdoor is een extra controle gerealiseerd waarmee bekeken kon worden of de onderzoeker wel heeft gemeten wat hij wilde meten.

Tevens speelt de rol die de onderzoeksgroep heeft in het onderzoek mee: de reactiviteit. De onderzochten konden zich anders voordoen en/of sociaal wenselijk opstellen naar de onderzoeker toe ('t Hart e.a., 2005). Dit kan invloed hebben op de uitspraken die gedaan worden door de onderzoeksgroep wat op zijn beurt de validiteit negatief kan beïnvloeden. Met die reden is er door de onderzoeker duidelijk aangegeven dat de anonimiteit zal worden gewaarborgd. Daarnaast is in het gesprek aangegeven wat de reden is geweest waarom de respondent is uitgekozen voor een gesprek, zodat er geen verkeerde verwachtingen waren, zoals het uitgekozen zijn vanwege eventueel slecht functioneren.

In het onderzoek zijn er 18 interviews afgenomen. Met het samenstellen van de onderzoeksgroep is getracht naar een gelijke verdeling over de twee geselecteerde zorgdivisies binnen de organisatie, waarbij er binnen de zorgdivisie is gekeken naar het creëren van een zo divers mogelijke samenstelling. Dit zal tevens een positieve invloed hebben op de validiteit van deze thesis. Er is immers niet gekozen voor respondenten uit één functie, maar uit verschillende functies, met verschillende culturele achtergronden, leeftijd of geslacht, waardoor de gegevens vanuit diverse hoeken is verzameld en dus systematische fouten tegengaat.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk staan de onderzoeksresultaten centraal, die aan de hand van de analyses van de interviews naar voren zijn gekomen. Hierbij worden de resultaten gegeven van de volgende organisatievragen:

1. *Hoe ziet het huidige HRM beleid met betrekking tot HRD eruit?*
2. *Wat zijn de behoeften en wensen van medewerkers op het gebied van HRD?*
3. *Welke beperkingen worden ervaren door medewerkers op het gebied van HRD?*
4. *Wat is de rol van HRM met betrekking tot HRD?*
5. *Wat is de rol van het management met betrekking tot HRD?*
6. *Wat is de rol van de medewerkers met betrekking tot HRD?*

Zoals te zien is, is de deelvraag vanuit de centrale vraagstelling opgesplitst in vraag 4, 5 en 6, aangezien de vragen ook op deze wijze zullen worden beantwoord in dit hoofdstuk.

Binnen dit hoofdstuk geldt een bepaalde methode van inductie voor het weergeven van de resultaten. Zoals hiervoor vermeld is zullen de resultaten aan de hand van bovenstaande deelvragen worden uiteengezet. Hierbij wordt de volgende indeling gehanteerd. Allereerst volgen de resultaten die gelden voor zowel medewerkers als managers van beide divisies; er wordt een algemeen beeld geschetst als antwoord op de deelvragen. Vervolgens zal er in verschillende paragrafen ingegaan worden op kenmerkende uitspraken voor medewerkers als wel voor managers. Wanneer blijkt dat er tevens verschillen te bemerken zijn binnen de divisies, zullen deze in subparagrafen worden beschreven.

Binnen de groepen medewerkers als ook de managers zal geen onderscheid gemaakt worden in respectievelijk functie of positie in de lijn. Dit om de anonimiteit te kunnen garanderen. Daarnaast is de toegevoegde waarde van het onderscheiden in functie of positie binnen deze thesis niet noemenswaardig, aangezien het hier een kwalitatief onderzoek betreft. Dit houdt in dat deze thesis niet als doel heeft om een representatief beeld te schetsen van de organisatie, maar in te gaan op specifieke belevingen van zowel medewerkers als managers. Dit behoeft dan ook geen onderscheid.

De uiteenzetting van de resultaten zal worden verduidelijkt door het gebruik van citaten van de respondenten. Hierbij wordt vermeld of het citaat gegeven is door een medewerker dan wel een manager. Daarbij zijn beide groepen genummerd, waardoor de spreiding van de citaten inzichtelijk wordt gemaakt.

4.1. Huidige HRM Beleid mbt HRD

In deze paragraaf zullen de resultaten besproken worden die antwoord geven op de vraag hoe het huidige HRM beleid eruit ziet met betrekking tot de personeelsontwikkeling. Dit wordt zowel vanuit de medewerkers beschreven als ook vanuit het management.

4.1.2 Huidige HRM Beleid mbt HRD volgens Medewerkers

Over het huidige beleid met betrekking tot HRD, kan al direct het volgende gezegd worden. Er blijkt uit de gesprekken die zijn gevoerd met medewerkers dat er geen beleid bekend is wat betrekking zou hebben op de personeelsontwikkeling:

Sluit nu eigenlijk het beleid van opleidings- of doorgroeimogelijkheden aan bij de wensen van de medewerkers?

Wat is het beleid dan? (...) Nee...Daar weet ik heel weinig van (...) ik weet ook niet echt wat het beleid is...volgens mij moet je naar je leidinggevende...en als je echt problemen hebt moet je eerst naar je leidinggevende stappen voor je naar P&O stapt...dat weet ik dan wel (Bron: interview mw 3)

Met die reden is er dan ook niet verder ingegaan op het beleid dat er zou moeten zijn, maar is er ingegaan op welke HRM praktijken met betrekking tot de ontwikkeling genoemd worden door medewerkers. Wat verstaan zij hieronder? Welke mogelijkheden hebben zij om zich te kunnen ontwikkelen? Wat kunnen medewerkers zeggen over de opleidingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden binnen hun eigen ontwikkeling? Aan de hand van onder andere deze vragen, zal getracht worden een beeld te schetsen van de belevingen van de medewerkers omtrent hun ontwikkeling.

4.1.2.1 Perceptie ontwikkeling

Het merendeel van de medewerkers zien ontwikkeling als het groeien en het verbreden in kennis; het niet stilstaan:

Een dag scholing of middels een studie of iets dergelijks...kan heel inspirerend zijn omdat je even op een andere manier bezig bent met je vak (Bron: interview mw 4)

Een medewerker geeft aan dat er veel expertise zit binnen De Bascule die de medewerker gratis en voor niets kan horen. Dit is vaak wel op het gebied van medische of psychiatrische kennis:

Op het gebied van een stuk kennis en het medische en psychiatrie is er heel veel voor handen (Bron: interview mw 4)

Twee medewerkers, die tevens dezelfde functie hebben, geven aan dat zij het belangrijk vinden dat de medewerkers het werk kennen en meegroeien met alles wat er gedaan moet worden. Er komen steeds meer nieuwe taken bij en het wordt steeds uitgebreider. Zij geven echter wel aan dat er voornamelijk ontwikkelmogelijkheden worden aangeboden op het gebied van de functie en de werkzaamheden:

Dus regels veranderen en dingen die nog niet eerder gedaan werden komen er nu nog bij (...) en aan de ene kant ook wel fijn want weet je taken die zijn niet meer altijd dezelfde, komen meer dingen bij, je leert weer (...) het maakt het wel drukker (Bron: interview mw 2)

Nieuwe taken bijkomen...nieuwe programma's bijkomen (...) dat kende ik niet...maar er wordt hier heel veel mee gewerkt...ja dus dan moet je wel een kleine cursus doen van hoe zit het in elkaar en hoe moet je het doen...en zo qua werk is er wel een ontwikkeling ja (...) ik vind wel dat het steeds meer wordt en het wordt ook steeds drukker (Bron: interview mw 10)

4.1.2.2 Procedure ontwikkelwens of -behoefte van medewerkers

Wanneer medewerkers een aanvraag hebben met betrekking tot hun ontwikkeling, kunnen zij naar hun direct leidinggevende toe om dit aan te geven. Hier biedt, zo geeft het merendeel van de respondenten aan, het jaargesprek de mogelijkheid voor. Over het algemeen gaan die gesprekken over het behalen van de productienorm, over wat er wel en/of niet goed gaat bij de medewerker, of de medewerker het naar zijn of haar zin heeft en wat de medewerker zou willen met betrekking tot de ontwikkeling:

Ehm...als je t ziet zoals van wat gaat er goed, waar wil je zelf aan gaan werken, wat vind je zelf lastig, uit het team of dat <lg> nog zegt "goh wij hebben dit gemerkt, wat vind jij ervan, ben je het hier mee eens...en kijken wat je ermee gaat doen.

En vind je dat goed op de manier zoals dat nu gebeurt?

Ja, dat is wel...ik kan wel eerlijk zeggen dat je van tevoren altijd wel denkt het is niet leuk om kritiek te krijgen en denkt er komt vast iets want het is natuurlijk nooit perfect...maar eigenlijk is het heel fijn te weten wat er speelt en wat er opvalt bij jou en dat je gewoon inderdaad bewuster wordt van je eigen valkuilen misschien en hoe je overkomt, omdat je dat toch niet altijd zelf door hebt (Bron: interview mw 3)

Enkele medewerkers geven aan dat zij voor een langere periode geen jaargesprek hebben gehad met hun leidinggevenden; deze medewerkers zijn werkzaam bij de zorgdivisie GZ.¹

Vervolgens wordt er bekeken of er budget is voor de opleiding of training die de medewerker wil doen. Daarnaast wordt er een afweging gemaakt of het belangrijk is binnen de zorglijn en of het nodig is qua behandeling, aldus een medewerker:

Ja dan overleg je of zij dat ook een goed idee vind of dat inderdaad handig zou zijn...het moet wel iets toevoegen...dat vond zij ook (Bron: interview mw 3)

Uit de gesprekken met medewerkers komt ook naar voren dat er vanuit de leidinggevende de wens is om een medewerker een bepaalde opleiding aan te bieden, wanneer hier behoefte aan is binnen de zorglijn of divisie. De kosten en tijd hiervan worden dan ook door de leidinggevende vergoed:

Die <opleiding> werd aangeboden via de mail..volgens mij had mijn leidinggevende deze mail gestuurd (Bron: interview mw 4)

Nou ik wilde weer wat meer uitdaging in mijn werk en toen zei <lg> misschien moet je daar eens aan denken (...) nou ik doe alles in werktijd gewoon...zij betalen, dus het is echt helemaal intern (...) ja dus ik doe alles onder werktijd, supervisie en de kosten wordt onderling verrekend...dus het kost mij niks (Bron: interview mw 9)

Ondanks de bezuinigingen, waar de organisatie op dit moment mee te maken heeft, wordt er echter ook aangegeven vanuit een medewerker dat er wel ruimte wordt gemaakt voor de ontwikkeling van medewerkers wanneer dit hoge prioriteit zou hebben:

We hebben aangegeven dat met betrekking tot <methodiek>, het al een aantal jaar stilstaat in het blijven herhalen van die theorie (...) nou daar wordt dan ook hard aan gewerkt om daar ruimte voor te creëren...dat vind ik ook echt noodzakelijk (Bron: interview mw 1)

Naast de financiële tegemoetkoming kan de medewerker ook met de leidinggevende afspraken maken omtrent de tijden van colleges, het opnemen van onbetaald verlof of het krijgen van ruimte wanneer er een tentamen is vanuit de opleiding. Tevens wordt er aan de medewerkers supervisie aangeboden op de werkplek:

Nou ja ik moest met mijn leidinggevende wel bespreken van zo nu en dan veranderde de tijden van colleges en toen moest ik op andere dagen werken bijvoorbeeld (...) en ik heb voor <studieactiviteiten> heb ik ook onbetaald verlof moeten nemen...en dat ging ook gewoon prima..dus in die zin werkte ze daar absoluut aan mee (Bron: interview mw 6)

Ik ben wel met de supervisie bezig, ook intern, dat vind ik ook wel weer heel leuk en belangrijk ook dat dat kan (Bron: interview mw 1)

¹ N.B. Op dit punt zal niet teruggerepen worden naar het gesprek van deze medewerkers om de anonimiteit te garanderen.

4.1.2.3 Opleidingsmogelijkheden

Tijdens de gesprekken met de medewerkers zijn diverse instrumenten genoemd die een bijdrage zouden leveren aan de ontwikkeling van medewerkers. De genoemde instrumenten zullen in deze subparagraaf de revue passeren.

Interne & Externe trainingen

Het merendeel van de medewerkers heeft gesproken over de mogelijkheid om interne trainingen te volgen binnen De Bascule. Het gaat hier enerzijds om verplichte trainingen, georganiseerd voor de gehele bascule, anderzijds om interne trainingen op het gebied van *Evidence Based* behandelmethodes. Deze laatste trainingen hebben een langer tijdsbestek en hebben naast een informatief deel ook een praktijkgedeelte in de vorm van supervisie:

Nou wat dat betreft wordt er wel aandacht aan besteed dat er wel wordt gesproken van interne trainingen of cursussen die je kunt volgen...en daar ook wel ruimte voor is (Bron: interview mw 3)

<behandelmethode> in opleiding...Dat is zo'n Evidence Based programma van De Bascule...sinds anderhalf jaar volg ik die opleiding intern (Bron: interview mw 9)

Ook worden door het merendeel van de medewerkers aangegeven dat er intern klinische lessen worden aangeboden, waarvan opgemerkt wordt door een medewerker dat dit zou bijdragen aan het teamgevoel, aangezien medewerkers vaak buiten de deur werken:

Ik denk dat het goed is om een team bij elkaar te hebben op verschillende momenten...naast dat het inhoudelijk interessant is zo'n klinische les (Bron: interview mw 9)

Ook geeft een deel van de medewerkers aan dat er lezingen en referaten gehouden worden voor alle medewerkers. Daarnaast geeft het merendeel van de medewerkers aan dat er mogelijkheden zijn om extern congressen bij te wonen of cursussen of opleidingen te doen in overleg met de leidinggevende:

Er kwam op den duur een congres (...) en toen heb ik tegen mijn leidinggevende gezegd als ik nu zelf betaal is het dan mogelijk dat ik (...) die dagen zou kunnen compenseren als gewoon werkdagen (Bron: interview mw 4)

Sociale werkomgeving

Een aantal van de medewerkers geeft aan dat het werken in een team bij hun ontwikkeling hoort. Het zou volgens deze medewerkers belangrijk zijn om het teamgevoel erbij te houden; dat het team ingespeeld is op elkaar, gebruik maakt van elkaars kwaliteiten, een soort groei heeft en zich prettig bij elkaar voelt om goed te kunnen samenwerken:

Dus ik denk zo nu en dan moet het ook eens in een team gaan (...) van god hoe zit het met de ontwikkeling hier...of wat zijn de wensen van alle teamleden en hoe kan je dat afstemmen...die gesprekken hebben we eigenlijk nooit (Bron: interview mw 6)

En tussendoor is er een teamoverleg (...) Ja dat vind ik heel leuk (...) Omdat je elkaar beter leert kennen...omdat het wel een goede manier is om op een...waar je wat bewuster bent van de processen....groepsprocessen...de dynamiek in de groep en ook in het team...en wat voor rol je zelf inneemt (...) en welke kwaliteiten die je erg waardeert in je collega of die je misschien eerder irriteert...meer bewustwordingsproces...en een moment juist om een compliment te geven of te krijgen...dat komt de sfeer wel ten goede (Bron: interview mw 3)

Daarnaast geeft deze medewerker aan dat nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatie kunnen worden besproken met het team. Ook het krijgen van feedback en het kunnen leren van collega's naast het teamoverleg heeft een toegevoegde waarde op de ontwikkeling, aldus deze medewerker.

In het MultiDisciplinair Overleg wordt volgens twee medewerkers ook de mogelijkheid geboden om zich te ontwikkelen, door het te kunnen leren van andere disciplines:

Het multidisciplinair overleg bijvoorbeeld..dat vind ik er ook bijhoren...dat je met verschillende disciplines het over het kind gaat hebben en dan leer je dus eigenlijk ook wel van elkaar (Bron: interview mw 9)

Tot slot geeft een medewerker aan dat de supervisie die behoort bij de opleiding die door de medewerker gevolgd wordt, als positieve ontwikkelingsmogelijkheid wordt ervaren:

Ik ben wel met de supervisie bezig, ook intern, dat vind ik ook wel weer heel leuk en belangrijk ook dat dat kan (Bron: interview mw 1)

Begeleiding stagiaires

Door één medewerker is tevens aangegeven dat de medewerker het als toegevoegde waarde beschouwde om stagiaires te begeleiden, waarbij nieuwe vaardigheden werden ontwikkeld:

Nou ik heb wel afgelopen jaar een stagiaire begeleid...dus daar ontwikkel je je dan ook wel in...daar dacht ik in het begin ook wel van nou dat is wel lastig maar dat ging eigenlijk wel hartstikke goed en het was hartstikke leuk (Bron: interview mw 5)

4.1.2.4 Doorgroeimogelijkheden

Een aspect van de ontwikkeling van medewerkers die in de gesprekken naar voren is gekomen zijn de doorgroeimogelijkheden. In de gesprekken met een aantal medewerkers komt naar voren dat zij verschillende functies hebben uitgeoefend binnen de organisatie of bij verschillende afdelingen of zorglijnen werkzaam zijn geweest. Dit door bijvoorbeeld reorganisaties of omdat er binnen de eigen afdeling geen vacature beschikbaar was in de functie waarvoor de medewerker de opleiding had afgerond.

Toch geeft het merendeel van de medewerkers aan dat er binnen de organisatie weinig doorgroeimogelijkheden zijn. Daarbij is ook niet bekend bij een aantal medewerkers wat er nog meer mogelijk zou zijn buiten de functie waarin ze nu zitten:

En als je kijkt naar de doorgroeimogelijkheden binnen De Bascule, zijn die er voor jou?
Voor de <functie>?...nee die zijn er niet volgens mij...in die zin niet (Bron: interview mw 4)

Ja, meer voor hierna...van wat kan ik nog hierna doen...kan ik dan alleen nog in groepen werken of wat kan ik nog meer gaan doen...dat weet ik niet zo goed (Bron: interview mw 5)

Een medewerker geeft hierbij aan dat de doorgroeimogelijkheden ook zouden verschillen per divisie:

Dus ik denk ook dat het zou kunnen dat andere afdelingen of financieel beter voor staan of een ander soort visie over hebben wat zij belangrijk vinden...maar het is niet helemaal duidelijk of het met het budget te maken heeft of meer hoe belangrijk je het dan vindt (Bron: interview mw 7)

In deze paragraaf zal bekeken worden welke doorgroei medewerkers zelf hebben gehad en welke mogelijkheden hierin zijn.

Doorgroei Baan

Binnen de doorgroei in baan, wordt door een aantal medewerkers enkel voorbeelden gegeven in de doorgroei die zij zelf hebben gehad binnen de organisatie. Medewerkers geven aan dat zij stage hebben gelopen bij De Bascule of gewerkt hebben in de 'flexpool' voor sociotherapeuten, voordat zij een vaste aanstelling kregen.²

Daarnaast heeft een medewerker aangegeven dat de doorgroeimogelijkheden ook plaatsvinden op het gebied van salariering:

Ik heb vrij zware caseload, dus echt de zware gevallen en daarnaast ging ik een opleiding doen, dus toen hadden ze gezegd van nou (...) op basis van mijn werk en de opleiding ging doen, zou ik naar <schaal> gaan...en dus dat is nu gebeurd (Bron: interview mw 9)

Doorgroei in Beroep

Enkele medewerkers geven aan een uitbreiding in de huidige functie te hebben gekregen door bijvoorbeeld naast de individuele behandelingen ook groepsbehandelingen te gaan doen. Ook hebben medewerkers de mogelijkheid gekregen om voor een aantal uren als coördinator te fungeren op een andere afdeling. Ook zijn er medewerkers die de mogelijkheid hebben gekregen naast hun huidige functie, andere werkzaamheden binnen de stafafdelingen van De Bascule te vervullen. Ook een andere medewerker heeft aangegeven dat ondanks dat de medewerker de vereiste opleiding niet had afgerond wel in aanmerking kwam voor een openstaande vacature.³

4.1.3 Huidige HRM Beleid mbt HRD volgens Management

Nu het beeld is geschetst wat de belevingen zijn van de medewerkers omtrent het huidige HRM beleid, is het interessant om te kijken wat de belevingen zijn van het management. Ook hier is uit de gesprekken gebleken dat er bij het management geen HRM beleid bekend is met betrekking tot HRD. Er wordt enkel door één manager aangegeven dat er een beleidsstuk op het intranet staat aan welke eisen er moet worden voldaan wil een aanvraag worden geaccepteerd. Door meerdere managers wordt ook wel gesproken over een *format* van het jaargesprek:

Er staat een regelgeving op BIM dus dat volg je...en dat is een kwestie van de regels goed volgen (Bron: interview mng 8)

Jaargesprekken...Dat is standaard hè (...) Dat is een van de onderwerpen die aan bod komen...er is een format en punt 4 is ontwikkelingsmogelijkheden en punt 1 is terugkijken naar het jaar daarvoor...dus dat is vanzelfsprekend (Bron: interview mng 8)

Met deze reden is dan ook gevraagd aan het management op welke manier zij te maken krijgen met de wensen of behoeften van medewerkers met betrekking tot hun ontwikkeling. Welke instrumenten noemt het management die een bijdrage kunnen leveren aan de personeelsontwikkeling? En zijn er mogelijkheden voor medewerkers om door te groeien? Onder andere deze vragen zullen worden beantwoord in de volgende subparagrafen.

4.1.3.1 Perceptie ontwikkeling

Het gehele management vindt de ontwikkeling van medewerkers een goed punt. Hierbij wordt aangegeven dat het meerwaarde heeft voor de organisatie op het gebied van kwaliteit of het behoud van goede mensen:

Het is goed dat er beweging is...dat mensen bezig zijn dat geeft ook input voor het hele team...die mensen vertellen weer eens wat over zo'n opleiding of wat ze daarin leren dus dat houdt de boel ook levendig (Bron: interview mng 7)

² N.B. Hier zullen geen citaten worden weergegeven in verband met het garanderen van de anonimiteit.

³ N.B. Hier zullen geen citaten worden weergegeven in verband met het garanderen van de anonimiteit.

Als je bij ons binnenkomt is het doel om iemand te houden...en ik denk dat we wat dat aangaat ook...dat we de medewerker ook heel centraal hebben staan, daar ben ik van overtuigd (Bron: interview mng 4)

Een manager geeft in het gesprek een dilemma aan met betrekking tot de ontwikkelmogelijkheden. Hoewel de manager iedereen wil helpen in hun ontwikkeling, zal dit binnen de organisatie niet mogelijk zijn omdat dit ten koste zal gaan van de prestatie van de organisatie:

Daar is een dilemma...enerzijds vanuit de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker wil je dat graag realiseren ook om die medewerkers te houden, een goed ingewerkte medewerker die gemotiveerd is wil je houden...tegelijkertijd is het hele loongebouw erop gebaseerd dat het niet alleen de meest dure krachten zijn die je in dienst hebt, dan moet je een mix hebben van mensen wil het betaalbaar blijven (Bron: interview mng 8)

Er wordt door het merendeel van de managers uit beide zorgdivisies aangegeven dat door de groei van de organisatie er veel nieuwe functies zijn ontstaan:

Deze afdeling is heel erg gegroeid (...) ook in personeel...de behoefte aan meer specialistische hulp is eigenlijk de afgelopen jaren ook veel duidelijker geworden...dat heeft te maken met die groei maar ook met de toenemende professionalisering van de zorg (Bron: interview mng 7)

Daar waren we te groot voor geworden (...) en toen we daar aan begonnen was er direct een wensenlijstje van welke behandelingen zou ik dan vanuit die zorglijn willen hebben (...) en eigenlijk zijn de mensen in het team van mij bijna allemaal ook in opleiding (...) nou ja dat heeft geweldige input gegeven aan hun professionaliteit en ook aan hun identiteit (Bron: interview mng 6)

Echter, er wordt ook als nadeel meegegeven door een manager uit de zorgdivisie GZ dat door de groei er veel minder contact meer is tussen andere afdelingen of divisies:

Nou soms wat zou kunnen helpen de organisatie is enorm gegroeid dus eigenlijk weet je iedereen is bezig op zijn eigen eilandje en vaak weet je niet eens goed wat er verder te koop is (Bron: interview mng 3)

Wat alle managers aangeven is dat er op dit moment geen geld is om in voldoende mate te investeren in de ontwikkeling van medewerkers:

Op dit moment is het financieel een kaalslag, dus blijft alleen over dat er tijd geboden kan worden, maar dat kan ook niet meer, dus het is heel beperkt in wat je kunt bieden als het gaat om ontwikkeling (Bron: interview mng 3)

Daarnaast geeft een manager aan dat door de veranderingen met betrekking tot de zorgpaden er minder mogelijkheden zijn voor de medewerkers:

De organisatie gaat veel meer geprotocolleerd en duidelijk werken waardoor er overzichtelijk wordt wat de organisatie aan uren kan besteden en wat zij dus nog nodig heeft...hierdoor worden de persoonlijke wensen minder bepalend (Bron: mng 4)

4.1.3.2 Procedure ontwikkelingwens of -behoefte van medewerkers

Uit de gesprekken met het management komt, net als bij de medewerkers, naar voren dat er tevens gesproken wordt over aanvragen vanuit de medewerkers of aanvragen vanuit het management. Zowel tijdens het jaargesprek of tussen de werkzaamheden door, kunnen deze aanvragen besproken worden. Alle managers geven aan het jaargesprek met medewerkers te voeren. Het merendeel geeft aan dat het jaargesprek als doel heeft om het met medewerkers te hebben over wat zij willen, waar ze staan en waar ze naartoe willen:

Als je het hebt over opleidingen dan gaat het vaak toch over de interesse van mensen, de know how die ze uit willen breiden...ook wel wat toekomst gericht dus het kan ook verder zijn dan alleen de drempel van De Bascule...dat soort dingen...en ook wel over...dat kan ook gaan over toch en dat hoeft niet een hele opleiding te zijn, maar de mogelijkheid om meer aan supervisie of congressen of dat bij te wonen (Bron: interview mng 6)

Sowieso hebben we het jaargesprek dat ik met elke medewerker heb (...) en daar komt ook het carrièreperspectief aan de orde...dat is een vast onderdeel van het jaargesprek (...) te kijken wat de wensen zijn van de medewerker voor dat nieuwe jaar wat aanbreekt...of er bepaalde vragen zijn of opmerkingen zijn die te maken hebben met de carrièremogelijkheden voor het komende jaar (Bron: interview mng 1)

Daarnaast wordt er door twee managers aangegeven dat tijdens het Management Overleg ook wordt gesproken op welke manier het opleidingsbudget verdeeld zal worden. Hiermee wordt besproken waar behoefte aan is vanuit de divisie:

Wat wij hebben afgesproken is dat we de keuze maken van wie kan dan een opleiding doen en wie niet in het management...1x in de twee weken hebben we vergadering (...) en daarin besluiten we op basis van criteria van wie is er aan de beurt...wat hebben we nodig op de afdeling, wordt er besloten hoe we dat geld gaan verdelen en uitgeven...en daar is ook het meeste waar we naar verwijzen (Bron: interview mng 4)

Over de individuele aanvragen van medewerkers geven managers aan dat er een financiële en een inhoudelijke motivatie is voor geven van een akkoord voor een opleidingsaanvraag. De financiële motivatie heeft te maken met het aantal aanvragen en het budget, zo blijkt uit een gesprek met een manager:

Dat heeft te maken met hoeveel aanvraag zich al hebben gedaan...er is een zeer beperkt budget voor de medewerkers (Bron mng 1)

De inhoudelijke motivatie heeft enerzijds te maken met het bedrijfsbelang en anderzijds met het persoonlijk belang van de medewerkers:

Dat is aldoor...de wens als brede instelling, wat als afdeling, wat je als je al een behandelaanbod hebt wat je wilt uitbreiden en wat de persoon al in huis heeft of zou moeten krijgen of...verdiend heeft ook hè...dat zijn de afwegingen denk ik (Bron: interview mng 7)

Binnen het bedrijfsbelang geeft een aantal managers aan dat het voor het vak of voor de afdeling iets toe moet voegen. Ook moet het, aldus een manager, raakvlakken hebben met het *Evidence Based* werken en passen binnen het behandelaanbod van De Bascule:

Maar dan ga je kijken van is er nog relevantie voor het vak (Bron: interview mng 3)

Voegt het wat toe aan het werk wat wij hier doen of voor een van de andere afdelingen waarin je wellicht perspectief ziet en heel vaak zijn het opleidingen die soms wat (...) allemaal hele leuke opleidingen die ook best wel voor het werk op de afdeling, maar niet EB dus dan zegt De Bascule ook dat is te vaag dat past niet binnen ons behandelaanbod dat levert te weinig op...het wordt daardoor allemaal moeilijker om te zeggen deze is relevant (Bron: interview mng 3)

Het persoonlijk belang is wanneer iemand een opleiding wil volgen waar de organisatie in eerste instantie geen voordeel bij heeft. Het merendeel van de leidinggevenden wil echter de medewerkers ook niet onthouden om een opleiding te doen. Het bijhouden van het eigen vakgebied is voor een manager een belangrijke reden om de aanvraag te honoreren:

Met dat project...het verzoek ligt er om een klein bedrag bij te dragen en daarvan heb ik gezegd nou dat is goed...het programma heeft potentie, het bedrag is helemaal niet zo groot en dan denk ik doen (Bron: interview mng 6)

Er wordt daarbij ook gekeken hoelang de medewerker in dienst is, wat voor positie de medewerkers zitten en naar de staat van dienst: is het een trouwe collega en is er sprake van een bepaalde *commitment* met de organisatie? Het kan zijn dat er geen bedrijfsbelang is, maar dat de leidinggevenden toch de medewerkers ondersteunen om hen gemotiveerd en in dienst te houden. Wanneer een medewerker het jaar daarvoor al een opleiding heeft gedaan, dan is het in verband met het beperkte budget oneerlijk wanneer deze medewerker weer een opleiding gaat doen. Dan is het de beurt aan een andere medewerker. De keuze moet altijd te objectiveren en te verantwoorden zijn zodat het accepteren van een aanvraag vanuit de medewerker geen willekeur wordt en er geen andere medewerkers worden gepasseerd:

De individuele gevallen...iemand die laten we zeggen die heel goed presteert en een extra opleiding aan het doen is en dan is het dan kun je vinden of de hoofd zorglijn kan zeggen van nou deze zou ik graag meer geven want ik zou haar graag houden...dat is ook een punt...ik moet het afwegen als het gaat om van okay hoe zitten we in onze salariskosten is het verantwoord om dat te doen..passeer ik niet iemand anders en daarmee heb ik het overzicht...meer dan de andere en als je dat doet en je houdt daarbij te weinig het belang van de organisatie...dan krijg je mensen op posities die dingen doen die niet meer gewaardeerd worden (Bron: interview mng 4)

Sommige medewerkers zich verder willen ontwikkelen en dat zou voor de afdeling fijn zijn...en daar zou door de afdeling ook zeker gebruik van worden gemaakt, maar gezien de wensen die er ook nog zijn zoals voor de GZ-opleiding, kan ik dit slecht toejuichen maar geen financiële middelen voor bieden (Bron: interview mng 6)

Daarnaast wordt er ook aangegeven door de helft van de managers dat wanneer medewerkers interesse hebben om te werken binnen een ander vakgebied, hier de medewerker zeker in ondersteund kan worden, maar dat de leidinggevenden reëel moeten zijn dat hier ook andere beslissingen bij horen, zoals het vertrekken van de medewerker naar een andere baan:

Mijn eerste uitgangspunt is wel...het is ook fijn om mensen die mogelijkheid wel te bieden als dat er is (...) en of dat dan perspectief biedt op langer termijn dat is niet altijd...dat is niet te zeggen en moet ik ook zeggen dat is er niet, want we zitten zo en zo met de hele invoering van zorgpaden waarin je toch veel duidelijker vormgeeft van nou dit is ons aanbod met de grenzen die het heeft en dat betekent ook dat een aantal dingen buiten het kader vallen en als dat nou net jouw interesse is dan moet je misschien ook meer aan andere dingen denken dan het werken binnen De Bascule (Bron: interview mng 7)

Door een aantal managers wordt gesproken over de ondersteuning die geboden kan worden in de ontwikkeling. Een leidinggevende geeft aan dat er twee aspecten meespelen in het tegemoet komen in de ontwikkeling, namelijk geld en tijd:

Welke mogelijkheden kunnen daarnaast geboden worden om de mw daarin te helpen?

Je kunt twee dingen doen dat is in geld en in tijd...je kunt de tijd vergoeden of geld vergoeden...beide is een mogelijkheid...en ook tijd kost geld...je moet je productie halen...maar als je daarbinnen ruimte hebt dan kan je je medewerkers ook in tijd vergoeden (Bron: interview mng 8)

De tijd kan in de vorm van supervisie worden geboden, aldus een manager. Daarnaast geeft dezelfde manager aan dat er gekeken wordt naar de aanvraag op zich om te kijken welke mogelijkheden er geboden kunnen worden:

Nou daar komen we wel in tegemoet...dat kan soms zijn dat we toch kijken of er supervisie intern geregeld kan worden met gesloten beurs en dat de supervisie ook in werktijd gedaan kan worden (Bron: interview mng 7)

Denk dat ik toch kijk een beetje per persoon en soms zijn wij ook wel eens bereid om andere mensen supervisie te geven die vanuit andere divisie een opleiding doen (Bron: interview mng 7)

4.1.3.3 Opleidingsmogelijkheden

Vanuit het management wordt, evenals door de medewerkers, een aantal instrumenten genoemd die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers. Deze instrumenten zijn echter bij de medewerkers uitgebreider aan bod gekomen. Uit de gesprekken met het management zijn slechts vier instrumenten te filteren.

Interne & Externe trainingen

Er wordt vanuit een aantal managers aangegeven dat er interne trainingen worden gegeven vanuit De Bascule, hieronder vallen de klinische lessen, centraal geregelde themamiddagen of een scholingsweek voor een bepaalde groep medewerkers:

We doen natuurlijk ook wel binnen De Bascule het een en ander aan bijscholing...dus wat dat betreft is het niet zo dat alles extern moet komen, we doen ook heel veel intern...en referaten en er zijn lezingen die voor heel De Bascule openstaan (Bron: interview mng 1)

Tevens wordt door het merendeel van de managers gesproken over het volgen van congressen:

Ze komen dagelijks hier van kan ik naar dat congres of kan ik die opleiding gaan doen, dat soort dingen (Bron: interview mng 1)

Sociale werkomgeving

Drie managers geven aan dat het team of activiteiten rondom het team een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van medewerkers. Uit het gesprek met een manager blijkt dat de leidinggevende regelmatig een teammiddag heeft waarin besproken wordt waar bij iedereen de behoeftes liggen:

Dan hoor ik weer van het zou goed als we weer even een stukje <methode>...nou dat kan ik dan weer oppakken en het volgende teammiddag echt weer even inhoudelijk op die kant bijscholen...

Dus dan doe je dat zelf?

Ja of ik vraag iemand die dat heel goed in korte tijd kan neerzetten...dat zijn korte klinische les achtige dingen (Bron: interview mng 3)

Tot slot wordt er door een manager aangegeven dat er supervisie wordt gegeven aan medewerkers die een opleiding volgen. Dit wordt verricht door alle afdelingen, waarbij medewerkers cliënten kunnen behandelen vanuit een andere zorglijn of divisie:

Dat is een win- win situatie...voor ons fijn dat mensen zich specialiseren en voor de andere afdeling dat ze met toch meer therapeuten aan kunnen spreken om behandelingen uit te voeren (Bron: interview mng 7)

Vanuit een manager is tevens gesproken over de mogelijkheden om stage te lopen binnen de huidige of andere afdeling van De Bascule dan de medewerker werkzaam is. De leidinggevende geeft hierbij aan dat dit wel wat ingewikkeld is, met vervanging en dubbele rollen van de leidinggevende:

Een medewerker had haar stage en werk gecombineerd op dezelfde afdeling wat erg ingewikkeld werd omdat ik zowel leidinggevende als stagebegeleider was (...) dit ging ten koste van het team omdat er meer stage werkzaamheden werden verricht dan afgesproken was (Bron mng 3)

4.1.3.4 Doorgroeimogelijkheden

Over de doorgroeimogelijkheden van medewerkers is in het algemeen veel gesproken door de managers. Ook in deze paragraaf zal een onderverdeling gemaakt worden in soorten doorgroeimogelijkheden.

Doorgroei Baan

Vanuit de managers zijn er verschillende opvattingen over de doorgroeimogelijkheden. Enerzijds wordt er aangegeven door een manager dat er weinig horizontale doorgroei plaatsvindt. Een andere manager geeft aan dat er regelmatig medewerkers doorgroeien van de ene zorglijn naar de anderen.

Er wordt weinig horizontaal geswitcht...of van afdeling of van divisie dat kom je heel weinig tegen dat zouden ze natuurlijk ook veel meer kunnen doen..dat doen ze niet...ik weet niet waarom niet (Bron: interview mng 5)

Dat gebeurt ook regelmatig dat mensen van de ene zorglijn naar de andere gaan...omdat dan toch een nieuwe uitdaging, nieuwe doelgroep, maar wel binnen De Bascule...want De Bascule is op zich best een goeie werkgever...dus dat zie je wel regelmatig gebeuren (Bron: interview mng 1)

Daarnaast wordt er door een manager aangegeven dat er een medewerker via een interne vacature naar een andere afdeling is gegaan in verband met de werktijden⁴.

Uit de gesprekken met twee managers komt naar voren dat er mogelijkheden zijn om meer te gaan werken, maar dat het gewenste aantal uren wel beschikbaar moet zijn. Dit kan voorkomen wanneer een medewerker de uren opvangt die tijdelijk vrij zijn gekomen door uitval of verlof van andere medewerkers, ofwel omdat er een medewerker uit dienst gaat:

Ik heb wel één iemand die meer uren zou willen werken en daar hebben we ook wel eens tijdelijk een aanbod van een aantal uren voor gehad om op een andere afdeling (...) en diegene heeft ook ouderschapsverlof voor mensen vervangen (...) of onbetaald verlof opgevangen... op die manier kan je tijdelijk iets meer werken (Bron: interview mng 2)

Ja er is ook wel een keer toen is iemand van 28 uur is weggegaan en toen is iemand voor 24 uur voor teruggekomen, en iemand die toch wel vier uur meer wilde werken die is toen 28 uur gaan werken, dus dan is er weer ruimte van willen er mensen meer werken, dan kunnen we de vacature aanpassen (Bron: interview mng 2)

Daarnaast wordt er door een manager opgemerkt dat veel medewerkers zijn begonnen als stagiaire:

Nou als je kijkt hoeveel mensen hier nou rondlopen die begonnen zijn als stagiaire (Bron: interview mng 4)

Doorgroei Beroep

Een klein gedeelte van de managers geeft aan dat medewerkers zelf kunnen kijken naar de mogelijkheden om door te groeien naar een andere functie binnen de organisatie:

Mw kan kijken of er een vacature is binnen De Bascule en daarop solliciteren (Bron: interview mng 6)

Volgens twee manager kunnen medewerkers alleen een opleiding volgen als er ook een functie voor beschikbaar is. Tegenovergesteld geeft een aantal managers aan dat het niet mogelijk is om iedereen na een opleiding in de bijbehorende functie te zetten:

Bij ons is het niet zo...is het heel erg verbonden aan je opleiding die je hebt zeg maar...als je klinisch psycholoog wordt, als je het bent dan ben je het en...tot nu toe had je gewoon die ruimte en dingen nou prima dan hebben we een klinisch psycholoog (Bron: interview mng 4)

⁴ N.B. Hier zullen geen citaten worden weergegeven in verband met het garanderen van de anonimiteit.

Dat is best moeilijk dus die werkt wel gewoon in het haar oude functie maar die zou het liefst als <functie> aan het werk gaan dus die kijkt en solliciteert ook naar mogelijkheden binnen De Bascule maar ook daarbuiten...dus dat is een aflopende zaak binnen het team... maar het is wel iemand met enorm veel kennis, als ze er is dan is het een belangrijke dragende factor in zo'n team, dus dan is dat ook goed...maar het is ook iemand die wel op een gegeven moment uit gekeken is als ze te lang...dat weet ze zelf ook...maar ik heb heel bewust met haar die terugkom afspraak gemaakt voor een deel omdat het een gok is om op te zeggen, dus door de veiligheid prettig om terug te komen, maar voor je motivatie moet je dat dan wel uit je tenen halen (Bron: interview mng 3)

Een aantal managers spreekt van doorgroei naar leidinggevende posities. Daarnaast spreekt een manager over mogelijkheden om meer verdieping of verbreding in de functie aan te brengen:

je ziet ook wel mensen doorgroeien, ook weer in leidinggevende functies of ook wel wat ik net zei in specialistische opleiding (Bron: interview mng 7)

Zoveel functiedifferentiaties zijn er ook weer niet (...) dus dan heb je het over de verbreding of verdieping van je ontwikkeling...dat je je specialiseert...daar wil ik me in verdiepen (...) er is geen verschil in functie maar wel in taak of werkgebied (Bron: interview mng 6)

Er worden in de interviews een aantal voorbeelden gegeven van doorgroei in beroep van de medewerkers. Een manager geeft aan dat een combinatiefunctie, waarin groepswork wordt afgewisseld met individuele behandelingen, erg leuk gevonden wordt door medewerkers⁵. Ook wordt er door een manager aangegeven dat ondersteuning is geboden bij de ontwikkeling van een medewerker die hierdoor ook een combinatiebaan heeft verkregen:

Ik heb voorgesteld aan een medewerker om minder te gaan werken om in die uren iets anders te gaan doen buiten De Bascule wat wel relevant was voor de ervaring (Bron: interview mng 3)

Er worden daarbij diverse voorbeelden genoemd van medewerkers die een opleiding hebben gevolgd en een nieuwe functie hebben gekregen. Door een manager wordt bijvoorbeeld aangegeven dat een sociotherapeut is doorgegroeid tot gezinswerker, of speltherapeut:

We hadden een sociotherapeut en die jongen die deed al heel lang...en die is uit zichzelf de opleiding speltherapie gaan doen, nou op de groep ging het gewoon vastlopen...nou is mondjesmaat speltherapie gaan doen (Bron: interview mng 4)

Nou goed we hebben ook iemand een sociotherapeut die gezinswerker geworden is (Bron: interview mng 4)

Daarnaast wordt er door een manager aangegeven dat er ook een medewerker is waarvoor een functie is gecreëerd.⁶ Ook heeft een manager in het gesprek verteld dat een medewerker is ingezet om mee te helpen een groepsbehandeling op te zetten om op die manier zich te kunnen ontwikkelen in de functie waarvoor zij een opleiding deed:

Nou dan is dat bijvoorbeeld iemand waartegen ik heb gezegd dan kan je dat samen doen om ook een stukje van je opleiding ook toe te voegen omdat dat past eigenlijk binnen het aanbod van die behandeling (Bron: interview mng 7)

⁵ N.B. Hier zullen geen citaten worden weergegeven in verband met het garanderen van de anonimiteit.

⁶ N.B. Hier zullen geen citaten worden weergegeven in verband met het garanderen van de anonimiteit.

Interessant is wel dat bijna de helft van de managers heeft aangegeven in de gesprekken dat zij voorrang verlenen voor hun 'eigen' medewerkers. Drie managers geven aan dat wanneer er een bepaalde functie vrijkomt binnen de zorglijn, er allereerst gekeken wordt naar wie van de eigen medewerkers hiervoor in aanmerking zou komen. Dit omdat er toch een investering is gedaan in deze medewerkers:

We hebben een medewerker die een opleiding doet en waarvan je weet dat ze in september klaar is en dat je nu een functie hebt waarop ze kunnen solliciteren, dan zou ik geen bezwaar hebben om iemand nu aan te nemen die in september klaar is...en daar kan dan iemand tegenover staan die wel de opleiding klaar heeft...dat vind ik niet zo belangrijk op dat moment...het is toch je wilt heel graag dat mensen die een mogelijkheid hebben gehad om een opleiding te volgen dat die ook binnen je eigen zorglijn te blijven werken en dat gun ik ze ook (Bron: interview mng 1)

Want het wordt allemaal binnen je eigen afdeling binnen je eigen kostenplaats zijn dat verschuivingen in dat is niet echt overstijgend vaak. ..en wij zitten natuurlijk ook met een eigen kostenplaats en binnen onze eigen stukje heb je dan niet de capaciteit, maar misschien wel op andere afdelingen...En ze hebben daar ook zelf profijt van natuurlijk op hun eigen afdeling (Bron: interview mng 2)

Ook is opvallend dat een manager aangeeft dat er medewerkers zijn doorgegroeid naar functies waar zij geen opleiding voor hebben gehad:

Wat wel heel erg typisch bascule is dat er heel veel mensen op het IJsbaanpad zitten die een functie hebben waar ze helemaal geen opleiding voor hebben gehad...ik denk dat dat een slechte ontwikkeling is (Bron: interview mng 5)

4.2 Behoeften en Wensen van Medewerkers op het Gebied van HRD

In dit hoofdstuk is nu ingegaan op de beleving van zowel medewerkers als managers met betrekking tot de huidige personeelsontwikkeling, en de gang van zaken hieromtrent. Hierin is gekeken wat de mogelijkheden zijn met betrekking tot HRD. In deze paragraaf zal uiteengezet worden wat de behoeften en wensen zijn van de medewerkers op het gebied van hun ontwikkeling. Dit zal worden bekeken vanuit de medewerkers zelf, alvorens ingegaan wordt op de beleving van de managers over de behoeften en wensen die de medewerkers hebben.

4.2.1 Behoeften en Wensen vanuit Medewerkers zelf

Nu de huidige situatie is geschetst is het interessant om te bekijken wat de wensen en behoeften zijn van de medewerkers op het gebied van hun eigen ontwikkeling. Zijn de medewerkers tevreden met betrekking tot hun ontwikkeling? Of zouden zij meer willen in hun ontwikkeling? Daarnaast zal er worden gekeken of er een verband te vinden is bij de groepen medewerkers met dezelfde verwachtingen. Of dat het hier gaat om individuele wensen of wensen die betrekking hebben op groepen medewerkers?

Ontwikkelmogelijkheden

Er wordt door drie medewerkers aangegeven dat er geen duidelijkheid of structuur is ten aanzien van de personeelsontwikkeling. Hierdoor ontstaat veel ruis. Ze wensen hier dan ook een duidelijke structuur, waarbinnen de ruimte wordt geboden om als medewerker in te bewegen:

Er is heel veel ruis dat is het eigenlijk...plus dat ik vind dat er selectief aandacht wordt besteed aan opleidingsmogelijkheden...bij ons is er een zorglijn die heeft allemaal opleidingen en bij de andere zorglijnen is het een stuk minder (Bron: interview mw 8)

Ik vind wel dat in grote lijnen duidelijk moet zijn, en dat moet het management doen hoe we gaan werken...binnen welke, aan welke regels iedereen zich moet houden...kijk de productie moet op orde zijn, en je moet je uren draaien...dat is gewoon een beetje de basis en daar binnen is dan veel ruimte (Bron: interview mw 9)

Een medewerker geeft aan deze structuur meer te willen zien bij het ontwikkelen van vernieuwingen binnen de organisatie, die door de huidige veranderingen in de zorg, een noodzaak zijn:

Dus dan moet je het op een heel andere manier gaan doen...en op wat voor manier...dat is niet duidelijk...en dat moet dus heel erg vanuit de onderste laag komen...en dat is natuurlijk heel leuk want dan kan je na gaan denken van oh hoe willen we dat dan en hoe gaan we dat dan vormgeven dus daar krijg je dan ook een zekere vrijheid in, aan de andere kant zou het natuurlijk ook goed zijn als die vernieuwingsdrang ook van bovenuit kwam en dat vind ik hier niet heel sterk (Bron: interview mw 1)

Volgens medewerkers wordt er op dit moment een afweging gemaakt of een ontwikkelwens Of – behoefte relevant is voor de organisatie of niet. Is het echter terecht dat ontwikkelmogelijkheden alleen geboden worden wanneer het een bepaalde relevantie heeft voor de organisatie? Wat vinden medewerkers van deze afweging? Een medewerker geeft aan hier tweeslachtig in te zijn:

Ja...dat was heel kort en duidelijk dat dat niet gericht was op hier iets wat binnen mijn vakgebied nodig was...dus werd het niet betaald...

En vind je dat terecht?

Ja weet je aan de ene kant snap ik dat wel...want ik heb het niet nodig om mijn functie uit te oefenen, natuurlijk komt het van pas en gebruik ik het ook wel en wordt ik er wel beter van...maar het is geen vereiste om mijn maatschappelijk werk goed te kunnen doen...aan de andere kant als ze het wel zouden toestemmen dan bindt dat wel (Bron: interview mw 1)

Daarnaast geeft een medewerker aan dat wanneer de organisatie tegemoet komt door een gedeelte te betalen dit het toch gemakkelijker maakt om de keuze te maken om de opleiding te doen. Hierdoor krijgt de leidinggevende ook een medewerker die veel kennis heeft, tevreden is en daardoor bij De Bascule blijft:

Wanneer zij <de organisatie> tevreden zijn met het werk wat je doet dan is het ook goed als medewerkers zich verder ontwikkelen en krijg je de mogelijkheid er ook voor (Bron: interview mw 9)

Ontwikkeling in Functie

Uit een aantal gesprekken met medewerkers komt naar voren dat zij behoefte hebben om zich in het werk te ontwikkelen:

Ik zou me wel ergens in willen specialiseren maar helemaal gericht op het vak als <functie>, zoals iets met <voorbeeld opleiding> of <voorbeeld opleiding> werken (Bron: interview mw 4)

Daarnaast geven twee medewerkers, van dezelfde functie, aan dat er wensen zijn met betrekking tot het behouden van de kwaliteit binnen het vakgebied:

Er zijn veel veranderingen binnen het vakgebied en (...) het zou goed zijn om bijvoorbeeld een vakgroep te hebben om hier naar te kijken en te kijken waar de behoefte ligt (Bron: interview mw 4)

Het is ontzettend belangrijk om altijd supervisie te hebben volgens mij..omdat je dan heel scherp blijft en omdat je van iemand die echt verstand van zaken heeft (...) en daardoor wordt je werk ook beter (Bron: interview mw 1)

Ook geeft een medewerker aan dat er weinig vast staat over wat een functie precies inhoudt: dit kan de medewerker zelf ontwikkelen. De medewerker geeft aan dat het niet verkeerd zou zijn om dit meer vast te leggen vanuit het management:

Zo hebben we al heel veel namen voor eigenlijk 1 functie...en het is meer dan alleen de naam, want het geeft ook aan wat je doet...dus dat zegt al iets over hoe vrij dat is en hoe heel erg verschillend je dus kan werken (...) in principe zouden we allemaal hetzelfde moeten doen (...) het is ook iets wat je uitdraagt...naar buiten toe (Bron: interview mw 1)

Daarnaast geven drie medewerkers vanuit beide zorgdivisies aan dat er geen inwerkprogramma of training is wanneer medewerkers starten in de functie; medewerkers leren het dus met vallen en opstaan. Opvallend hierbij is dat twee medewerkers dezelfde functie uitoefenen:

Maar toen ik daar mee begon was degene die dat daarvoor deed ook al weg dus dat was ook gewoon een beetje zelf uitzoeken van wat is nou precies de bedoeling en waar vind ik alles (...) in die zin zit het in veel dingen zit maar weinig structuur zeg maar...dat is toch wel een beetje dingen uitzoeken (Bron: interview mw 7)

Doorgroei in Baan

Er wordt door een aantal medewerkers toch gesproken van beperkte doorgroeimogelijkheden. Volgens een medewerker, heeft dit als gevolg dat medewerkers die een specialistische opleiding hebben afgerond, de organisatie met die reden ook verlaten. Hierdoor vertrekken mensen met veel kennis en ervaring en moeten er weer mensen ingewerkt worden. Dit brengt onrust mee in het team:

En dat hebben we ook wel de afgelopen jaren in ons team een aantal keer gezien, er is ook <functie> vertrokken ook omdat ie toen die eenmaal zijn opleiding af had niet daarna het salaris kreeg van een <functie> terwijl hij ook wel <dat werk> deed (...) maar wat er zonde aan is dat er mensen vertrekken die veel kennis en ervaring hebben en dat dat...ik merk dat dat ook voor de teams onrustig is (...) wat uiteindelijk voor een afdeling gewoon...ja iemand moet opnieuw ingewerkt worden dat kost ook geld denk ik (Bron: interview mw 7)

Daarnaast geeft een medewerker aan dat het jammer is dat jonge medewerkers die stage hebben gelopen binnen De Bascule, geen mogelijkheden hebben om na hun opleiding bij De Bascule te kunnen werken, juist terwijl dit goede krachten zouden zijn:

Ik vind het jammer maar dat is meer bascule breed dat jonge mensen die bij ons stage lopen van wat ik de laatste tijd heb gezien...daarna worden ze WEP <WerkErvaringsPlek>`er dat er heel vaak vooral nu in krapte...dat er geen mogelijkheden zijn om mensen aan te nemen terwijl ik juist denk dat zijn de mensen die je nodig hebt...je hebt ze al helemaal ingewerkt...ze kennen alle mogelijkheden...dat het op de een of andere manier De Bascule er niet in slaagt om deze mensen ook een baan aan te bieden, dat vind ik jammer (Bron: interview mw 8)

Wanneer medewerkers de vraag werd gesteld welke behoeften of wensen zij hebben met betrekking tot hun doorgroei, werd er door drie medewerkers gesproken over de gewenste mogelijkheid om meer uren te gaan werken. Deze medewerkers hebben aangegeven meer te willen werken en hun contracturen uit te willen breiden:

En het zal wel drukker worden dus ik weet niet of onze leidinggevende zegt nou ja je moet een paar uur erbij of je moet je meer verdiepen in dat wat erbij komt...er komen wel extra taken bij (...) ja ik denk dat er eer werk is en dus meer uren...

Dus dan zou het misschien kunnen zijn dat jij meer uren zou moeten werken?

Misschien...

Wat vind je daarvan?

Nou zou wel goed zijn...ja...ik zou wel meer uren willen werken ja (Bron: interview mw 10)

Doorgroei Beroep

Er wordt vanuit beide zorgdivisies gesproken over het ambiëren van een combinatiefunctie; het combineren van twee functies in een fulltime baan. Er wordt hierbij door medewerkers een onderscheid gemaakt tussen het gedeeltelijk in dienstverband en gedeeltelijk zelfstandig werken, of het gedeeltelijk in groepsverband en gedeeltelijk in individuele vormen werken:

Het lijkt mij leuk om op een gegeven moment een gedeeltelijk in dienstverband te werken en een gedeelte zelfstandig (Bron: interview mw 1)

Met de opleiding tot <functie> heb je meer mogelijkheden en iets aanvullends om ook individuele therapieën te geven (Bron: interview mw 5)

Vanuit beide zorgdivisies wordt aangegeven door twee medewerkers, die beide tussen de 4 à 5 jaar in dienst zijn bij De Bascule, prioriteit leggen bij het verkrijgen van een diploma, om dit mee te kunnen nemen in hun carrière en ook meer verdieping in hun werk te kunnen krijgen:

Ik zou iets willen doen wat echt op papier staat waar je ook echt iets aan hebt als je naar een andere baan gaat zoeken, meer verdieping, want met werkervaring alleen zijn de mogelijkheden toch kleiner (Bron: interview mw 8)

Doorgroei Organisatie

Twee medewerkers geven aan dat er gedacht wordt om te solliciteren buiten De Bascule, omdat doorgroei gewenst is naar een andere instelling:

Ik zou na het afronden van mijn opleiding niet willen blijven binnen De Bascule...dat heeft niet met De Bascule te maken maar dat heeft meer met mijn persoonlijke keus te maken in de zin van ik ken De Bascule nu een beetje en ik zou dan een andere instelling willen leren kennen (Bron: interview mw 2)

4.2.2 Behoeften en Wensen van Medewerkers vanuit Management

In deze paragraaf wordt uiteengezet wat volgens de managers de behoeften en wensen zijn van de medewerkers op het gebied van hun personeelsontwikkeling. Komt de beleving van het management omtrent de behoeften en wensen van medewerkers overeen met wat de verwachtingen van de medewerkers werkelijk zijn? Concreet, met welke vraag komen medewerkers bij de leidinggevenden wanneer het gaat om de personeelsontwikkeling?

Ontwikkeling in Functie

Met betrekking tot de ontwikkelmogelijkheden, geven twee managers uit de divisie VB aan dat medewerkers hier geen wensen in zouden hebben en tevreden zijn met het huidige aanbod:

Nou ik denk dat sowieso het aanbod wat wij hier geven dat neemt iedereen, dat vindt ook iedereen hartstikke fijn (Bron: interview mng 2)

Doorgroei Beroep

Over de doorgroeimogelijkheden geven de medewerkers aan een aantal wensen vernomen te hebben vanuit de medewerkers. Vanuit de medewerkers in het algemeen wordt volgens een andere manager aangegeven dat er wel wensen zijn om een leidinggevende functie te vervullen:

Het zou best kunnen zijn dat een aantal mensen de ambitie heeft om ook meer manager te kunnen zijn...dat weet ik van 2 dat ze daar wel aan denken (Bron: interview mng 6)

Daarentegen geeft een manager aan dat psychologen onvrede zouden hebben met de doorgroeimogelijkheden. Deze doorgroeimogelijkheden zouden er of te weinig zijn, of betreffen een managementpositie waar de wens niet zou liggen:

Psychologen (...) hebben onvrede over de doorgroeimogelijkheden...ze kunnen doorgroeien tot managementfuncties maar dat willen meesten niet (Bron: interview mng 1)

Eén manager doet een specifieke uitspraak met betrekking tot de wensen met betrekking tot de doorgroei in de functie van sociotherapeut. Hij/zij geeft aan dat de sociotherapeuten van alle functies binnen de organisatie de meeste onvrede zou hebben met betrekking tot de doorgroeimogelijkheden. Dit is echter niet aangegeven met specifieke voorbeelden in het interview. Wel geeft de manager aan dat de mogelijkheden om door te groeien liggen in het doorstromen naar een leidinggevende functie. Wanneer hier mogelijkheden voor zijn, wordt hier door de sociotherapeuten niet op ingespeeld.⁷ Zou de wens van sociotherapeuten dan dus niet liggen bij een leidinggevende functie?

Zoals ook door de medewerkers zelf werd aangegeven, hebben twee managers vanuit beide divisies ook de beleving dat medewerkers naast het groepswork nog iets anders zouden willen doen:

Ja en er is ook 1 iemand in het verleden die is op een gegeven moment zijn de mensen toch meer het groepswork ja daar hebben ze vaak wel wat meer..zouden wel iets anders willen dan het groepswork (Bron: interview mng 2)

Doorgroei Baan

Vanuit de zorgdivisie VB is aangegeven door een manager dat medewerkers geen wensen zouden hebben om door te groeien naar een andere functie, omdat zij meer de verdieping zoeken in hun eigen functie. Zij zouden ook al blij zijn met meer kennis en vaardigheden:

⁷ N.B. Hier zullen geen citaten worden weergegeven in verband met het garanderen van de anonimiteit.

Nee dat merk ik niet en misschien komt dat ook wel omdat mensen heel erg bezig zijn met een behandeling zich eigen te maken...dus daar al in een ontwikkelingsproces zitten (Bron: interview mng 6)

Uit de gesprekken met managers komt eenmaal naar voren dat er een uitspraak gedaan wordt wat betreft de doorgroei met betrekking tot salaris. Eén manager geeft aan dat in een bepaalde functie, de werkzaamheden aan het veranderen zijn waardoor er meer taken en verantwoordelijkheden bijkomen. Medewerkers verwachten dit dan ook terug te zien in het salaris:

Als er wel eens taken komen in de divisie die niet zo passen bij de <functie>, dus ontwikkelingen binnen De Bascule dat er steeds meer gevraagd wordt van <functie> dat hun takenpakket ook verruimd wordt gaandeweg...maar dat staat nog niet altijd omschreven in hun functieomschrijving, dat is een hellend vlak waarin wij zitten (Bron: interview mng 3)

4.3 Beperkingen die worden ervaren door Medewerkers op het Gebied van HRD?

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk zal gekeken worden in hoeverre er aan de behoeften en wensen van de medewerkers tegemoet gekomen wordt door het huidige HRM beleid. Zijn deze verwachtingen te realiseren binnen De Bascule? Of zijn er ook beperkingen ervaren door de medewerkers op het gebied van HRD? Deze ervaren beperkingen door de medewerkers zullen zowel door de medewerkers als door de managers de revue passeren.

4.3.1 Beperkingen vanuit Medewerkers zelf

Een groot gedeelte van de medewerkers geeft aan dat de druk heel erg ligt op de productie waardoor de ontwikkeling in de functie op een lager pitje komt te staan. Aangezien er op dit moment geen geld meer is vanuit De Bascule, zijn de mogelijkheden om een opleiding of training te financieren erg beperkt, volgens de medewerkers:

En dan voor een academische instelling die zegt we willen met de nieuwste methodieken en zo werken dan zou je gewoon denken dat dat wel meer gestimuleerd wordt dat mensen inderdaad cursussen kunnen volgen en dat soort dingen...ja dat is wel heel beperkt (Bron: interview mw 7)

De wens om zich te ontwikkelen in de huidige functie is hier dan ook van afhankelijk. Wanneer er immers geen financiële mogelijkheden zijn, dan blijft de wens liggen:

Dat is op den duur wat je merkt van ja zeker de afgelopen 2 jaar dan heeft er gewoon heel erg de druk geleden op de productie en dat gaat ten koste van dit <de ontwikkeling in de functie> (Bron: interview mw 4).

Daarnaast hebben meerdere medewerkers de wens geuit om de kwaliteit in hun vakgebied te behouden door meer contact te hebben met medewerkers van dezelfde discipline. Op dit moment is dit niet het geval:

Er werken ongeveer 800 mensen bij De Bascule er zijn tig <functie> maar je hebt bijna nooit contact met <functie> van andere divisies (Bron: interview mw 4)

Door een medewerker wordt aangegeven dat doorgroei alleen mogelijk is wanneer er een nieuwe afdeling wordt geopend of er medewerkers weggaan:

Ik ga dan naar mijn leidinggevende toe en dan verneem ik dat er een nieuwe groep wordt geopend of een andere vacature vrijkomt (Bron: interview mw 4)

Een mogelijkheid in de doorgroei zou volgens een aantal medewerkers kunnen zijn om door te groeien naar een leidinggevende positie; hier zijn echter maar beperkte mogelijkheden in:

Je kan leidinggevende worden op een gegeven moment...maar daar is heel weinig plek voor en verder stopt het (Bron: interview mw 6)

Daarbij is er, aldus een medewerker, een groot verschil in opleidingsniveau van functies, ofwel HBO ofwel universitair. Het is onbekend wat hier tussen zou kunnen zitten. Hierdoor moet je een specifieke opleiding doen wil de medewerker door kunnen stromen naar een andere functie:

Ja dat is ook wel een beetje dit werkveld waarin een groot verschil is tussen HBO`ers en universitaire medewerkers dat daar tussen...ik weet niet wat daartussen nog zit...en natuurlijk van HBO naar een universitaire studie toe, dan zit wel zo`n afstand tussen vooral omdat je helemaal opnieuw een studie moet doen (Bron: interview mw 5)

Met betrekking tot het uitbreiden van uren geeft een medewerker aan dat het invullen van deze uren niet zo gemakkelijk gaat op een andere afdeling:

Maar dat is ook wel lastig omdat het allemaal flexibele uren zijn, en ik heb wel diensten die echt vaststaat (Bron: interview mw 3)

4.3.2 Beperkingen van Medewerkers vanuit Management

Het management geeft een aantal vergelijkbare beperkingen aan die door de medewerkers worden ervaren op het gebied van hun ontwikkeling. Allereerst wordt er door meerdere managers aangegeven dat de doorgroeiplekken onvoldoende zouden zijn. Enerzijds zou dit, aldus een manager, te maken hebben dat de organisatie klein is en het verloop en doorstroom laag is. De groei is uit de organisatie, waardoor geen nieuwe posities ontstaan waar medewerkers in door kunnen groeien:

Maar als je kijkt naar management enzo dan wordt het toch allemaal...zijn er niet zoveel doorgroeimogelijkheden omdat de organisatie toch ook niet zo groot is...het verloop is ook niet zo groot dus mensen blijven ook heel erg zitten waar ze zitten, dat vind ik ook wel een probleem...dat er weinig doorstroom is (Bron: interview mng 4)

Aanvullend wordt er aangegeven dat medewerkers erg op hun plek blijven zitten:

De doorstroom naar <functie> is erg gering, wellicht door de <soort medewerkers> die in die functie werken en het belangrijk vinden om die vastigheid te houden (Bron: interview mng 2)

Daarnaast wordt door dezelfde manager aangegeven dat medewerkers gebonden zijn aan de discipline waarin ze werken, waardoor de mogelijkheden om door te groeien ook beperkt zijn:

En die zijn er niet zoveel maar het is ook nogmaals je zit ook heel erg vast in je discipline...als je een keer psycholoog bent ja dan moet je wel heel ambitieus zijn...en dan zijn er heel weinig kansen om door te groeien (Bron: interview mng 4)

Meerdere managers spreken over de mogelijkheid tot functiedifferentiatie: het creëren van bijvoorbeeld een junior en senior positie binnen een functie. Hierin worden een aantal beperkingen gegeven. Allereerst wordt door een managers aangegeven dat binnen de organisatie veel medewerkers een specialistische opleiding hebben gedaan of doen, waardoor het lastig is om te differentiëren. Daarnaast geeft een manager aan dat de functies per divisie of zorglijn verschillend zijn:

Misschien dat die functiedifferentiatie nog wel kan (...) Er zijn afdelingen die ermee werken maar als je echt kritisch gaat kijken dan bestaan op de ene afdeling ook allemaal senior <functie> dus dan kun je eigenlijk geen functiedifferentiatie toepassen dat gaan ze nooit betalen...op andere afdelingen zijn er wel <functie> in een hogere schaal en dat geeft meteen scheve ogen, dus ik verwacht daar nog wel eens problemen in (Bron: interview mng 3)

Door het management wordt meer gesproken over het verloop binnen de organisatie. Twee managers spreken in de interviews dat er juist een hoog verloop is binnen een bepaalde functie, wat door de beperkte doorgroeimogelijkheden zou kunnen komen.

Ik maakt me het meeste zorgen over de doorgroeimogelijkheden bij <functie>, omdat er een ontzettende turn-over is (Bron: interview mng 5)

Dit verloop zou onrust in een team teweeg brengen, aldus een manager:

Wanneer je de medewerkers langer kan behouden in de functie dan kun je beter profiteren van een rustiger team wat is ingespeeld op elkaar en wat kennis en vaardigheden heeft opgebouwd (Bron: interview mng 2)

Wat door het merendeel van de managers wordt aangegeven als een belangrijke beperking in de ontwikkelmogelijkheden van de medewerkers is het beperkte budget en tijd die vrijgemaakt kan worden voor de wensen en behoeften van de medewerkers:

Ik ben met handen en voeten gebonden aan het beperkte budget wat er is...ik bedoel ik gun iedereen van alles...maar het kan niet (Bron: interview mng 1)

Tijd...nou ja een opleiding kost tijd (...) en die druk is natuurlijk ook van als allerlei mensen allemaal opleidingen gaan doen dan is het voor de collega's die geen opleiding doen, dat moet natuurlijk wel in een redelijke verhouding zijn (...) tegelijkertijd moet het ook heel legitiem zijn, als je een opleiding doet dat het niet er bovenop komt, ook de tijd die je kwijt bent en als wij als instelling zeggen van deze opleiding is nodig (...) dan moet je daar toch ook wel een tegemoetkoming voor creëren (Bron: interview mng 7)

Daarnaast spelen volgens een aantal managers de veranderingen in zorgpaden en doorbraakprojecten een grote rol bij de beperking aan mogelijkheden voor medewerkers om te ontwikkelen:

Als iemand dan zegt dat is echt iets voor mij...die kant wil ik op...dan kijken wij en dan zeggen wij ok we hebben dat zorgpad en daar zit dat en dat dat in en daar hebben we die mensen voor nodig...nee we hebben daar niks aan, sorry (...) het wordt zo concreet allemaal dat je kan zeggen van tevoren per jaar hebben wij <zoveel uur> aan <die behandeling> nodig (...) maar dat impliceert ook dat de persoonlijke wensen steeds minder bepalend zijn, dus dat zij ook steeds meer in een stramen komen waarin de keus erg beperkt is...en dat maakt het weer moeilijker als je het hebt over loopbaanontwikkeling (Bron: interview mng 4)

4.4 Rol HRM mbt HRD

Nu de HRM praktijken op het gebied van personeelsontwikkeling zijn weergegeven volgens zowel de medewerkers als de managers en of de behoeften en wensen van medewerkers met betrekking tot hun ontwikkeling passen binnen deze HRM praktijken, is het interessant om te kijken naar de verschillende partijen die een rol spelen binnen de personeelsontwikkeling. In deze paragraaf zal gekeken worden welke rol HRM speelt met betrekking tot HRD, uiteengezet vanuit de beleving van zowel de medewerkers als de managers. Zowel medewerkers als managers is de vraag gesteld wat hun relatie is met de dienst P&O met betrekking tot respectievelijk hun ontwikkeling als de ontwikkeling van hun medewerkers.

In het algemeen blijkt uit de resultaten dat de rol van P&O met betrekking tot de personeelsontwikkeling er helemaal niet tot beperkt is. Er is wel een verschil in contact te bemerken tussen de medewerkers en managers, wat in de volgende subparagrafen zal worden beschreven.

4.4.1 Perspectief Medewerkers

Binnen deze paragraaf zal allereerst ingegaan worden op de huidige rol die HRM heeft met betrekking tot HRD volgens medewerkers. Vervolgens zullen de verwachtingen die de medewerkers hebben van de afdeling P&O worden uiteengezet.

4.4.1.1 Huidige Rol HRM

In de gesprekken met de medewerkers is hen gevraagd wat het contact is met de dienst P&O als het gaat om hun ontwikkeling en waaruit dit contact bestaat. Het huidige contact met HRM met betrekking tot HRD, die de medewerkers hen toeschuiven, kan in één zin worden weergegeven: Het contact met de afdeling P&O over de ontwikkeling van medewerkers is weinig tot nihil. Hierbij is geen verschil op te merken tussen de twee divisies. Dit contact wordt duidelijk weergegeven door het volgende citaat:

En heb je wel eens contact met de P&O afdeling als het gaat om je ontwikkeling?

Nee...Ik zou niet eens weten op wat voor manier je contact hierover zou hebben...mijn vader zei wel laatst een keer wil je niet eens met een loopbaanbegeleider spreken, om te kijken wat er mogelijk is...en toen dacht ik ja dat is wel handig...het is meer iets waar ik niet over na heb gedacht dat dat kan of...kan dat?...ik weet niet wat P&O daarin doet...ja het is wel personeel en organisatie...(Bron mw 5)

Wel wordt er door medewerkers aangegeven dat de dienst P&O een informerende rol kan spelen of formaliteiten kan regelen omtrent een opleiding of uitbreiding van uren. Een medewerker gaf in het interview aan dat wanneer haar leidinggevende geen mogelijkheden kon bieden in haar wensen, dit een reden is om contact met P&O op te nemen:

Eerst via mijn leidinggevende, die in principe zei ik weet het niet en hier kan het niet er is nu niks...en toen dacht ik van ja dan moet ik meer gaan praten daarover...dus toen ben ik naar P&O gegaan om erover te praten (Bron mw 1)

4.4.1.2 Gewenste Rol HRM

Maar zouden medewerkers dit contact met P&O dan liever anders zien? Zouden zij vaker contact willen hebben of een bepaalde mate van ondersteuning willen hebben in hun ontwikkeling? Met die reden is hen dan ook de vraag gesteld wat volgens de medewerkers de gewenste rol zou zijn van HRM op het gebied van hun ontwikkeling.

Hierop hebben de medewerkers van de zorgdivisie VB geen verwachtingen van de dienst P&O aangegeven tijdens de gesprekken. Vanuit de zorgdivisie GZ daarentegen geeft een medewerker aan dat de dienst P&O zich dichter bij op de werkvloer mag bevinden:

Want dat ze ook bij bijvoorbeeld teamvergaderingen zijn om wat te vertellen...ik vind het wel een heel makkelijk toegankelijke afdeling hoor, maar er zijn natuurlijk heel veel dingen van nieuwe CAO wetgeving enzo...nou die dringen vaak helemaal niet door tot de werkvloer...en of welke cursussen er worden gegeven intern...ik denk dat het wel eens goed is als iemand...als er iemand vanuit P&O ook eens in de teams komt...dat zou wel prettig zijn denk ik (Bron: interview mw 6)

4.4.2 Perspectief Management

In de gesprekken met het management is tevens de vraag gesteld wat de rol is van HRM op het gebied van personeelsontwikkeling. Hierbij gaat het dan niet om de eigen ontwikkeling van het management, maar betreft het de ontwikkeling van de medewerkers. Allereerst zal uiteengezet worden wat de huidige rol is van HRM volgens het management, alvorens in zal worden gegaan op de wensen vanuit het management met betrekking tot de rol van HRM op het gebied van personeelsontwikkeling.

4.4.2.1 Huidige Rol HRM

Tijdens de gesprekken met het management is de vraag gesteld wat de rol is van HRM met betrekking tot personeelsontwikkeling. Wat is het contact tussen de manager en HRM met betrekking tot personeelsontwikkeling? En in welke mate worden managers ondersteund door HRM bij de ontwikkeling en doorgroei van hun medewerkers? Het contact omtrent personeelsontwikkeling met de afdeling P&O blijkt beperkt van helemaal geen contact tot een aantal contactmomenten per jaar:

Als we kijken naar P&O, wat zijn dan de contactmomenten met betrekking tot personeelsontwikkeling?
Die zijn er niet zoveel...dat zal ongetwijfeld komen omdat ik dan meer de inhoudelijk manager ben...en een goed gezond team heb...dus er is geen aanleiding om contact met P&O te hebben, omdat er veel zelf geregeld kan worden (Bron: interview mng 7)

De managers houden de personeelsontwikkeling dus over het algemeen meer zelf in de hand. Er is geen noodzaak om dit met de dienst P&O te bespreken of managers zoeken het zelf uit om het overzicht en de grip te behouden. Dat is niet te wijten aan het contact met P&O; het contact met de afdeling P&O is namelijk prima. P&O staat klaar om leidinggevendenden te helpen en is toegankelijk. Een manager omschrijft deze relatie als volgt:

Het is voornamelijk een administratieve ondersteuning die P&O biedt en dat is op zich wel heel handig dat is zonder meer waar, die kunnen daar wel een rol in spelen (Bron: interview mng 5)

De inhoud van de contactmomenten met P&O zijn tweeslachtig. Enerzijds hebben zij veelal betrekking op de interne trainingen die door de dienst P&O worden georganiseerd. Leidinggevendenden krijgen onder andere één keer in de zoveel tijd een email waarin staat welke trainingen gegeven worden en welke medewerkers daarvoor opgegeven kunnen worden. Daarnaast kunnen er aparte afspraken gemaakt worden met betrekking tot de interne training, zoals een *on-the-job* training, aldus een manager:

En wat is de rol met P&O, de relatie met P&O als leidinggevende?
Nou kijk je neemt natuurlijk het aanbod af zeg maar die binnen De Bascule is, bascule breed neem je dat af...en verder zou die niet zo groot zijn want veel dingen doe je ook op je eigen budget, dus als je iets van congressen of workshops of trainingen en dat aanbod is er niet van De Bascule, dan doe je dat op eigen initiatief...of dan kijk je binnen de deskundigheid...binnen de eigen divisie dat je daar wat vandaan kunt halen (Bron: interview mng 2)

Ook geven twee managers vanuit de divisie VB aan wel eens contact te hebben over de mogelijkheden in de ontwikkeling van medewerkers bijvoorbeeld op het gebied van vacatures buiten de divisie of wat er meer zou kunnen voor een medewerker. Eén van deze managers geeft hierbij aan:

<De personeelsontwikkeling is nu gericht> Alleen op de persoon...dus niet op beleid eigenlijk...tis als er iets is met iemand of er moet iets verzonnen worden voor iemand dan is er contact (Bron: interview mng 4)

Wat als positief wordt ervaren vanuit een manager, is dat er een evaluatie vanuit de dienst P&O heeft plaatsgevonden met betrekking tot de interne trainingen en de gang van zaken hieromtrent:

We hebben geëvalueerd, wat is er afgenomen aan training en wat is er blijven liggen en dat was eigenlijk best wel goed dat je toch wel dacht van ohja dat we dat ook voor onze doelgroep kunnen doen of voor de <functie> in huis hebben...volgens mij is dat helemaal niet zoveel tijd...maar het is toch wel, ik zie daar wel winst in (Bron: interview mng 3)

Deze reacties, zoals hierboven beschreven zijn in eerste instantie door de respondenten aangegeven. Dit kan een logisch gevolg zijn wanneer er gevraagd wordt naar de relatie met P&O. Managers kunnen dit opvatten als wat zij vinden van de persoonlijke relatie met P&O; of het bij wijze van spreken aangename mensen betreft. Wanneer er echter dieper ingegaan wordt op deze rol van HRM dan komen er toch ook andere zaken aan bod. Twee managers geven aan dat de dienst P&O ver van de operationele afdelingen af zit:

P&O is ook fysiek is het erg ver...echt ver weg...ook wel in de beleving (...) er zitten daar wat mensen op het IJbaanpad, maar wat we eraan hebben...ik changeer een beetje hoor...maar in de beleving is dat toch wel een beetje (Bron: interview mng 3)

Echter, op het moment dat de dienst P&O een poging doet om hier verandering in te brengen, wordt daarop als reactie gegeven door één van de twee managers:

Er was bijvoorbeeld 'P&O komt naar je toe', een initiatief om dichterbij te komen...dan werd er voorgesteld, dan komen we een dag in de week hier zitten...ik wist niet wat ik daarmee aan moest...want volgens mij kun je veel beter bedenken van wat is er belangrijk om te doen en vervolgens wat hoort daar dan bij (Bron: interview mng 4)

Vanuit de gesprekken met het management geven drie leidinggevendenden aan dat de dienst P&O geen proactief beleid voert en daarbij onvoldoende kennis heeft van de snelheid en professionaliteit die binnen de organisatie heerst. Daarnaast wordt aangegeven door drie managers dat de diensten van P&O niet altijd aansluiten bij de wensen van de managers, waarover door één manager wordt gezegd:

Als de organisatie wil dat ik klantvriendelijk ben dan wil ik ook intern klantvriendelijk worden benaderd (Bron: interview mng 8)

4.4.2.2 Gewenste Rol HRM

Uit voorgaande blijkt dat drie managers vinden dat hun wensen niet aansluiten bij de diensten die P&O levert. Wanneer dan ook de vraag gesteld wordt of er andere verwachtingen zijn van de dienst P&O met betrekking tot de personeelsontwikkeling, geeft zelfs het merendeel van de respondenten hier een positief antwoord op. Slechts twee managers geven aan geen andere verwachtingen te hebben van de dienst P&O:

Ik wordt niet ondersteund door P&O, maar dat hoeft ook niet...ik vind het verder ook aan de manager om dat te organiseren. En vaak is het een concrete vraag en dan hoeft niemand daar in te faciliteren, dan gebeurt het gewoon (Bron: interview mng 1)

Ik heb niet zoveel verwachtingen van P&O...je gaat niet op iets hopen waarvan je toch denkt dat het niet gerealiseerd wordt...dus ik bemerk ook een zekere matheid (Bron: interview mng 5)

Deze uitspraak is gerelateerd aan het feit dat de manager aangeeft dat P&O meer kennis zou moeten hebben van de professionele organisatie en meer inhoudelijke kennis van de functies binnen de organisatie. Daarnaast zou volgens de manager een verbeterpunt kunnen zijn dat P&O een proactieve rol zou vervullen met betrekking tot de personeelsontwikkeling. Dit is tevens in het gesprek met een tweetal andere managers naar voren gekomen.

Hierbij wordt aangegeven dat P&O een vernieuwende rol kan spelen, maar ook een belangrijke rol kan hebben bij veranderprocessen en de marktwerking van de organisatie, zoals blijkt uit het volgende citaten van één van de managers:

Het is hooguit dat je je kunt afvragen hoe positioneert een afdeling als P&O binnen dit bedrijf, wat is de rol en wat zou een bijdrage kunnen zijn aan de hele bascule (...) Er zijn heel veel veranderingen in de maatschappij...de zorgverzekering is veranderd, de zorgpaden zijn ingevoerd...er komen heel veel veranderingen op ons af...en dan zou ik het fijn vinden als er een heel proactief beleid gevoerd wordt van hoe kun je veranderingen binnen een organisatie doorzetten zodat medewerkers in het hele proces mee gaan (Bron: interview mng 8)

Als je zegt van P&O helpt mee te denken hoe we De Bascule haar plek in de markt zo goed mogelijk kan handhaven en ontwikkelen dan kan je ook zeggen dat het betekent dat je voor je medewerkers dat soort type medewerkers op een aantal plekken moet realiseren en daar kan je natuurlijk wel dingen voor bedenken (Bron: interview mng 8)

De dienst P&O zou daarnaast het management kunnen ondersteunen in het feit dat zij meer kennis hebben over personeelsontwikkeling, die het management niet zou bezitten of onvoldoende zou hebben:

P&O denkt hier heel erg in mee, maar dat zegt natuurlijk wat als wij het moeten verzinnen snap je...dus je verwacht van P&O veel meer initiatief naar de afdelingen, naar de mensen toe (...) In hun specifieke kennis in de organisatie van loopbaanontwikkeling (Bron: interview mng 4)

Dit wordt door het merendeel van de managers aangegeven. Hierin is een onderverdeling te maken tussen managers die het fijn zouden vinden wanneer er op centraal niveau dingen geregeld kunnen worden met betrekking tot de personeelsontwikkeling en managers die gewoonweg meer ondersteuning wensen in hun functie als leidinggevende:

Aan de andere kant is het ook wel weer goed om een soort gemeenschappelijkheid te creëren, iets overkoepelends om te kijken wat de behoefte is bij de afzonderlijke afdelingen en te kijken wat bascule al in huis heeft of er samenwerking mogelijk is tussen de afdelingen (...) en er geen verschillen tussen de afdelingen ontstaan en afdelingen op dezelfde manier hierin <personeelsontwikkeling> investeren (Bron: interview mng 6)

Ik denk dat zij meer de kennis hebben van welke vacatures er zijn en welke afdelingen er zijn (...) en ik denk dat P&O meer in staat is om te zien ohja met wat aanpassingen zou je toch wel eens daar kunnen kijken (Bron: interview mng 2)

Mijn behoefte is (...) ondersteuning in de kennis van zaken (...) managers op sleutelposities dat ze die daar niet op die manier in onderhouden en onderrichten...ja...volgens mij is dat ook een gebrek (Bron: interview mng 3)

In deze laatste behoefte ziet de manager een oplossing in het creëren van een inwerkprogramma om managers wegwijs te maken binnen de organisatie. Ook zou een initiatief vanuit P&O in het organiseren van bijeenkomsten voor managers om de ontwikkelmogelijkheden door te nemen, een optie zijn, aldus de manager.

Eén manager geeft aan op dit moment te betalen voor een centrale facilitaire dienst; of er nu gebruik van wordt gemaakt of niet. Hierin zou de wens zijn met betrekking tot de personeelsontwikkeling om P&O een echte dienstverlener te maken:

De voorkeur zou zijn om de diensten in te kopen op de momenten dat ze nodig zijn...hierdoor wordt het goedkoper en heb je meer invloed op de kwaliteit (Bron: interview mng 7)

4.5 Rol Management mbt HRD

Een tweede belangrijke rol binnen het HRM beleid is die van het management. In deze paragraaf zullen de resultaten weergegeven worden als antwoord op de vraag welke rol het management speelt binnen het HRM beleid op het gebied van de personeelsontwikkeling.

Belangrijk om te vermelden is dat in het geval van de medewerkers wordt gesproken over hun direct leidinggevende en niet het management *overall*. Het management spreekt over de eigen rol met betrekking tot de personeelsontwikkeling. Met andere woorden, het management heeft het niet over de rol die vanuit de medewerkers wordt gezien of verwacht, maar heeft het over de eigen beleving in de rol die zij innemen of wensen in te nemen.

Uit de gegevens van de interviews komen zowel bij de medewerkers als bij de managers twee aspecten naar voren, te weten de houding van de leidinggevenden met betrekking tot de personeelsontwikkeling en de capaciteiten van de leidinggevenden. Allereerst wordt door beide partijen aangegeven dat er een open houding bestaat. Er wordt door zowel medewerkers als managers aangegeven dat de managers actief proberen mee te denken en de medewerkers proberen te steunen in hun ontwikkeling. Daarnaast komen er signalen vanuit zowel de medewerkers als de managers dat de managers niet voldoende capaciteiten hebben om een goede invulling te geven aan de personeelsontwikkeling:

Je hebt het over (...) professionals op zorggebied, maar amateurs op het gebied van organisatie en management (Bron: interview mng 4)

In de volgende subparagrafen zal op beide aspecten dieper ingegaan worden. Waarbij tevens zal worden uiteengezet wat de gewenste rol zou zijn van zowel medewerkers als managers van het management met betrekking tot de personeelsontwikkeling.

4.5.1 Perspectief Medewerkers

Over de rol die het management speelt met betrekking tot HRD zijn de uitspraken vanuit de medewerkers meer divers dan over de rol van HRM. Zij hebben dan ook meer contact met hun leidinggevende dan met de afdeling P&O over hun ontwikkeling. Er blijkt immers dat zij met een wens allereerst naar hun leidinggevende gaan, voordat P&O wordt ingeschakeld. Hierdoor is er in de gesprekken meer gezegd over de rol en daarbij ook de gewenste rol die het management zou moeten hebben volgens de medewerkers. Deze twee onderwerpen zullen dan ook respectievelijk de revue passeren in de onderstaande paragrafen.

4.5.1.1 Huidige Rol Management

De medewerkers geven over het algemeen aan dat zij goed contact hebben met hun direct leidinggevenden. Het merendeel van de respondenten spreekt van een open houding; er kan altijd tussendoor wat gevraagd, dingen besproken of een afspraak gemaakt worden:

Ik vind ook wel dat ik een leidinggevende heb die openstaat voor nieuwe ideeën...dus als ik <lg> aan het jasje trekt dan is het prima en dan heeft <lg> daar tijd en ruimte voor en wil <lg> daar ook actief over meedenken, zal <lg> ook eerlijk zeggen van leuk maar krijg je nooit geld voor of krijg je nooit voor elkaar...en dat vind ik meer belangrijk dat <lg> dichtbij staat, dat er 1x in het jaar een gesprek is en openstaat voor vernieuwing, en dat doet <lg> dat moet ik absoluut zeggen (Bron: interview mw 1)

Er is een onderscheid te bemerken in de mate van initiatief vanuit de leidinggevenden. De helft van de medewerkers geeft aan dat hun direct leidinggevenden geen initiatief nemen in de ontwikkeling van de medewerkers. Echter, zodra medewerkers aangeven de uitdaging of ondersteuning in het werk te missen, wordt er wel samen gekeken naar de mogelijkheden:

Ik vind het geen nadeel dat ik het zelf moet vragen...het is natuurlijk nog leuker als je ziet van een aanbod en kies er maar vier uit...maar ik snap ook wel waarom ze dat niet doen met die hele crisis (...) ze zeggen niet concreet zo van goh je kan dit en dit doen en kan je hier en hier in doorgroeien, maar ze zeggen wel goh hoe vind je het gaan, vind je het leuk, zie je nog uitdaging (Bron: interview mw 3)

Er wordt echter, volgens het merendeel van de medewerkers, wel door de leidinggevenden de vrijheid geven aan de medewerkers om hun eigen invulling aan hun ontwikkeling te geven. Er wordt gesproken door een medewerker dat de divisie heel erg gericht is op groei en vernieuwing en dat de medewerkers alle ruimte krijgen om zelf dingen te ontwikkelen. Er is weinig hiërarchie, hoewel de leidinggevenden wel duidelijk aanwezig zijn, waardoor er heel veel eigen verantwoordelijkheid is voor medewerkers. Medewerkers zijn hierdoor meer gemotiveerd. Er is geen sfeer van controle of overmatig verantwoording afleggen. Deze mogelijkheid om nieuwe dingen te doen of bedenken en het gevoel dat leidinggevenden geven dat ze de medewerkers daarin vertrouwen, wordt door medewerkers uit beide divisies aangegeven:

De kracht van deze divisie is dat ze wel heel erg open staan voor vernieuwing en ja dat het dus niet een vaststaand pakket is wat wij bieden, maar dat dat ook met de tijd en vraag van mensen dat dat flexibel kan veranderen...en ik vind ook wel dat wij heel klantgericht zijn dat wij heel erg kijken van goh welke vraag krijgen wij binnen...(Bron: interview mw vaktherapeut VB)".

Niet dat dat vanuit hier heel erg gestimuleerd wordt om (...) je krijgt wel de mogelijkheden als ik zou zeggen van ik wil zo'n of zo'n training uitproberen...ik denk dat ik dat wel zou mogen doen... maar ik vraag me af of ik dan ook de cursus betaald zou mogen volgen (Bron: interview mw 7)

Uit bovenstaande citaten komt tevens naar voren dat ondanks dat de leidinggevenden het gunnen om medewerkers een bepaalde opleiding te laten doen, de leidinggevenden gebonden zijn aan de beperkte mogelijkheden; in dit geval financieel. Daarnaast wordt er door een medewerker gesproken dat de leidinggevende afhankelijk is van zijn of haar leidinggevende:

Ik denk meer dat dat van hogeraf moet komen...want <lg> doet eigenlijk wel wat er mogelijk is en <lg> kijkt er ook wel naar wat er mogelijk is maar dat is toch iets waar <lg>...<lg> is ook afhankelijk van anderen daarin (Bron: interview 5)

Drie medewerkers geven aan dat zij worden geattendeerd door hun direct leidinggevenden op de eventuele mogelijkheden in hun ontwikkeling, zoals een training of een congres:

<lg> attendeerde mij hierop, want ik wist hier eigenlijk niets van (...) <lg> dacht dat dat iets voor mij zou zijn omdat ik <functie> ben (...) dus daarom lag het wel in een logische lijn zeg maar met wat ik deed ja (Bron: interview mw 9)

Daarnaast spreken drie medewerkers over het missen aan sturing vanuit hun direct leidinggevenden. Er wordt waargenomen dat de prioriteit ligt bij de productie, waardoor leidinggevende taken met betrekking tot de ontwikkeling het onderspit delven:

De leidinggevende is er niet heel erg op uit om te zorgen dat jij nou een hele leuke werkkring heb (...) meer haal je je productie en werk je wel prettig natuurlijk maar het is niet heel erg op de ontwikkeling gericht, vind ik (Bron: interview mw 6)

De leidinggevenden zouden niet voldoende kijken naar wat medewerkers nodig hebben of alert zijn op onvrede over hun ontwikkeling onder de medewerkers. Eén medewerkers geeft aan ondersteuning en feedback te missen vanuit de leidinggevende.

4.5.1.2 Gewenste Rol Management

Naast de huidige rol van het management is tevens de vraag gesteld aan medewerkers wat volgens hen de gewenste rol zou zijn van het management met betrekking tot de ontwikkeling en groei. Zouden medewerkers hier meer van willen zien? En op welke manier moeten aan deze wensen gehoor worden gegeven?

Twee medewerkers geven aan dat zij met betrekking tot de personeelsontwikkeling een combinatie in verantwoordelijkheid zien. Aan de ene kant heeft een medewerker een eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot de eigen ontwikkeling. Echter, een leidinggevende moet het ook zeggen wanneer hij of zij ziet dat een medewerker verder kan komen:

Dus ik vind dat wel een combinatie...want als een leidinggevende ziet dat je meer kan door bijvoorbeeld zo'n training te volgen dan vind ik dat hij dat echt wel moet zeggen, maar het is ook wel een beetje je eigen verantwoordelijkheid als je zelf wilt groeien (Bron: interview mw 2)

Dit is nu geen belangrijke taak, aldus een medewerker, maar een leidinggevende zou dit wel moeten signaleren bij de medewerkers en ook stimuleren:

Op dat moment kreeg ik op mijn werk die feedback niet (Bron: interview mw 8)

In het algemeen zouden de medewerkers willen dat managers mee denken en kijken naar de mogelijkheden in hun ontwikkeling:

Nou ik zou het prettig vinden dat iemand dan...zulke dingen zijn eerder bekend dus dat iemand beletter is met zijn mw van je hoort iets en je denkt direct oh dat is voor die en dat je direct actie onderneemt (...) dus iets professioneler (Bron: interview mw 8)

De leidinggevende kijkt niet specifiek naar de persoon en welke dingen goed zijn om te gaan doen (...) Het zou meer op de persoon gericht kunnen zijn wat je nog in je vak zou willen (Bron: interview mw 6)

Er worden verschillende mogelijkheden genoemd op welke manier het management invulling kan geven aan deze ondersteuning in de ontwikkeling. In een gesprek met een medewerker vanuit de divisie GZ wordt aangegeven dat er vanuit het management een meer proactieve houding mag zijn ten aanzien van grote veranderingen of vernieuwingen binnen de organisatie:

Je moet je blijven vernieuwen en waarom het precies versloft is weet ik niet...misschien afhankelijk van een paar mensen die heel veel input gaven, dat weet ik niet precies...

Dus daar zou de wens van zijn om vanuit het management meer input aan te geven?

Ja want nu komt er weer een grote verandering maar dat wordt ingegeven door de zorgverzekeraars...

Dus dat is eigenlijk weer een reactie en niet zozeer proactief reageren?

Ja.. (Bron: interview mw 1)

Daarnaast geeft een medewerker vanuit de zorgdivisie GZ aan meer ondersteuning te wensen vanuit de leidinggevendenden om een opleiding op een goede manier te kunnen volgen:

Die verantwoordelijkheid wordt meer bij jezelf gelegd van nee dit ga ik niet doen...het is niet dat iemand naar mij toekomt en zegt van hé ik zie dat je zoveel uren werkt, is dat niet teveel...nee...ik denk dat je daar (...) wel iets meer zou mogen beschermen als instelling ja (Bron: interview mw 7)

Ook geven twee medewerkers binnen de zorgdivisie GZ aan dat er meer ondersteuning geboden kan worden wanneer een medewerker nieuw in zijn/haar functie is. Dit geldt voor medewerkers die nieuw zijn binnen de organisatie of intern een nieuwe functie hebben gekregen:

ik vind sowieso dat als iemand niet begint dat iemand dan echt ingewerkt moet worden...soort van hoe werk je op De Bascule...want niemand heeft dat gehad (Bron: interview mw 2)

Daarnaast wordt er vanuit de zorgdivisie GZ door een medewerker gesproken over het feit dat er te weinig aandacht besteed aan het behouden van goede en waardevolle medewerkers. Dit zou naast dat deze medewerkers binnen de organisatie blijven, ook als resultaat hebben dat medewerkers zich meer gewaardeerd voelen door hun direct leidinggevende:

Je hebt gewoon soms mensen die echt goed zijn, die echt veel kunnen betekenen voor de organisatie en ik denk wel dat het zo is van als dat soort mensen op de wip zitten om weg te gaan, dat je misschien wel eens daar iets tegenover moet stellen, van weet je wat kunnen we doen om je hier te houden, ik denk dat dat gesprek eigenlijk niet gevoerd wordt (Bron: interview mw 1)

Vanuit de zorgdivisie VB zijn twee aandachtspunten te noemen die vanuit deze medewerkers gewenst zijn. Allereerst wordt er door een medewerker gesproken over de jaargesprekken. Uit het gesprek met deze medewerker kwam naar voren dat er in het jaargesprek teruggegrepen moet worden naar de ontwikkelpunten die het voorgaande jaar geformuleerd zijn:

De aandachtspunten die er vorig jaar waren daar wordt niet meer op terug gekomen of daar in het afgelopen jaar aan gewerkt is (...) ik vind dat daar meer aandacht aan besteed zou moeten worden (Bron: interview mw 4)

Daarnaast geeft een medewerker van de zorgdivisie VB aan dat er meer duidelijkheid mag zijn over de procedures, zodat er voor de medewerkers ook duidelijkheid is voor welke dingen zij bij hun leidinggevendenden terecht kunnen:

Het beleid moet duidelijker zijn...als je bijvoorbeeld het opleidingsbeleid...ik zeg dan van als je concreet naar je medewerkers wilt zijn heb je aan het begin van het jaar duidelijk van dit zijn de mogelijkheden zoveel geld is er beschikbaar per afdeling of zorglijn, wie is er überhaupt heeft er wensen op dat (Bron: interview mw 8)

4.5.2 Perspectief Managers zelf

Binnen deze paragraaf zal enerzijds ingegaan worden op wat het management vindt met betrekking tot hun eigen rol in de ontwikkeling van hun medewerkers. Daarbij wordt kort ingegaan op de verwachtingen die het management heeft met betrekking tot hun rol.

4.5.2.1 Huidige Rol Management

De leidinggevendenden geven aan een actieve rol te hebben in de personeelsontwikkeling van medewerkers. Hierbij bekijken de manager wat de mogelijkheden voor medewerkers zijn om zich te ontwikkelen:

Goed werkgeverschap is dat je als leidinggevende serieus meedenkt (Bron: interview mng 2)

Deze rol is volgens het merendeel van het management tweeslachtig. Enerzijds kan het gaan om het stimuleren van medewerkers om zich te ontwikkelen. Daarnaast kunnen de leidinggevendenden aangeven wanneer zij iets zien wat interessant zou kunnen zijn voor bepaalde medewerkers of voor iedereen:

En wat is jouw rol daarin precies?

Ik ben wel voor het signaleren natuurlijk als ik zie dat mensen...ik vind wel dat je een stukje mee mag denken als leidinggevende van wat kunnen we je nog aanbieden en wat sluit nog aan voor je (...) dan kun je daar natuurlijk op zekere hoogte wel in mee denken binnen de mogelijkheden die er zijn (Bron: interview mng 2)

Ja en ik geef dan wel door als ik iets zie dat interessant is voor een bepaalde medewerkers of iedereen dan geef ik dat wel door (Bron: interview mng 8)

Voor de leidinggevendenden is tevens een rol weggelegd wanneer een medewerker bijscholing nodig heeft in zijn functie:

Als je constateert dat iemand bepaalde vaardigheden of bekwaamheden mist in zijn functie dan moet daar een mouw aan gepast worden dat iemand wel die opleiding zou moeten volgen om deze discrepantie op te lossen (Bron: interview mng 4)

Het is voor de leidinggevenden van toegevoegde waarde wanneer zij weten wat er speelt bij de medewerkers omtrent hun ontwikkeling, ambities of perspectief voor de toekomst. Enerzijds omdat medewerkers in de zorg de neiging hebben om te laat hulp te vragen, anderzijds omdat dit meer verdieping, motivatie en werkkwaliteit met zich meebrengt. Daarbij weten de leidinggevenden ook waar zij aan toe zijn en zijn er geen verrassingen:

Vanuit een open mind gaan praten over, "het is leuk dat je dat gaat doen, want ik wist wel dat die vraag ging komen", en dan ga je er verder over praten, over denken en tips geven, "denk eens hieraan en daaraan"...nou die begeleiding ook die vind ik ook belangrijk (Bron: interview mng 6)

Er is een verschil te bemerken tussen de leidinggevenden hoe er invulling wordt gegeven aan hun rol met betrekking tot de personeelsontwikkeling. De ene leidinggevende houdt zich meer bezig met trainingen of cursussen voor de gehele afdeling, of een opleiding strookt met de opvattingen binnen De Bascule en wat de mogelijkheden zijn bij een aanvraag voor een relatief dure opleiding. Dit terwijl een andere leidinggevende vooral op individueel niveau de ontwikkeling van de medewerker bespreekt en kijkt naar de mogelijkheden om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling met de middelen (geld en tijd) die daarvoor aanwezig zijn:

Of je een heel team (...) naar een extern iets moet sturen om een bepaalde cursus te doen (...) dan ga ik me ermee bemoeien, van goh kunnen we dat niet intern regelen, en strookt het wel met onze opvattingen (...) daar wordt ik ook bij betrokken (Bron: interview mng 5)

Wanneer een medewerker interesse zou hebben in een managementfunctie dan zou ik daar absoluut wel iemand in willen ondersteunen...als iemand dat zou willen dan zou ik daar (...) wel wat in kunnen bedenken als opzette iemand bij helpt...en zodra er een vacature komt dat je diegene daarop laat solliciteren (interview mng 2)

4.5.2.2 Gewenste Rol Management

Om te achterhalen wat de gewenste rol van het management volgens het management zelf zou zijn, is ingegaan op belemmeringen of beperkingen die het management heeft ervaren. Hieruit is een aantal opmerkingen te filteren die een bepaalde indruk geven wat de gewenste rol zou zijn voor het management.

Een van de managers geeft aan dat er op dit moment onvoldoende ondersteuning is vanuit het management om te zorgen dat elke medewerker zich kan blijven ontwikkelen in het vak:

Ik vind dat als de plicht is van elke medewerker bij te blijven in zijn vak dat je als bedrijf dat moet ondersteunen dan vind ik dat wel erg weinig...zodat iedere medewerker wel echt ergens heen kan (Bron: interview mng 8)

Deze ondersteuning kan om diverse redenen niet gegeven worden. Enerzijds geven twee managers aan dat dit te maken heeft met het feit dat binnen de organisatie regelmatig mensen op managementfuncties zitten die daar achteraf niet hadden moeten zitten. Daarnaast geven twee managers aan dat er onduidelijkheid is over wat er precies gevraagd wordt van het management:

Iemand die vakinhoudelijk heel goed is, betekent ook niet dat hij/zij als manager heel goed is (Bron: interview mng 5)

Maar wat er precies gevraagd wordt en geboden wordt, wat voor opleiding je nodig hebt of extra ondersteuning je nodig hebt daar is heel weinig over nagedacht (...) .er zijn ook geen duidelijke eisen voor van wat verwachten wij van een manager (Bron: interview mng 4)

Daarnaast geven alle managers aan gebonden aan het beperkte budget en de beperkte invloed die de leidinggevendenden in sommige gevallen kunnen uitoefenen:

Ik ben met handen en voeten gebonden aan het beperkte budget wat er is...ik bedoel ik gun iedereen van alles...maar het kan niet (Bron: interview mng 1)

Een manager verteld in het gesprek dat in sommige gevallen de leidinggevende afhankelijk van andere partijen waardoor de kennis ontbreekt van de mogelijkheden en er geen terugkoppeling kan worden gegeven naar de medewerkers toe:

Er zijn wel vage toezeggingen maar het wordt nu niet echt concreet gemaakt...en dan op een gegeven moment voel ik me dan ook zo'n bedelaar dat ik denk nou ja laat maar (Bron: interview mng 3)

Ook wordt er aangegeven door één manager dat de leidinggevende meer zou willen zitten met het team of met de individuele medewerker om te spreken over de ontwikkeling, maar dat dit door tijdgebrek niet lukt:

Soms zou ik ook wel meer met het team willen gaan zitten of individueel en dan ontbreekt het gewoon aan tijd maar dat is soms ook de waan van de dag en dat het drukke periodes zijn ja (Bron: interview mng 2)

4.6 Rol Medewerkers mbt HRD

In deze thesis gaat het om de ontwikkeling van medewerkers. Het is met die reden dan ook niet onbelangrijk dat de rol van medewerkers in hun eigen ontwikkeling wordt meegenomen. De vraag die gesteld is aan zowel de medewerkers als het management, is wat de beleving is van beide partijen van de rol die medewerkers hebben in hun eigen ontwikkeling. Met betrekking tot deze rol zijn enkel uitspraken gedaan over de huidige rol van de medewerkers, en zijn geen verwachtingen uitgesproken.

4.6.1 Perspectief Medewerkers zelf

Het merendeel van de medewerkers geven aan dat zij nu zelf initiatief moeten nemen wanneer het gaat om wensen of behoeften met betrekking tot hun ontwikkeling:

Hier is het meer je eigen verantwoordelijkheid en op het moment dat ik echt aan de bel heb getrokken van het wordt teveel, dan werd er wel meegedacht (Bron: interview mw 7)

Ik denk dat het wel te maken heeft met wat je zelf wil...als ik echt zou willen...van nou ik wil een andere functie (...) dan moet je er zelf ook voor gaan (Bron: interview mw 10)

4.6.2 Perspectief Management

Het merendeel van de leidinggevendenden geeft aan dat medewerkers voor een groot deel zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling en toekomst. Medewerker zullen om bij te blijven in hun vak hier zelf de verantwoordelijkheid in moeten nemen, ook als de werkgever het niet kan betalen:

Je hebt als werknemer een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid...ze zijn heel goed in staat om uit te vinden wat er aan mogelijkheden zijn dus waarom zou je als werkgever die functies moeten invullen (Bron: interview mng 6)

Ik denk dat voor een heel groot deel de medewerkers een eigen verantwoordelijkheid in hebben, het is hun leven en hun carrière, dus wat ze daar in willen moeten ze vooral zelf laten merken en kijken of daar middelen voor geboden kunnen worden of zelf creëren (Bron: interview mng 7)

Ik vind wel dat een baas een faciliterende rol heeft in het geheel maar ik denk van ja als ik een vak heb dan zorg ik dat ik bij blijf in mijn vak en als mijn baas geen financiën daarin heeft dan zou ik gek zijn...

Dat is je eigen verantwoordelijkheid?

Dat is primair je eigen verantwoordelijkheid (Bron: interview mng 8)

Door een manager wordt uitgesproken dat het meestal de medewerkers zijn die een wens uiten. Hierbij houden medewerkers met betrekking tot het aanvragen van een ontwikkelmogelijkheid ook al rekening met de beperkte mogelijkheden, aldus twee managers. Eén leidinggevende vindt het ook belangrijk dat medewerkers aangeven wat hun wensen of behoeften zijn:

En wat is de rol van de medewerkers in hun eigen ontwikkeling volgens jou?

Nou ze moeten vooral duidelijk zijn...ze moeten vragen stellen en hun behoeften duidelijk maken als ze dat doen (Bron: interview mng 3)

Vanuit een tweetal managers komt in de gesprekken naar voren dat zij de medewerkers ook een beleidsmatige rol toebedelen. Medewerkers worden aldus de managers actief betrokken bij het ontwikkelen van beleid:

Maar ik vind ook dat de medewerker (...) een signalerende rol heeft wat we verder ook als organisatie nodig hebben dus het is ook een soort thermometer voor de organisatie (Bron: interview mng 3)

Tot slot wordt door een manager aangegeven dat met betrekking tot de rol die de medewerkers hebben in hun eigen ontwikkeling, dit afhankelijk is van de mate waarin medewerkers enthousiast zijn in hun werk:

Mensen zijn enthousiast over hun werk wat ze doen...en zijn dus ook geprikkeld om verdieping aan te brengen in hetgeen wat ze doen (Bron: interview mng 6)

5 Conclusie

In dit hoofdstuk zullen de conclusies getrokken worden uit de bevindingen die zijn gedaan binnen de onderzoeksorganisatie. De conclusies zullen aan de hand van de deelvragen die ook zijn aangehouden in de resultaten, worden beschreven, waarna tot slot antwoord gegeven zal worden op de centrale onderzoeksvraag van deze thesis.

5.1 Huidige HRM beleid met betrekking tot HRD

Er is geen eenduidig beleid volgens beide partijen omtrent de personeelsontwikkeling. Er wordt dan ook voornamelijk ingegaan op de HRM praktijken omtrent de personeelsontwikkeling. Bij een individuele aanvraag wordt er gekeken naar de financiële en inhoudelijke motivatie. Onder de financiële motivatie wordt het beschikbare budget verstaan. De inhoudelijke motivatie kan worden onderverdeeld in het persoonlijk belang en het bedrijfsbelang. Het persoonlijk belang heeft betrekking op het motiveren en behouden van medewerkers. Met betrekking tot het bedrijfsbelang wordt de vraag gesteld in hoeverre de aanvraag de prestatie van de organisatie ten goede komt.

De mogelijkheden die vanuit het management geboden worden aan medewerkers met betrekking tot hun ontwikkeling zijn gericht op geld of tijd. Geld om bijvoorbeeld een opleiding of congres te betalen. Tijd in onder andere het vrijgeven van uren om een opleiding te volgen. Daarnaast biedt de sociale werkomgeving, waaronder collega's en/of teamgenoten, ook een mogelijkheid voor medewerkers om zich te ontwikkelen. Het verkrijgen van extra taken die de verantwoordelijkheid vergroten, wordt hierbij ook genoemd.

Er is weinig doorgroei mogelijk, of deze mogelijkheden zijn in ieder geval niet bekend bij de medewerkers. Wel worden er voorbeelden gegeven van doorgroei van medewerkers in baan, beroep en zelfs in organisatie. Met betrekking tot doorgroei in de organisatie zijn er voorbeelden gegeven van medewerkers die of deels of in z'n geheel zijn doorgestroomd naar een andere organisatie. Er wordt verschillend gesproken over de mogelijkheden om door te groeien in baan. Van horizontale doorgroeimogelijkheden zou enerzijds wel, maar ook weer geen gebruik worden gemaakt. Dit hangt af van de zorgdivisie waarin medewerkers werkzaam zijn; door het verschil in werkzaamheden tussen de divisies kan er meer horizontale doorgroei gewenst zijn bij medewerkers of kan de grootte van de divisie in relatie staan met de geboden mogelijkheden om horizontaal door te groeien.

Daarnaast bestaan er verschillende opvattingen over de doorgroeimogelijkheden in beroep en de relatie tussen het volgen van een opleiding en het door kunnen groeien naar die functie. Enerzijds zouden niet alle medewerkers die in opleiding zijn voor een andere functie ook een baan in die functie aangeboden worden. Dit wordt ook duidelijk wanneer er gekeken wordt naar het opleidingsniveau en de functie waarin de respondenten werken: veel respondenten hebben een andere achtergrond dan passend is bij de functie. Het gevolg hiervan zou zijn een verloop aan goede krachten, het verdwijnen van kennis uit de organisatie en onrust in het team. Aan de andere kant zouden medewerkers alleen een opleiding kunnen volgen als ook de functie hiervoor beschikbaar zou zijn. Tevens blijkt dat door het management bij een vrijkomende functie binnen de eigen zorglijn, de voorkeur gegeven wordt aan de eigen medewerkers, omdat op het gebied van ontwikkeling in hen ook geïnvesteerd is.

5.2 Behoeften en Wensen van Medewerkers op het gebied van HRD

Overkoepelend kan aangegeven worden dat er duidelijkheid en structuur gemist wordt met betrekking tot de personeelsontwikkeling. Enerzijds brengt dit een bepaalde mate van vrijheid met zich mee, maar er blijkt toch de behoefte om verschillen die zijn ontstaan tussen divisies gelijk te kunnen trekken en om te weten wat medewerkers mogen verwachten met betrekking tot hun ontwikkeling.

Wanneer er gekeken wordt naar de behoeften en wensen die medewerkers hebben op het gebied van hun ontwikkeling, dan kan er binnen de beleving vanuit de medewerkers bijna geen onderscheid gemaakt worden tussen verschillende groepen. Er wordt enkel vanuit dezelfde functiegroep aangegeven dat de wens is om de kwaliteit in de functie te behouden door supervisie of het instellen van een vakgroep. Ook wordt er aangegeven door twee medewerkers, die beide 4 à 5 jaar (bij de organisatie) werkzaam zijn, dat zij behoefte hebben om opleiding te doen vanwege het diploma: het bewijs dat de kennis aanwezig is bij de medewerker.

Eenzijds wordt het ontwikkelen in de eigen functie als wens aangegeven: medewerkers zouden meer gericht zijn op verdieping en verbreden in de huidige functie door middel van een opleiding of training. Aan de andere kant worden diverse wensen en behoeften aangegeven die betrekking hebben op de doorgroeimogelijkheden. Dit heeft betrekking op de mogelijkheid om meer uren te werken, de functie te kunnen combineren met andere werkzaamheden of door te kunnen stromen naar een leidinggevende positie. Over deze laatste wens zijn er echter ook geluiden dat deze doorstroom naar een leidinggevende positie niet tot de ambities behoort, maar dat er onvrede over beperkte doorgroeimogelijkheden zou zijn.

5.3 Beperkingen die ervaren worden door Medewerkers op het gebied van HRD

De belangrijkste beperking die naar voren komt in dit onderzoek is dat er beperkte financiële middelen zijn om medewerkers voldoende te ondersteunen in hun ontwikkeling. Dit tekort aan financiële middelen zorgt dat er bezuinigingen binnen de organisatie plaatsvinden, en de groei uit de organisatie is geraakt, met als gevolg dat de prioriteit niet meer gelegd kan worden bij de personeelsontwikkeling. Daarnaast heeft de invoering van de zorgpaden en doorbraakprojecten tevens bijgedragen aan een beperking in de mogelijkheden op het gebied van personeelsontwikkeling: het belang voor de organisatie weegt in deze situatie zwaarder dan het persoonlijk belang.

Zoals ook in de vorige paragraaf naar voren is gekomen, ervaren medewerkers beperkingen in de doorgroeimogelijkheden. Dit zou, naast de financiële en organisatorische beperking, tevens het gevolg zijn van de weinige beschikbare plekken en lage verloop of doorstroom in de posities. Ook het doorstromen naar een andere zorglijn of divisie brengt beperkingen met zich mee wanneer dit andere werkzaamheden of tijden met zich meebrengt. Het betreft in de organisatie voornamelijk specialistische functies waarbij de mogelijkheden om door te groeien beperkt zijn. Het blijkt niet gemakkelijk om bijvoorbeeld vanuit een functie als gezinsmaatschappelijk werker door te stromen naar een functie van psycholoog; hiervoor is een gehele nieuwe opleiding nodig. Doorgroei naar leidinggevende posities is beperkt, aangezien er weinig posities beschikbaar zijn. De organisatie is als een piramide: hoe hoger men in de organisatie komt, hoe smaller en kleiner deze wordt.

5.4 Rol HRM mbt HRD

De rol die HRM speelt met betrekking tot HRD is voor zowel de medewerkers als de managers gering. De dienst P&O neemt voornamelijk een informerende en administratieve rol in. De belangrijkste vraag die naar voren komt uit de resultaten is wat de rol van P&O nu eigenlijk is? Welke plek nemen zij in? P&O zou fysiek en psychisch dichterbij de werkvloer aanwezig mogen zijn. Het management verwacht een proactieve houding en een rol die meer inhoud dan alleen facilitair en passend is bij een professionele organisatie. P&O zou specialistische kennis hebben omtrent de personeelsontwikkeling en dit moeten gebruiken om het management te ondersteunen. Daarnaast is het gewenst om als dienst P&O een overkoepelend beeld te hebben van de ontwikkelmogelijkheden binnen de gehele organisatie, zodat hier ook op kan worden ingespeeld wanneer er een aanvraag vanuit een medewerker komt.

5.5 Rol Management mbt HRD

De ontwikkeling van medewerkers is een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerkers en managers. Er blijkt echter dat deze gedeelde verantwoordelijkheid zich niet altijd voordoet. Er wordt immers vanuit een deel van het management ondersteuning en sturing gemist. Dit zou liggen aan de mogelijkheden in het beperkte budget, maar ook aan het gebrek aan capaciteiten die het management zou hebben. De andere kant van de medaille is wel dat het merendeel van de medewerkers een bepaalde mate van vrijheid en eigen verantwoordelijkheid ervaren. Er wordt echter een proactieve rol van het management verwacht, waarbij tevens meer duidelijkheid wordt verschaft: duidelijkheid in de procedures, in wat er van de leidinggevende verwacht kan worden en wat er in de functie verwacht kan worden. Daarnaast is er van het management een individuele benadering gewenst met betrekking tot de personeelsontwikkeling.

5.6 Rol Medewerkers mbt HRD

Er wordt één belangrijk aspect genoemd met betrekking tot de rol die de medewerkers hebben op het gebied van HRD: ze nemen nu zelf het initiatief met betrekking tot hun ontwikkeling. De medewerker is zelf verantwoordelijk om bij te blijven in het vak, ook al kan de organisatie geen ondersteuning bieden in de ontwikkeling.

5.7 Centrale Onderzoeksvraag

In deze laatste paragraaf zal antwoord gegeven worden op de centrale onderzoeksvraag, die luidt: *“Wat zijn de behoeften en wensen van medewerkers op het gebied van HRD en biedt toepassing van het huidige HRM beleid voldoende ruimte om passende afspraken te maken?”*

Zoals ook in de inleiding van deze thesis is besproken, is het in dit onderzoek van belang om te achterhalen waar de onvrede die medewerkers ervaren in hun ontwikkeling haar oorspong vindt. Met andere woorden, welke wensen en behoeften hebben medewerkers op het gebied van hun ontwikkeling die nu niet vervuld kunnen worden door de organisatie? De volgende vraag die vervolgens beantwoord dient te worden is of de beperkingen van medewerkers die door zowel medewerkers als managers worden aangegeven, opgelost kunnen worden door middel van het differentiëren van het HRM beleid naar (groepen) medewerkers.

In de huidige situatie wordt er veel gekeken naar de individuele wensen en behoeften van medewerkers. Dit is ook terug te zien in het ontbreken van een eenduidig HRM beleid. Opvallend is dat hier overeenkomsten gevonden zijn tussen wat de dienst P&O voorafgaand aan het onderzoek hebben aangegeven als aanleiding om dit onderzoek te doen en wat de beleving is van medewerkers en managers met betrekking tot het huidige HRM beleid. Er werd immers aangegeven dat er onduidelijkheid bestond waarop doorgroei van medewerkers gebaseerd zou zijn en dat er geen loopbaanbeleid bekend was. Vanuit de bevindingen uit dit onderzoek, blijkt deze onduidelijkheid bij zowel medewerkers als managers ook te leven.

De wens van medewerkers is om de personeelsontwikkeling meer op de persoon gericht te hebben en niet zozeer gericht op groepen. Het persoonlijk belang mag een grotere rol spelen in de keuze van de organisatie om medewerkers te ontwikkelen, dan het bedrijfsbelang. Op dit moment is het namelijk ook al zo dat het ontbreken van een eenduidig HRM beleid als voordeel heeft dat er veel vrijheid en verantwoordelijkheid wordt ervaren door de medewerkers.

Echter, dit brengt ook veel onduidelijkheid met zich mee. Wanneer het persoonlijk belang voorop wordt gesteld en een medewerkers inderdaad zich kan ontwikkelen door een opleiding te doen, dan stoot hij of zij zich aan de beperkte mogelijkheden om ook door te groeien in deze functie. De wens is dan ook om hier meer duidelijkheid en structuur in te brengen, wat ten koste zal gaan van de vrijheid van en de mogelijkheden voor de individuele medewerkers. Echter, er wordt vanuit het management en ook vanuit de dienst P&O een proactieve houding verwacht. Dit zal een meer overkoepelend beleid brengen wat voor de medewerker, het team, de zorglijn, de

divisie of de gehele organisatie duidelijkheid en structuur kan brengen. Zo zouden alle medewerkers moeten weten wat de regelgeving is omtrent de personeelsontwikkeling, wat de doorgroeimogelijkheden zijn, is er eerlijkheid binnen de organisatie en zou dit niet ten koste gaan van de medecollega's of het team.

Daarbij worden een beperkt budget en de invoering van diverse veranderingen in de zorg genoemd, die zorgen dat toepassing van het huidige HRM beleid niet voldoende ruimte biedt om tegemoet te komen aan de behoeften en wensen van medewerkers en een individuele benadering te creëren.

Met andere woorden, toepassing van het huidige HRM beleid biedt op dit moment enerzijds wel de ruimte om passende afspraken te maken, omdat er geen beleid is, waardoor er alleen maar individuele afspraken gemaakt kunnen worden. Aan de andere kant wordt deze ruimte beperkt door de onduidelijkheid die het gebrek aan beleid teweegbrengt. Op deze manier wordt er niet aan de behoeften en wensen van de medewerkers voldaan, die een meer proactieve rol van HRM en het management verwachten.

6 Discussie & Aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk van deze thesis zal zowel de discussie als de aanbevelingen aan bod komen. De discussie is gebaseerd op een vergelijking tussen de opvallende bevindingen uit het onderzoek en de gevonden literatuur in het theoretisch kader. De aanbevelingen zijn specifiek gericht op de onderzoeksorganisatie, om vanuit de resultaten concrete ideeën aan te kunnen reiken.

6.1 Discussie

In de discussie van deze thesis zal gekeken worden naar de overeenkomsten en verschillen die zijn gevonden tussen de gevonden literatuur in het theoretisch kader, oftewel de verwachtingen, en de bevindingen vanuit de organisatie.

HRM differentiatie: Dé Oplossing voor De Bascule?

Uit de resultaten is gebleken dat ondanks dat de medewerkers de persoonlijke vrijheid en verantwoordelijkheid als prettig ervaren, er toch meer duidelijkheid en structuur gewenst is. Kennelijk bestaat er een grens waarbinnen HRM differentiatie gewenst is, maar waar buiten dit juist als negatief wordt ervaren. Vanuit de literatuur worden hier twee verklaringen voor gegeven. Enerzijds wordt gesproken van het voordeel van HRM differentiatie dat voor zowel de medewerkers als de organisatie moet gelden. Daarnaast wordt aangegeven dat HRM differentiatie niet ten koste zou mogen gaan van medecollega's.

Mijns inziens is hier binnen De Bascule in beide gevallen sprake van. Waar eerst een voordeel lag bij zowel de medewerkers als de organisatie voor de passende afspraken, is dit voordeel bij medewerkers niet meer zodanig terug te zien. Door de financiële beperking, de bezuinigingen en de stabilisatie van de groei in de organisatie, is de ontwikkeling voornamelijk gericht op aspecten die voor de organisatie van belang zijn. Het bedrijfsbelang staat voorop en de ontwikkeling is daarbij voornamelijk gericht op het team, de zorglijn of de divisie. Met andere woorden, wat wil de organisatie haar cliënten bieden en is dit aanwezig. Dit is waar de ontwikkeling van medewerkers op gebaseerd is: het persoonlijk belang is een ondergeschoven kindje geworden.

Een ander opmerkelijk punt wat uit de resultaten naar voren is gekomen is dat er meerdere belevingen worden genoemd waaruit blijkt dat medewerkers zich achtergesteld voelen, of negatieve gevolgen zien van het HRM beleid zoals die nu binnen de organisatie voorkomt. Er zijn immers vele verschillen tussen de divisies, met betrekking tot de functie-inhoud, het beschikbare budget, de doorgroeimogelijkheden, met als gevolg dat medewerkers beperkingen ervaren in hun ontwikkeling. Ondanks dat er wel op individueel niveau gekeken wordt wat de wens en behoefte is van de medewerker en hierbij gekeken wordt wat de mogelijkheden zijn, voelen medewerkers zich beperkt, omdat deze mogelijkheden niet gelijk zijn voor alle medewerkers. Met andere woorden, de wens is om vrijheid en verantwoordelijkheid geboden te worden aan medewerkers, ze dienen hun functie uit te oefenen zoals zij dit willen en mogen hierbij een eigen, en dus verschillende, keuze maken in hoe zij zich willen ontwikkelen in hun functie. Echter, zij willen wel dezelfde mogelijkheden voorgeschoteld krijgen als alle medewerkers. Er is dus enerzijds een individuele benadering gewenst, maar wel met als basis een aantal collectieve mogelijkheden.

Er is eigenlijk een verschuiving van HRM differentiatie gaande binnen de Bascule. Waar eerst voornamelijk gekeken werd naar de individuele verschillen, is nu een meer groepsgerichte differentiatie ontstaan binnen de organisatie. Enerzijds is deze verschuiving te verklaren door de organisatorische veranderingen die in de zorg plaatsvinden, maar ook de financiële situatie waar de bascule zich in bevindt. Hierdoor richt de organisatie zich

voornamelijk op het team, de zorglijn of divisie wat betreft de ontwikkeling en vooral wat nog gewenst is vanuit de organisatie in de ontwikkeling.

Daarnaast is de gewijzigde structuur, mijns inziens, een aspect waardoor differentiatie meer op groepen is gericht. De divisies die na deze structuurwijziging zijn ontstaan, zijn zelfstandig opererende business units geworden met de verantwoordelijkheid voor het eigen budget en de productie. Het gevolg hiervan is dat de ontwikkeling meer gericht is op de divisie en wat er binnen de divisie nodig of gewenst is. Het is gericht op de specifieke dienst die deze divisie levert. Hierdoor zijn er verschillen ontstaan. De ene divisie vindt wellicht ontwikkeling een minder hoge prioriteit hebben dan de acquisitie van nieuwe cliënten. Daarnaast is aangegeven dat de voorkeur wordt gegeven aan eigen medewerkers, wanneer een vacature vrijkomt binnen de divisie. Dit omdat er door dezelfde divisie ook is geïnvesteerd in deze persoon: het gaat hier om een kosten/baten berekening.

Ook dit levert beperkingen op voor de individuele medewerker, die wellicht wil doorgroeien naar een specifieke functie binnen een andere divisie, of die te horen heeft gekregen dat binnen zijn of haar divisie geen geld meer beschikbaar is voor een training, terwijl binnen een andere divisie een heel team naar een congres gaat. Dit is weer de oneerlijkheid of onrechtvaardigheid waar al eerder over gesproken is. Met die reden zouden medewerkers wellicht een meer collectieve overeenkomst met betrekking tot hun ontwikkeling wensen. Daarnaast kan er ook een voordeel liggen voor de organisatie wanneer medewerkers betere doorgroei mogelijkheden hebben naar andere divisies, aangezien op die manier sprake kan zijn van kennisvermeerdering, het overbrengen van relevante kennis van de ene divisie naar de andere divisie, maar ook het behoud van goede krachten.

Toepassing van HRM beleid met betrekking tot HRD binnen De Bascule?

Er is gebleken uit de bevindingen van dit onderzoek dat HRM op dit moment voornamelijk een administratieve en informerende rol heeft. Opvallend is dat dit ook de rol is die De Leede e.a. (2004) aangeven wanneer zij spreken van HRM differentiatie. Echter, mijns inziens, is deze rol niet het gevolg van de grotere mate van ondersteuning die vanuit HRM geboden dient te worden met betrekking tot het differentiëren van HRM beleid naar (groepen) individuen. Dit wordt immers door de divisie zelf geboden. Er wordt wel een meer proactieve en professionele rol van HRM verwacht vanuit de medewerkers en het management. Deze ondersteuning zou centraal geboden kunnen worden, maar ook specifiek gericht op de verschillende divisies. Er wordt dus een rol verwacht zoals Ulrich (1997) omschrijft als *strategic partner* of *change agent*. Hier zit echter een discrepantie. Enerzijds wordt immers aangegeven dat er een proactieve rol wordt verwacht van HRM. Dit betekent dat HRM gaat kijken welke behoeften en wensen er zijn vanuit de organisatie, de omgeving of vanuit medewerkers. Dit kan betekenen dat in deze wensen en behoeften tegemoet gekomen wordt door middel van HRM differentiatie. Dit kan als gevolg hebben dat HRM meer werk krijgt door de (administratieve) ondersteuning die geboden moet worden hierin. Dit komt ook overeen met wat gevonden is in het onderzoek van De Leede e.a. (2004) die aangeven dat de organisaties juist relatief simpele regelingen bemoedigen aangezien HRM differentiatie veel kosten met zich mee zou brengen en als werkintensief beschouwd zou worden. Kan HRM dan wel de rol van *strategic partner* of *change agent* innemen of spelen hierbij de eigen belangen een te grote rol?

De Volgende Stap?

De vraag is of de eerdere wens naar een individuele benadering bestaat vanwege het soort organisatie: de professionele organisatie met veel specialistische functies. Wat is de invloed van het soort functie op de behoeften en wensen van medewerkers op het gebied van HRD? Vanuit dit onderzoek kunnen geen generieke uitspraken gedaan worden, en dit was ook niet het doel, waardoor er geen onderscheid gemaakt kan worden tussen de verschillende functies en de bevindingen hieruit. Dit biedt dan ook mogelijkheden voor een

vervolgonderzoek, waarbij ingezoomd kan worden op een specifieke functie om daarvandaan uitspraken te kunnen doen.

Interessant zou tevens zijn om verder onderzoek te doen naar andere professionele organisaties, of organisaties waar veel specialistische functies bestaan, om te bekijken of ook hier de wens naar een individuele benadering aanwezig is. Maar ook om te kijken of er vergelijkbare resultaten worden gevonden in de beperkte doorgroeimogelijkheden. Wordt dit in alle professionele organisaties als een beperking voor de medewerkers ervaren?

In dit onderzoek zijn met 18 respondenten gesproken vanuit een interpretatieve benadering. Van belang is om deze bevindingen te staven met andere bevindingen die gedaan worden bij meerdere respondenten in vervolgstudies. Het aantal respondenten om generieke uitspraken te kunnen doen is immers op deze manier erg klein. Daarnaast echter speelt ook mee dat met interpretatief onderzoek, de rol van de onderzoeker niet vergeten mag worden. Aangezien de gegevens verkregen zijn uit gesprekken met de respondenten die door de onderzoeker geleid zijn op een bepaald moment, moeten een aantal aspecten in ogenschouw genomen worden. Allereerst is opgevallen dat in deze gesprekken de financiële situatie en de bezuinigen een belangrijke rol hebben gespeeld. Dit bleek bijvoorbeeld ook doordat medewerkers aangaven onzeker te zijn over de huidige werksituatie. Dit kan de huidige beleving omtrent de personeelsontwikkeling hebben gekleurd. Daarnaast werd er van respondenten gevraagd naar hun rol op het gebied van HRD. De beperking die hierin kan zitten is dat de respondenten niet graag een negatieve rol willen neerzetten: waarom zouden zij toegeven dat zij iets niet goed zouden doen. Mijn rol als interviewer heeft tevens zijn invloed gehad op het onderzoek, hoe klein dan ook, door bepaalde keuzes te maken in het onderzoek. Bijvoorbeeld door ergens wel of niet op door te vragen vanuit sociaal oogpunt. Dit maakt dat het belangrijk is om dit thema verder te onderzoeken in andere organisaties, met andere respondenten om op die manier de correctheid van de bevindingen te testen.

6.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf zullen een aantal aanbevelingen volgen voor de organisatie die aan de hand van de bevindingen in dit onderzoek geformuleerd zijn.

Het is allereerst wellicht interessant om aan te geven dat De Bascule de nodige aandacht besteed aan multiculturalisatie, maar dit ook aan het uitbreiden is naar een overkoepelend diversiteitbeleid binnen de organisatie. De resultaten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen, laten zien dat er op veel verschillende manieren al aandacht wordt besteed aan de verschillen tussen medewerkers. Misschien niet in eerste instantie gericht op de *visible differences*, maar juist op de *invisible differences*. Wanneer een medewerker een opleiding is begonnen om zich verder te ontwikkelen, maar dit uiteindelijk niet meer wil voltooien omdat het niet past bij de werkstijl van deze medewerker, worden de mogelijkheden geboden om op een andere invulling te geven aan de ontwikkeling, zonder dat hier verdere consequenties aan gebonden zijn. Of een medewerker die bepaalde kwaliteiten bezit voor een bepaalde hoek en hier ook in ondersteund wordt door diverse werkzaamheden in die hoek aan te bieden. Mijns inziens is het goed om deze bevindingen ook al mee te nemen in het vormgeven en communiceren van het diversiteitbeleid.

Het is in de huidige situatie van financiële beperkingen en diverse organisatorische veranderingen in de zorg, moeilijk om als organisatie aan de wensen en behoeften van medewerkers op het gebied van HRM te voldoen. Het is immers gemakkelijker wanneer het geld in overvloed is en er geen verwachtingen vanuit de zorgverzekeraars zijn. Dit mag dan ook niet vergeten worden, wanneer de volgende aanbevelingen worden genoemd.

Communicatie HRM Beleid

Wat een opvallend struikelblok blijkt uit dit onderzoek is dat er onduidelijkheid is over wat het HRM beleid met betrekking tot HRD nu eigenlijk is. Hier wordt dan ook de wens geuit om hier meer duidelijkheid en structuur in te creëren. Dit is echter naar mijn mening een belangrijk maar ook groot onderwerp. Ik denk namelijk dat dit verder reikt dan alleen het HRM beleid met betrekking tot HRD. Het gaat hier om het gehele HRM beleid binnen de gehele organisatie. Welke verantwoordelijkheden liggen nu bij de divisie en welke bij De Bascule als gehele organisatie? Welke collectieve afspraken worden gemaakt, die voor de gehele organisatie geldig zijn, en in hoeverre kunnen afspraken op divisie niveau gemaakt worden, zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor de individuele medewerker? Hier kan de dienst P&O een rol in spelen, om te kijken op welke manier de beste invulling gegeven kan worden aan het HRM beleid, ook met betrekking tot HRD.

Rol HRM

Er worden veel mogelijkheden weergegeven vanuit de beleving van de respondenten over de rol die HRM kan innemen. Relevant lijkt mij nu om deze mogelijkheden te bespreken met management en HRM. Zoals door een manager als voorbeeld werd gegeven dat het evalueren van de organisatie van de interne trainingen als positief is ervaren, is mijns inziens van belang om dit soort momenten meer te creëren. Wellicht kan hierbij ook gekeken worden op welke manier HRM een bijdrage kan leveren aan welke divisie: de behoeften en wensen kunnen hierin verschillend zijn. De contactmomenten kunnen tevens vergroot worden door vaker aanwezig te zijn bij een overleg op verschillende niveaus, maar in ieder geval door te blijven communiceren met elkaar en de verwachtingen naar elkaar uit te spreken: er moet één lijn zijn vanuit beide partijen. Blijkt dat voor deze verwachtingen HRM niet de juiste capaciteiten of vaardigheden bezit, dan moet er gekeken worden of hier ondersteuning in geboden kan worden.

Rol Management

Voor een gedeelte van het management is gebleken dat de beleving bestaat dat zij niet de juiste capaciteiten of vaardigheden bezitten om de medewerkers voldoende te ondersteunen in hun ontwikkeling. Daarnaast zou een gedeelte van het management ook niet goed weten wat er van hen verwacht wordt in hun rol als leidinggevende in de personeelsontwikkeling. Dit kan een gevolg zijn van het door laten stromen van specialisten naar een leidinggevende positie. Echter, deze doorstroom heeft meerdere positieve effecten. Enerzijds worden er mogelijkheden geboden aan medewerkers om door te stromen. Daarnaast betekent dit dat de leidinggevendenden ook kennis hebben van de dienstverlening. Dit heeft als voordeel dat zij beter kunnen inspelen op of beter begrip kunnen tonen voor de wensen en behoeften van medewerkers. Daarom is het mijns inziens belangrijk om meer aandacht te geven aan het ontwikkelen van de juiste capaciteiten en vaardigheden van managers door training, of het bieden van ondersteuning vanuit de afdeling HRM door proactief mee te denken met de leidinggevendenden. Daarbij moet, wanneer zich een situatie voordoet waarbij een leidinggevende deze capaciteiten of vaardigheden niet eigen kan maken, ook de beslissing genomen durven te worden dat dit voor deze persoon, en daardoor zijn of haar medewerkers, niet de beste plek is binnen de organisatie.

Literatuurlijst

- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A contemporary approach*. Harlow England: Prentice Hall
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32 (6), pp 898-925
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek – Denken en Doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs
- Bogaert, S. & Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium. *European Management Journal*, 23 (4), pp 483-493
- Bersselaar, V. van den (1997). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud – Fundamenten voor onderzoek en professioneel handelen*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- CBS (2010). Geraadpleegd op zondag 25 april 2010, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-voegvlucht>
- Dam, K. van, Heijden, B.I.J.M. van der & Schyns, B. (2006). Employability and Employee development at work. *Gedrag & Organisatie*, 19 (1), pp 53-68
- Encyclo (2010). Geraadpleegd op vrijdag 20 augustus 2010, <http://www.encyclo.nl/begrip/Integratie>
- Feldman, C. & Ng, W.H. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. *Journal of Management*, (33), pp. 350-378
- Glastra, F. (2001). *Diversiteitsmanagement in Nederland: Theoretische modellen, praktijken en institutionele inbedding van een randfenomeen*. Utrecht: Forum, Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling
- Glastra, F., Meerman, M., Schedler, P. & Vries, S. de (2000). Broadening the Scope of Diversity Management: Strategic Implications in the Case of the Netherlands. *Industrial Relations*, 55 (4), pp 69-724
- Hart, H. 't, Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Homan, A.C. (2006). *Harvesting the Value in Diversity: examining the effects of diversity beliefs, cross-categorization, and superordinate identities on the functioning of diverse workgroups*. Academisch Proefschrift. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam
- Huiskamp, R., Leede, J. de & Looise, J.K. (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), pp 741-763
- Keuning, D. & Wolters, M. (2007). *Structuur Doorzien: Over ontwerp van organisatiestructuren*, Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Kvale, S. (1996). *An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage
- Leede, J. de, Looise, J.K. & Riemsdijk, M.J. van (2004). Collectivism versus individualism in Dutch employment relations. *Human Resource Management Journal*, 14 (1), pp 25-39
- Leisink, P.L.M & Knies, E. (forthcoming publication). Line managers' support for older workers. *International Journal of Human Resource Management*

- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (2007). Employment subsystems and the HR architecture'. In: Boxall, P., J. Purcell & P.M. Wright (red), *The Oxford Handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press, pp 210-230
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28 (4), pp 517-543
- Maso, L. (1994). *Kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom onderwijs
- Maurer, T.J., Lippstreu, M. & Judge, T.A. (2008). Structural model of employee involvement in skill development activity: The role of individual differences. *Journal of Vocational Behavior*, (72), pp 336-350
- Mavin, S. & Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter? *Human Resource Development International*, 3 (4), pp 419-433
- Meerman, M. (2005a). Diversiteit en Human Resources Beleid. In: Kluytmans (red), *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff, pp
- Meerman, M. (2005b). *Werken met Verschil: een Pleidooi voor gedifferentieerd HRM*. Openbare les. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam
- Muhamad, M. & Idris, K. (2005). Workplace learning in Malaysia: the learner's perspective. *International Journal of Training and Development*, 9 (1), pp 62-78
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R. & Goudswaard, A. (2007). *Loven en Bieden over Werk: Naar een dialoog en Maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Nehles, A.C., Riemsdijk, M.J. van, Kok, A.L. & Looise, J.K. (2006). HRM implementeren op de werkvloer – Een uitdaging voor lijnmanagers. *Tijdschrift voor HRM*, 2006, (3), pp 75-86
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. New York: Oxford, University Press
- Poell, R. (2006). *Personeelsontwikkeling in ontwikkeling: Naar een werknemersperspectief op HRD*. Rotterdam: Performa
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), pp 3-20
- Rousseau, D.M. (2005). *I-DEALS: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. New York: M.E. Sharpe
- Tharenou, P., Saks, A.M. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, pp 251-273
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion – The next agenda for adding value and delivering Results*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press
- Velde, Mandy, E.G. van der (2008). *Mensen maken verschil. Maken verschillen tussen mensen verschil?* Oratie. Utrecht: Universiteit Utrecht