

# Doe jij wat er van je verwacht wordt?

## Loopbaanontwikkeling

De verantwoordelijkheidsverdeling volgens medewerkers met lagere functieniveaus.



Minke Poelstra



---

|               |  |
|---------------|--|
| Scriptie      | Loopbaanontwikkeling<br>Hoe ziet de verantwoordelijkheidsverdeling eruit volgens medewerkers met lagere functieniveaus?                            |
| Naam          | Minke Poelstra<br>M.a.poelstra@students.uu.nl<br>Minkepoelstra@gmail.com   |
| Datum         | Utrecht, augustus 2010   |
| Kader         | Afstudeerscriptie master Strategisch Human Resource Management (SHRM) bij Bestuurs- en Organisationswetenschappen aan de Universiteit van Utrecht. |
| Opdrachtgever | Achmea   |
| Begeleider    | Vanuit de universiteit: Knies MSc, mw. drs. E. (Eva)<br>Vanuit Achmea: Adviseur HR Development Martine Bolhuis                                     |

## VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie. Een half jaar lang heb ik mij verdiept in de loopbaanontwikkeling van medewerkers en de verantwoordelijkheidsverdeling die zij daarbij zien. Deze scriptie vormt de afsluiting van mijn master Strategisch Human Resource Management (SHRM) aan de universiteit voor Bestuurs- en Organisationswetenschap in Utrecht.

Nu ik mijn scriptie heb afgerond en hierdoor afgestudeerd ben zal mijn eigen loopbaan van start gaan. De gesprekken die ik met de geïnterviewde medewerkers heb gehad over hun loopbaanontwikkeling neem ik daarin mee. Van te voren dacht ik dat iedereen min of meer hetzelfde als ik in zijn of haar loopbaan stond. Nu weet ik dat er grote verschillen bestaan. Hierdoor realiseer ik me dat het belangrijk is oog te hebben voor die verschillende behoeften. Omdat ik zelf nog aan mijn loopbaan moet beginnen, vond ik het doen van dit onderzoek naar de loopbaanontwikkeling van anderen zeer interessant.

Dankzij deze scriptie heb ik mij academisch en persoonlijk verder ontwikkeld. Het schrijven heeft mij namelijk niet alleen nieuwe inzichten gegeven over het doen van onderzoek en het thema ‘Loopbaanontwikkeling’, maar heeft er ook voor gezorgd dat ik mijzelf een aantal keer ben tegengekomen. Ik ben iemand die graag de controle heeft, maar het afgelopen half jaar ben ik er achter gekomen dat je lang niet altijd die controle bezit. Zo ben ik aangelopen tegen de richtlijnen vanuit de organisatie en de beperkingen van technologieën. Ook heb ik geleerd om keuzes te maken in wat mogelijk is. Naast het schrijven van deze scriptie heb ik namelijk meegelopen binnen Agis en Achmea, maar de tijd die ik hiervoor had was natuurlijk beperkt. Deze ervaringen hebben mij als persoon verrijkt.

Er zijn een aantal mensen zonder wie dit resultaat nooit tot stand had kunnen komen. In dit voorwoord wil ik hen graag bedanken. In het bijzonder wil ik Martine Bolhuis en Eva Knies bedanken voor hun deskundige begeleiding. De, zowel inhoudelijke als persoonlijke, gesprekken met Martine heb ik niet alleen als erg leerzaam ervaren, maar hebben er ook voor gezorgd dat ik erg genoten heb van mijn stageperiode. Eva, mijn begeleider vanuit de universiteit, stond mij bij met opbouwende, kritische feedback en was daarnaast ook altijd geïnteresseerd in hoe het met mij ging. Haar houding zorgde ervoor dat ik telkens weer met

frisse moed aan de slag kon. Daarnaast zijn er nog een aantal anderen die ik graag wil bedanken. Deze scriptie had nooit tot stand kunnen komen zonder de medewerkers van Achmea die samen de groep respondenten vormden. Bij deze wil ik hen bedanken voor de openhartige gesprekken. Ook wil ik in dit voorwoord Robert Boulogne bedanken. Met Robert heb ik inspirerende gesprekken gehad over loopbaanontwikkeling die mij telkens weer aan het nadenken hebben gezet. Daarnaast wil ik mijn andere collega's bij Agis en Achmea bedanken. Dankzij hen heb ik kunnen meemaken hoe het is om je in het werkende leven te begeven en deel uit te maken van een afdeling. Ik heb mij altijd erg welkom gevoeld. Verder wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun en interesse en het vertrouwen dat ze voortdurend in mij hebben gehad.

Minke Poelstra,  
Augustus 2010

### AANLEIDING EN DOEL

Zowel in de literatuur als binnen Achmea, wordt het belang van aandacht voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers erkend. Door demografische, economische, technologische en organisatorische ontwikkelingen is het voor een groot aantal organisaties, waaronder Achmea, niet langer mogelijk baanzekerheid te bieden (Achmea, 2009; de Grip & Sanders, 2001). Wel zijn organisaties in staat om medewerkers te faciliteren bij hun loopbaanontwikkeling. Op die manier kunnen werkgevers bijdragen aan de werkzekerheid van medewerkers (Bollen et. al., 2004; Forrier & Sels, 2003; Gaspersz & Ott, 1999).

Van medewerkers wordt, zowel in de literatuur als bij Achmea, verwacht dat zij zelf de regie nemen over hun loopbaanontwikkeling (Achmea, 2009; Gaspersz 1999; de Vos, Dewettinck & Buyens, 2007). Toch blijkt uit verschillende onderzoeken dat medewerkers met lagere functieniveaus een reactieve houding aannemen ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling (Paffen & Kluytmans, 2008; Soens et. al., 2005). Ook blijkt uit het Medewerkers Betrokkenheids Onderzoek (MBO) en de Leeftijdsbewust Diversiteits Beleid (LDB) enquête dat medewerkers van Achmea zich onvoldoende ondersteund voelen op het gebied van loopbaanontwikkeling. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat medewerkers een andere visie hebben ten aanzien van de verantwoordelijkheidsverdeling op het gebied van loopbaanontwikkeling. In dit onderzoek wordt achterhaald in hoeverre er overeenstemming en verschillen zijn tussen de visie van Achmea, waarin de medewerker een proactieve houding heeft en de werkgever faciliteert, en de visie van medewerkers met lagere functieniveaus. De volgende onderzoeksvraag staat hierin centraal:

*Hoe zien medewerkers met lagere functieniveaus, de huidige verdeling van verantwoordelijkheid voor hun loopbaanontwikkeling en wat is de gewenste situatie?*

Het onderzoek geeft Achmea meer inzicht in de verwachtingen van medewerkers met lagere functieniveaus rondom loopbaanontwikkeling. Het zal resulteren in een aantal aanbevelingen richting het management van Achmea op het gebied van loopbaanontwikkeling.

Vervolgens kan de afweging worden gemaakt of er wordt ingespeeld op deze behoeften of niet. Het inspelen op de behoefte van medewerkers sluit aan bij de Achmea's ambitie om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Loopbaanmanagement vanuit de organisatie,

dat aansluit op de wensen van medewerkers, verhoogt namelijk de tevredenheid (Egan, Upton & Lynham, 2006) en de betrokkenheid (Sels et. al., 2006) van medewerkers. Egan et. al. beschrijven dat loopbaanmanagement hierdoor ook een positief effect heeft op het functioneren van de organisatie.

## THEORIE

Gegeven de actoren die uit de literatuur naar voren komen, wordt in dit onderzoek loopbaanontwikkeling gezien als het resultaat van de wisselwerking tussen de rol van het individu, de rol van de organisatie en de rol van de maatschappij (Egan et. al., 2006; Spijkenman & Admiraal, 2000). Loopbaanontwikkeling is hierin een voortdurend proces van planning en acties ten behoeve van het werk en levensdoelen. Loopbaanontwikkeling wordt gekenmerkt door groei en continue verwerving en gebruikmaking van de vaardigheden van de medewerker (Egan et. al., 2006).

Het managen van de loopbaan heeft verschillende positieve effecten voor zowel de werkgever als de medewerker. Allereerst dient het managen van loopbanen de continuïteit van de organisatie (Paffen & Kluytmans, 2008). Medewerkers worden door middel van loopbaanmanagement beter inzetbaar en dat is gunstig voor de organisatie, aangezien de organisatie hierdoor beter in staat is in te spelen op veranderingen in de omgeving (Bollen et. al., 2004). Daarnaast verhoogt aandacht voor de loopbaanontwikkeling de tevredenheid van medewerkers (Egan et. al., 2006).

Voor medewerkers levert aandacht voor de loopbaanontwikkeling eveneens een aantal voordelen op. Allereerst worden medewerkers zich bewust van hun loopbaan en de controle die zij hierop kunnen uitoefenen. Medewerkers zijn niet langer afhankelijk van toevallige mogelijkheden die zich aandienen of besluiten van anderen, maar vergroten door middel van loopbaanmanagement hun eigen weerbaarheid (Bollen et. al., 2004; Paffen & Kluytmans, 2008). Daarnaast geeft het hen voldoening en neemt de snelheid waarop loopbaanbeslissingen worden genomen toe (Egan et. al., 2004). Ook biedt het medewerkers inzicht in wat ze willen en wat hun mogelijkheden zijn (Egan et. al., 2004). Tenslotte worden individuele wensen door middel van loopbaanmanagement in lijn gebracht met de wensen van de organisatie (Egan et. al., 2004).

In het theoretisch kader komen verschillende perspectieven op loopbanen aan bod (Paffen & Kluytmans, 2008; Sels et. al., 2006). In de theorie overheerst het perspectief van de

ongebonden loopbaan. Het perspectief is gebaseerd op het idee dat de mobiliteit op de arbeidsmarkt toeneemt. In het perspectief wordt de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling bij de medewerkers gelegd. De werkgever neemt hierin een faciliterende rol aan (Briscoe & Hall, 2006; van Dam, van der Heijden & Schyns, 2006; Tien, 2007; van Vianen, 2007).

In een ander perspectief, het traditionele perspectief, is er sprake van een zekere voorspelbaarheid van de loopbaan. De werkgever garandeert de medewerker in dit perspectief baan zekerheid en is verantwoordelijk voor diens loopbaanontwikkeling. Waar de medewerker in het perspectief op de ongebonden loopbaan een zelfsturende rol aanneemt ten aanzien van zijn of haar loopbaanontwikkeling, is de medewerker in het traditionele perspectief reactief (Kuijpers, 2003).

In het derde perspectief op loopbanen, dat van de transitionele loopbaan, wordt stilgestaan bij de wijze waarop de arbeidsloopbaan past in de ruimere levensloopbaan (Sels et. al., 2006). Dit Het perspectief tracht mogelijke conflicten tussen de uitoefening van verschillende rollen, zoals werktaken en zorgtaken, te voorkomen. In het transitionele perspectief komt de invloed van de omgeving nadrukkelijk naar voren. De omgeving beïnvloedt de loopbaanontwikkeling van de medewerker. De werkgever faciliteert de medewerker in het zo goed mogelijk kunnen combineren van de verschillende rollen in iemands leven (Sels et. al., 2006).

### VERWACHTING

Empirisch bewijs om de assumpties van het perspectief op de ongebonden loopbaan en het transitionele perspectief te ondersteunen, ontbreken echter. Wel blijkt uit de onderzoeksresultaten van zowel Paffen en Kluytmans (2008) als Soens et. al. (2005), dat medewerkers de voorkeur geven aan het traditionele perspectief en dat medewerkers de loopbaan passief en reactief vormgeven. Daarnaast blijkt dat het traditionele model nog altijd het meest voorkomende is (Soens et. al., 2005). De verwachting voor de uitkomsten van dit onderzoek is dan ook dat de participanten van het onderzoek verwachten dat het traditionele model, waarin baan zekerheid wordt geboden, nog altijd opgaat en dat zij hier zelf ook de voorkeur aan geven. Deze verwachting wordt versterkt door de keuze van de doelgroep van dit onderzoek, medewerkers met lagere functieniveaus. Deze groep blijkt extra kwetsbaar te zijn als het gaat om loopbaanontwikkeling (Gaspersz & Ott, 1999; Verbruggen, et. al., 2008; Zaleska & de Menezes, 2007).



## METHODE

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag hebben er interviews plaatsgevonden met medewerkers met lagere functieniveaus. Binnen Achmea loopt de functieschaalverdeling van A tot en met K en de geïnterviewde medewerkers bevinden zich in de functieschalen A tot en met E. De geïnterviewde medewerkers zijn afkomstig van twee organisatieonderdelen van Achmea.

De organisatieonderdelen zijn gekozen op basis van hun uiteenlopende score op de LDB-enquête van 2008 op de vraag in hoeverre men zich ondersteund voelde bij hun ontwikkeling. Uit de LDB-enquête bleek dat slechts 35% van de medewerkers van Achmea zich voldoende ondersteund en begeleid voelde op het gebied van loopbaanadvies, taakverandering en doorstroom naar andere functies. Group Facility Services scoorde op dit gebied 43% en de Divisie Intermediaire Distributie scoorde 26%. Bij de selectie van de 21 medewerkers is getracht een evenredige steekproef te realiseren, door personen te selecteren die verschillen op sekse, leeftijd en arbeidsduur. De interviews zijn allemaal opgenomen met een voice recorder en vervolgens woord voor woord uitgetypt. Daarna zijn de gesprekken door middel van het programma MAXQDA verder geanalyseerd. Tenslotte zijn de grootste gemene delers en de individueel afwijkende belevingen bepaald. Deze resultaten zijn beschreven in hoofdstuk 4.

## CONCLUSIE

Vanuit de theorie werd verwacht dat medewerkers er vanuit gaan dat zij baanzekerheid hebben en dat zij hier ook de voorkeur aan geven (Paffen & Kluytmans, 2008; Soens et. al., 2005). Toch bleek uit de interviews dat onder de medewerkers het besef bestaat dat baanzekerheid niet langer wordt gegeven. Wel bleek dat medewerkers graag baanzekerheid zouden willen hebben. Het besef dat baanzekerheid niet langer gegarandeerd wordt, is ontstaan doordat medewerkers hebben ervaren dat zij zelf of collega's boventallig zijn geraakt.

### ***Rol medewerker***

Op basis van de theorie werd verondersteld dat de geïnterviewde medewerkers een passieve en reactieve houding zouden aannemen ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling (Paffen & Kluytmans, 2008). De medewerkers met lagere functieniveaus bleken zich echter wel bewust van de noodzaak van een proactieve houding ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. De medewerkers vonden dat zij zelf een proactieve houding zouden moeten aannemen. De

resultaten lieten zien dat de houding van de medewerkers ten aanzien van de ontwikkeling voor de uitoefening van hun huidige functie overeenkwam met deze visie. Medewerkers stonden namelijk proactief ten aanzien van de ontwikkeling voor hun huidige functie.

Toch bleek de visie van de medewerkers ten aanzien van hun eigen rol, niet overeen te komen met hun daadwerkelijke houding met betrekking tot de ontwikkeling buiten hun huidige functie. De geïnterviewde medewerkers bleken namelijk een passieve en reactieve houding aan te nemen, ten aanzien van deze ontwikkeling. Het ontbreken van ambities om door te groeien en het tekort aan doorgroeimogelijkheden bleken hierop van invloed te zijn. De ambities en doorgroeimogelijkheden werden weer beïnvloed door persoonlijke omstandigheden, zoals zorgtaken. Daarnaast bleken leeftijd en tevredenheid met de huidige functie de ambities en doorgroeimogelijkheden van medewerkers te beïnvloeden.

### ***Rol werkgever***

In het onderzoek is niet alleen onderzocht wat de gewenste en huidige rol van de medewerker is met betrekking tot zijn of haar loopbaanontwikkeling, maar is daarnaast ook gekeken naar de rol van de werkgever. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de rol van de organisatie in het algemeen en de rol van de leidinggevende.

Medewerkers verwachten dat de organisatie hen faciliteert, door het mogelijk te maken om opleidingen en stages te volgen. De geïnterviewde medewerkers waren over het algemeen erg tevreden over de invulling van Achmea van de rol van de werkgever. Toch noemden zij ook verschillende aanknopingspunten ter verbetering. De verbeterpunten richten zich met name op het aanbieden van doorgroeimogelijkheden en de behoefte aan een loopbaanadviseur.

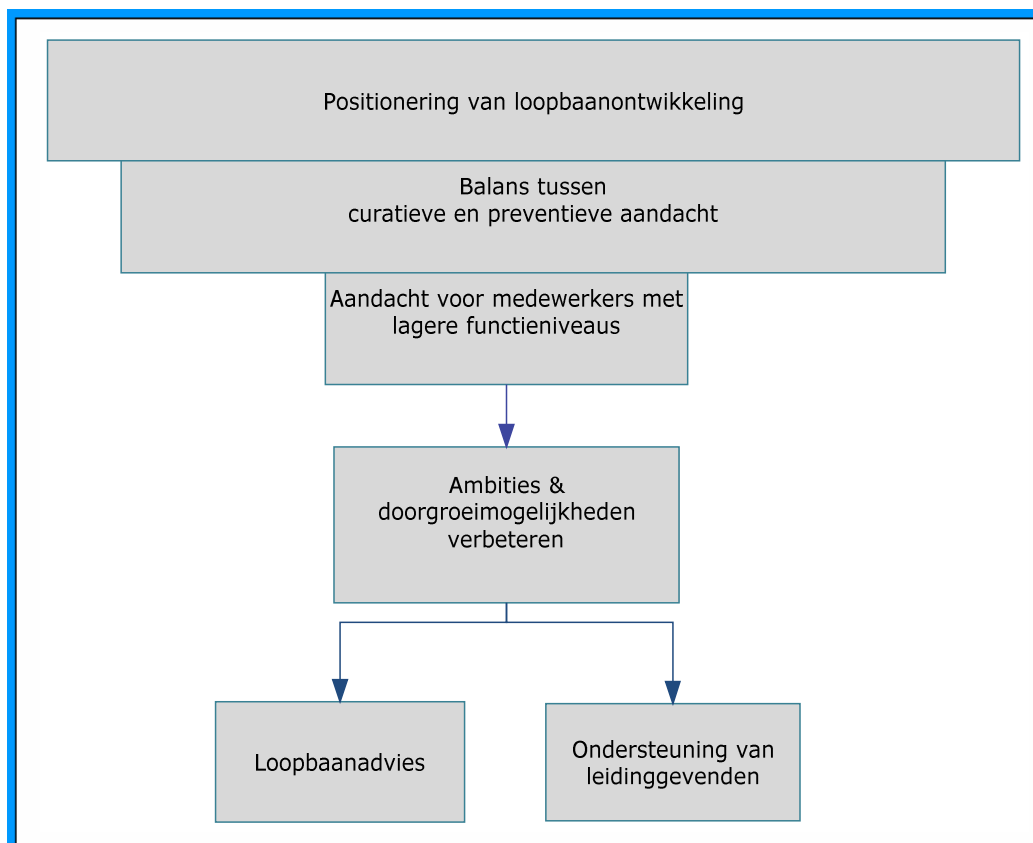
Van de leidinggevendenden verwachten de geïnterviewde medewerkers dat zij hen stimuleren bij de uitoefening van de huidige functie en mogelijke toekomstige functies. Tweederde van de medewerkers is tevreden over de invulling die leidinggevendenden geven aan hun rol. Medewerkers geven wel aan dat zij graag zien dat de leidinggevende meer inspeelt op de verschillende behoeften van medewerkers in de mate van ondersteuning op het gebied van loopbaanontwikkeling.

De aanleidingen voor het onderzoek waren de tegengevallen resultaten in het MBO en de LDB-enquête over de ondersteuning die medewerkers ontvingen bij hun loopbaanontwikkeling. Een mogelijke verklaring hiervoor zou een verschil in visie tussen de medewerkers en Achmea over de verantwoordelijkheidsverdeling bij loopbaanontwikkeling

kunnen zijn. Uit het onderzoek is gebleken dat er over het algemeen geen verschil bestaat tussen de visie van de medewerkers met lagere functieniveaus en de visie van Achmea. Beiden zien medewerkers als regiehouders en de werkgever als een facilitator. Wel verschillen de visie van medewerkers en de visie van Achmea met de daadwerkelijke houding van de medewerkers. Ondanks dat de medewerkers van mening zijn dat ze een proactieve houding aan moeten nemen, doen zij dit met betrekking tot de ontwikkeling buiten hun functie over het algemeen niet. De daadwerkelijke houding van medewerkers met betrekking tot de ontwikkeling binnen de huidige functie komt wel overeen met de visie van de medewerkers en de visie van Achmea.

### ADVIES

Het advies aan Achmea richt zich op zes pijlers. Deze pijlers zijn hieronder schematisch uitgewerkt:



Zoals uit de figuur blijkt, begeven de aanbevelingen in deze paragraaf zich op verschillende niveaus. De eerste twee adviezen, over de positionering van loopbaanontwikkeling en de balans tussen de curatieve en preventieve aandacht, zijn van een abstracter niveau en zijn afkomstig uit de theorie en informatie over de organisatie. Er wordt geadviseerd om de mogelijkheden voor een integratie tussen training en ontwikkeling, organisatieontwikkeling en loopbaanontwikkeling nader te bekijken. Zodat het beleid en de invulling ervan beter op elkaar kunnen worden afgestemd. Ook binnen het thema loopbaanontwikkeling wordt aanbevolen om de verschillende diensten beter te integreren. Naast aandacht voor de positionering van HRD, wordt aanbevolen om op zoek te gaan naar een balans tussen curatieve en preventieve aandacht voor loopbaanontwikkeling. Daarbij dient wel rekening te worden gehouden met de doorgroeimogelijkheden en wordt het aanbevolen om de vakbonden en de OR bij de zoektocht naar de balans te betrekken.

De daaropvolgende twee aanbevelingen, waarin geadviseerd wordt om aandacht te besteden aan medewerkers met lagere functieniveaus en het verbeteren van de ambities en doorgroeimogelijkheden, zijn afgeleid vanuit het algehele onderzoek. Medewerkers met lagere functieniveaus blijken een kwetsbare groep te zijn als het gaat om loopbaanontwikkeling. Met het oog op de verwachte krimp in MBO-functies is het van belang om aandacht te hebben voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers met lagere functieniveaus. Daarnaast wordt aanbevolen om de mogelijkheden om ambities en doorgroeimogelijkheden van medewerkers met lagere functieniveaus te verhogen nader te onderzoeken. De doorgroeimogelijkheden van medewerkers kunnen mogelijk verbeterd worden door middel van samenwerkingsverbanden met andere organisaties. Ambities van medewerkers zouden verbeterd kunnen worden door middel van aandacht voor de sterke en zwakke kanten van medewerkers en mogelijkheden in het kader van functies.

De twee aanbevelingen die ten slotte worden gedaan, het aanbieden van loopbaanadvies en de ondersteuning van leidinggevenden, zijn praktische adviezen afkomstig uit de deelresultaten. Uit de interviews bleek dat er onder medewerkers met lagere functieniveaus behoefte is aan loopbaanadvies. Daarnaast bleek dat de leidinggevende niet altijd inspeelt op de verschillen in behoefte tussen medewerkers. Een aanbeveling voor Achmea is dan ook om leidinggevenden meer te ondersteunen in de wijze waarop zij medewerkers begeleiden bij hun loopbaanontwikkeling. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een gids met handvaten of door middel van een training, waarin gesprekken met de medewerker door middel van rollenspellen worden geoefend.

Naast de genoemde adviezen wordt er in het extra rapport over Mijn Loopbaan nog een aantal aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn specifiek gericht op het virtuele loopbaan- en ontwikkelcentrum Mijn Loopbaan. Er wordt hierin geadviseerd om het mogelijk te maken dat medewerkers vanuit een thuiscomputer de dienst kunnen benaderen of medewerkers meer tijd te geven om op het werk Mijn Loopbaan te bezoeken. Daarnaast wordt geadviseerd om in de communicatie richting medewerkers te benoemen dat het voor alle medewerkers ontwikkeld is. Onder de geïnterviewde medewerkers bevonden zich namelijk een aantal medewerkers dat dacht dat de dienst niet geschikt is voor hun niveau.

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Inleiding</b>                       | <b>15</b> |
|           | 1.1 Aanleiding                         | 15        |
|           | 1.3 Doelstelling en vraagstelling      | 18        |
|           | 1.4 Relevantie                         | 19        |
|           | 1.5 Organisatie: Achmea                | 22        |
|           | 1.6 Leeswijzer                         | 23        |
| <b>2.</b> | <b>Theoretisch kader</b>               | <b>24</b> |
|           | 2.1 Inleiding                          | 24        |
|           | 2.2 Noodzaak ontwikkeling              | 25        |
|           | 2.3 Definities loopbaanontwikkeling    | 27        |
|           | 2.4 Loopbaanontwikkeling en HRD        | 28        |
|           | 2.5 Voordelen loopbaanmanagement       | 29        |
|           | 2.6 Aandachtspunten loopbaanmanagement | 31        |
|           | 2.7 Loopbaanperspectieven              | 32        |
|           | 2.8 Loopbaan of carrière               | 39        |
|           | 2.9 Verantwoordelijkheid               | 40        |
|           | 2.10 Verwachtingen                     | 45        |
| <b>3.</b> | <b>Methode</b>                         | <b>47</b> |
|           | 3.1 Kwalitatief onderzoek              | 47        |
|           | 3.2 Respondenten                       | 48        |
|           | 3.3 Topiclijst                         | 50        |
|           | 3.4 Het interview                      | 51        |
|           | 3.5 Betrouwbaarheid & validiteit       | 52        |
| <b>4.</b> | <b>Resultaten</b>                      | <b>55</b> |
|           | 4.1 Inleiding                          | 55        |
|           | 4.2 Begrip Loopbaanontwikkeling        | 56        |
|           | 4.3 Baanzekerheid                      | 58        |
|           | 4.4 Noodzakelijke houding medewerkers  | 59        |
|           | 4.5 Feitelijke houding medewerkers     | 61        |
|           | 4.6 Tevredenheid over eigen rol        | 64        |
|           | 4.7 Noodzakelijke houding werkgever    | 65        |
|           | 4.8 Feitelijke houding werkgever       | 66        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 4.9       | Tevredenheid over rol Achmea                 | 69         |
| 4.10      | Tevredenheid over rol leidinggevende         | 72         |
| 4.11      | Tevredenheid over loopbaanstappen            | 74         |
| 4.12      | Invloedsfactoren                             | 75         |
| 4.13      | Confrontatie met verwachtingen               | 79         |
| <b>5.</b> | <b>Conclusie</b>                             | <b>81</b>  |
| 5.1       | Gewenste en huidige loopbaanontwikkeling     | 81         |
| 5.2       | Verantwoordelijkheidsverdeling               | 82         |
| <b>6.</b> | <b>Discussie</b>                             | <b>86</b>  |
| 6.1       | Verklaring conclusies                        | 86         |
| 6.2       | Beperkingen onderzoek                        | 90         |
| 6.3       | Aanbevelingen vervolgonderzoek               | 92         |
| <b>7.</b> | <b>Aanbevelingen Achmea</b>                  | <b>94</b>  |
| 7.1       | Positionering loopbaanontwikkeling           | 95         |
| 7.2       | Balans curatieve en preventieve aandacht     | 95         |
| 7.3       | Aandacht voor deze groep medewerkers         | 96         |
| 7.4       | Ambities & doorgroeimogelijkheden verbeteren | 97         |
| 7.5       | Loopbaanadvies                               | 98         |
| 7.6       | Ondersteuning van leidinggevendenden         | 99         |
| <b>8.</b> | <b>Extra rapport: Mijn Loopbaan</b>          | <b>101</b> |
| 8.1       | Inleiding                                    | 101        |
| 8.2       | Methode                                      | 102        |
| 8.3       | Resultaten                                   | 103        |
| 8.4       | Conclusie                                    | 104        |
| 8.5       | Advies                                       | 105        |

## Referentielijst

### Bijlagen

1. Topiclijst
2. Voorbeeld communicatiemiddel
3. HR organogram Achmea

## 1. INLEIDING

### 1.1 AANLEIDING

De arbeidsmarkt is tegenwoordig niet meer vergelijkbaar met de naoorlogse periode (Sels et. al., 2006). Onder druk van globalisering en informatisering en de daarbij behorende transitie naar een kenniseconomie is de arbeidsmarkt veranderd (Sels et. al., 2006). De Grip en Sanders (2001) beschrijven eveneens verschillende veranderingen in de omgeving die organisatorische ontwikkelingen noodzakelijk maken. Demografische, economische, technologische en organisatorische ontwikkelingen zorgen ervoor dat organisaties aan hun aanpassingsvermogen en flexibiliteit moeten werken (de Grip & Sanders, 2001). De auteurs geven aan dat de groeiende vraag naar adequate dienstverlening heeft geleid tot een toename van het belang van een hoger opgeleide beroepsbevolking. De eis aan organisaties om zich te blijven innoveren zorgt er namelijk voor dat ook de vereiste competenties van medewerkers voortdurend aan verandering onderhevig zijn.

De Denktank Leren en Werken heeft in 2008 in opdracht van toenmalig staatssecretaris van Onderwijs van Bijsterveldt en staatssecretaris van Sociale Zaken Aboutaleb geadviseerd over methoden om medewerkers tot leren aan te zetten en te houden. De Denktank concludeerde dat verplicht leren naast werken een onderdeel moet worden van alle nieuwe arbeidscontracten. In het advies wordt beschreven dat technologische ontwikkelingen leiden tot de ontwikkeling van nieuwe producten die om nieuwe beroepen en andere opleidingseisen vragen. Daarnaast zijn de voorkeuren van consumenten voortdurend aan verandering onderhevig. Hierdoor is voor veel organisaties continue productverbetering noodzakelijk. Door een toename van arbeidsintensieve diensten in de economie worden sociale vaardigheden en hoogwaardige kennis steeds belangrijker (Denktank Leren en Werken, 2008). De Denktank beschrijft dat een goed onderwijssysteem en continue scholing essentieel is geworden om voor een concurrerende economie te zorgen en voor werkzekerheid van de beroepsbevolking. Brouwer, van Lin en Zwinkels (2001) zijn het met de leden van de Denktank eens. De auteurs benadrukken dat het wenselijk is dat organisaties aandacht besteden aan de ontwikkeling van adaptiviteit en flexibiliteit in het functioneren van haar medewerkers.

Om de adaptiviteit en flexibiliteit in het functioneren van medewerkers te verhogen is het van belang aandacht te besteden aan de loopbaanontwikkeling van medewerkers



(Kuijpers, 2003; Sels et. al., 2006). De auteurs beschrijven dat een succesvolle loopbaanontwikkeling essentieel is geworden. Het is volgens Kuijpers en Sels et. al. van belang dat er in organisaties beleid is ter bevordering van de loopbaanontwikkeling van medewerkers.

Ook Achmea besteedt aandacht aan de loopbaanontwikkeling van haar medewerkers. De organisatie wil ervoor zorgen dat medewerkers duurzaam en maximaal inzetbaar zijn en ziet daarin een belangrijke rol voor vertrouwen weggelegd. Achmea is ervan overtuigd dat vertrouwen namelijk leidt tot wederzijdse betrokkenheid en verantwoordelijkheid en dat dit aansluit bij de volwassen arbeidsrelatie die de organisatie nastreeft. In deze relatie heeft de medewerker veel invloed en verantwoordelijkheid. Achmea verwacht dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn continue ontwikkeling met het oog op toekomstig functioneren, prestaties, inzetbaarheid en flexibiliteit. Zelf wil Achmea de medewerker de ruimte bieden om deze verantwoordelijkheid op zich te nemen. Achmea ziet voor zichzelf dus vooral een faciliterende rol weggelegd (Achmea, 2009).

De gedeelde verantwoordelijkheid die Achmea nastreeft komt tevens terug in een aantal diensten, dat op het gebied van loopbaanontwikkeling wordt aangeboden. Zoals bij het instrument Compas. Achmea Compas ondersteunt de gesprekken tussen werkgever en medewerker op het gebied van werk en groei. Achmea beschrijft dat de medewerker en leidinggevende samen verantwoordelijk zijn voor alle gesprekken. De bedoeling is dat op het gebied van werk de leidinggevende meer de regie voert en dat op het gebied van groei de regie door de medewerker wordt gevoerd (Achmea Sharepoint, 2010). Achmea Compas stelt de medewerker op die manier in staat eigenaar te zijn van zijn of haar loopbaan en arbeidsmarktpositie.

Toch blijkt uit het Medewerker Betrokkenheids Onderzoek (MBO) en de Leeftijdsbewust Diversiteits Beleid (LDB) enquête, dat medewerkers en leidinggevenden zich onvoldoende ondersteund voelen op het gebied van loopbaanontwikkeling. In het MBO van 2008 scoorde Achmea 56% op begeleiding bij loopbaanontwikkeling. Uit de LDB-enquête van 2008 bleek dat slechts 35% van de medewerkers zich voldoende ondersteund en begeleid voelt op het gebied van loopbaanadvies, taakverandering en doorstroom naar andere functies. Aan de hand van deze resultaten heeft Achmea opgemerkt dat een verbetering van de begeleiding en ondersteuning op het gebied van loopbaanontwikkeling noodzakelijk is.

Achmea verwacht dat het ontbreken van samenhang een mogelijke oorzaak is voor de tegengevallen resultaten van het MBO en de LDB-enquête. Om die reden heeft Achmea het virtuele loopbaan- en ontwikkelcentrum Mijn Loopbaan ontwikkeld. Achmea wil met deze

dienst haar medewerkers stimuleren om zelf actief aan de slag te gaan met loopbaan vragen en op die manier zelf de regie in handen nemen over hun loopbaan (Achmea, 2009). De visie van Achmea, waarin de verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling wordt gedeeld, komt hierin dus weer naar voren.

De vraag of dit instrument inspeelt op de verwachtingen van de medewerker is echter nog niet beantwoord. Naast de mogelijke behoefte aan meer samenhang die door middel van Mijn Loopbaan vervuld kan worden, zijn er namelijk nog meer factoren die van invloed kunnen zijn. Zo zou de ontevredenheid over de ondersteuning en begeleiding op het gebied van loopbaanontwikkeling ook voort kunnen komen uit een verschil in visie over verantwoordelijkheid. Achmea heeft het loopbaanontwikkelingsbeleid zo ingericht dat medewerkers zelf de regie kunnen nemen, maar de vraag blijft dan: wat is de visie van medewerkers over de verdeling van verantwoordelijkheid?

Uit onderzoek van Soens et. al. (2005) blijkt dat medewerkers de voorkeur geven aan een verdeling waarin de werkgever baanzekerheid biedt in ruil voor loyaliteit. De verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling ligt hierin vooral bij de werkgever. Ook blijkt dat deze verdeling nog altijd het meest voorkomend is. De individuele verantwoordelijkheid, waarvan Achmea verwacht dat haar medewerkers die nemen, blijkt volgens Bollen et. al. (2004) eveneens vaak te ontbreken. Dit geldt vooral voor medewerkers met lagere opleidingsniveaus, aangezien zij zich minder bewust blijken te zijn van de noodzaak van een proactieve sturing van de eigen loopbaan (Bollen et. al., 2004). Deze groep medewerkers blijkt kwetsbaar te zijn (Brouwer, et. al., 2001; Gaspersz & Ott, 1999).

In dit onderzoek wordt de beleving van medewerkers met lagere functieniveaus op de verantwoordelijkheidsverdeling voor loopbaanontwikkeling onderzocht. Een lager opleidingsniveau en een lager functieniveau zijn niet altijd met elkaar verbonden. Toch is wel merkbaar dat opleidingsniveau het functieniveau beïnvloedt (Zaleska & de Menezes, 2007). Bollen et. al. (2004) beschrijven dat er een diplomakloof is ontstaan tussen medewerkers met lagere functieniveaus en andere medewerkers. Deze diplomakloof kan zowel te maken hebben met de houding van de medewerkers als met die van de werkgever. Bollen et. al. en Zaleska en de Menezes geven aan dat organisaties met betrekking tot ontwikkeling meer aandacht geven aan managers en professionals, dan aan medewerkers met een lager functieniveau. Volgens Birdi et. al. (1997) nemen medewerkers met lagere functieniveaus relatief minder vaak deel aan training. Ook blijkt dat medewerkers met een lager opleidingsniveau minder goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden tot ontwikkeling (Zaleska & de Menezes, 2007). Naast organisaties zijn ook medewerkers met lagere functieniveaus zelf

verantwoordelijk voor het bestaan van de diplomakloof. Uit onderzoek van Bollen et. al. blijkt namelijk dat zij zelf minder vaak een beroep doen op het gebied van loopbaanmanagement.

Uit de vorige alinea's blijkt dat medewerkers met lagere functieniveaus een kwetsbare groep zijn als het gaat om loopbaanontwikkeling. De noodzaak voor ontwikkeling is echter wel aanwezig. De maatschappij is alsmat kennisintensiever geworden en hierdoor is voor het uitvoeren van de meeste functies een hoger opleidingsniveau noodzakelijk geworden (Brouwer et. al., 2001). Wanneer medewerkers met lagere functieniveaus zich niet ontwikkelen bestaat er volgens Gaspersz en Ott (1999) de kans dat zij hun baan verliezen. Ook Achmea beschrijft dat zij verwachten dat er een krimp op zal treden in de administratieve MBO-functies. Zowel uit de literatuur, als uit de organisatie zelf, blijken dus geluiden te komen dat medewerkers met lagere functieniveaus tot een kwetsbare groep behoren en de verantwoordelijkheid voor hun loopbaanontwikkeling in veel gevallen niet nemen. Desalniettemin streeft Achmea in haar visie op werkgeverschap naar een arbeidsrelatie, waarin elke medewerker zelf de regie voor zijn of haar loopbaanontwikkeling voert.

Door middel van dit onderzoek wordt achterhaald in hoeverre er overeenstemming en verschillen bestaan tussen de visie van Achmea en die van medewerkers met lagere functieniveaus over de verdeling van verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling van de medewerker.

## **1.2 DOELSTELLING EN VRAAGSTELLING**

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de beleving van medewerkers met lagere functieniveaus over de verdeling van verantwoordelijkheid van hun loopbaanontwikkeling. De vraagstelling die in dit onderzoek onderzocht zal worden is:

*Hoe zien medewerkers met lagere functieniveaus, de huidige verdeling van verantwoordelijkheid van hun loopbaanontwikkeling en wat is voor hen de gewenste situatie?*

### ***1.2.1 Theoretische deelvragen***

Deze onderzoeksvraag zal beantwoord worden door middel van theoretisch en empirisch onderzoek. Voor beiden typen onderzoek zijn deelvragen opgesteld. In het theoretisch onderzoek zal antwoord worden gegeven op de volgende deelvragen:

1. *Wat wordt verstaan onder het concept loopbaanontwikkeling?*
2. *Welke rollen worden in de verschillende perspectieven op loopbaan aan de actoren gegeven?*

### ***1.2.2 Empirische deelvragen***

Om een beeld te krijgen van, hoe medewerkers met lagere functieniveaus de verantwoordelijkheidsverdeling van de loopbaanontwikkeling zien, zijn er interviews gehouden. Vanuit de resultaten wordt antwoord gegeven op twee empirische deelvragen.

1. *Hoe ziet, volgens medewerkers met lagere functieniveaus, de gewenste en huidige loopbaanontwikkeling, eruit?*
2. *Hoe zien medewerkers met lagere functieniveaus de verantwoordelijkheidsverdeling voor loopbaanontwikkeling in de huidige en gewenste situatie?*

## **1.3 RELEVANTIE**

### ***1.3.1 Maatschappelijke relevantie***

Dit onderzoek is relevant, omdat het een bijdrage kan leveren aan een bestaand maatschappelijk probleem. Vanuit het openbaar bestuur is de doelstelling om een substantiële verhoging van de arbeidsparticipatie te bereiken (Kabinet Balkenende IV, 2007). In het nationale actieprogramma 'Een Leven Lang Leren' worden een aantal maatregelen en concrete taken en verantwoordelijkheden genoemd om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Hierbij wordt om een gezamenlijke inspanning van de overheid, sociale partners, werkgevers, medewerkers en werkzoekenden gevraagd (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 1998). Dit onderzoek verleent werkgevers een beter beeld van de wensen van medewerkers met lagere functieniveaus op het gebied van loopbaanontwikkeling.

Zoals in de inleiding genoemd wordt, zijn er op dit moment demografische, economische, technologische en organisatorische ontwikkelingen gaande. Deze ontwikkelingen dwingen organisaties om aan hun aanpassingsvermogen en flexibiliteit te werken (De Grip & Sanders, 2001). Loopbaanontwikkeling van medewerkers zorgt ervoor dat de aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt verbeterd wordt (Gaspersz en Ott, 1999). In Nederland ontbreken analyses over de gewenste loopbanen door medewerkers. Uit Belgische analyses van Soens et. al. (2005) blijkt dat de klassieke, stabiele, voltijd loopbaan nog altijd het meest voorkomend en meest gewenst is. Bij het stimuleren van een bepaalde

loopbaan kan men volgens Sels et. al. (2006) niet voorbijgaan aan de preferenties van medewerkers. Volgens hen dienen deze preferenties geïntegreerd te worden in de te nemen maatregelen.

Onderzoek waarin de verantwoordelijkheid van loopbaanontwikkeling in de beleving van de Nederlandse medewerker onder de loep wordt genomen, ontbreekt op dit moment nog. Met het onderzoek wordt inzicht verkregen in de beleving van medewerkers met lagere functieniveaus over de verantwoordelijkheidsverdeling van hun loopbaanontwikkeling. Vervolgens kan gekeken worden welke maatregelen er eventueel genomen moeten worden. Op die manier kan getracht worden in de toekomst de loopbaanontwikkeling van medewerkers positief te beïnvloeden.

### *1.3.2 Relevantie voor de organisatie*

Achmea heeft de ambitie om de meest klantgerichte en innovatieve financiële dienstverlener te zijn en voorop te lopen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Daarbij hoort ook dat Achmea voor haar medewerkers één van de beste werkgevers in de branche wil zijn. Om deze doelstelling te behalen werkt Achmea hard aan de vernieuwing van het werkgeverschap.

Uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is om als organisatie een evenwicht tot stand te brengen waarbinnen medewerkers een eigen verantwoordelijkheid krijgen voor het managen van hun loopbaan en tegelijkertijd voldoende ondersteuning krijgen om zelfsturend te worden (de Vos, et. al., 2007). Dit onderzoek zal inzicht geven in hoe dit evenwicht er volgens medewerkers met lagere functieniveaus, uit zou kunnen zien. Het onderzoek geeft Achmea meer inzicht in de verwachtingen van medewerkers met lagere functieniveaus rondom loopbaanontwikkeling. Het zal resulteren in een aantal aanbevelingen richting het management van Achmea op het gebied van loopbaanontwikkeling.

Vervolgens kan de afweging worden gemaakt of er wordt ingespeeld op deze behoeften of niet. Het inspelen op de behoefte van medewerkers sluit aan bij de Achmea's ambitie om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Loopbaanmanagement vanuit de organisatie, dat aansluit op de wensen van medewerkers, verhoogt namelijk de tevredenheid (Egan, Upton & Lynham, 2006) en de betrokkenheid (Sels et. al., 2006) van medewerkers. Egan et. al. beschrijven dat loopbaanmanagement hierdoor ook een positief effect heeft op het functioneren van de organisatie.

### *1.3.3 Wetenschappelijke relevantie*

In dit onderzoek zal door middel van interviews achterhaald worden waar medewerkers met lagere functieniveaus de verantwoordelijkheid voor hun loopbaanontwikkeling leggen. Er is veel literatuur over loopbaanontwikkeling verschenen, echter bestaat veel van deze literatuur uit onderzoek naar de loopbaanontwikkeling van scholieren en studenten (Patton, Creed & Watson, 2003). Daarnaast blijken de theorieën die wel over de loopbaanontwikkeling van medewerkers gaan, zelden te berusten op empirische resultaten (Kuijpers, 2003). Sels et. al. zijn het hiermee eens en beschrijven dat door beleidsmakers, werkgevers en werknemers beslissingen over loopbanen worden genomen op basis van assumpties, waarbij empirische ondersteuning om deze assumpties te onderbouwen ontbreekt. Onderhavig onderzoek zal deze assumpties door middel van empirie ondersteunen dan wel ontkrachten. Op die manier wordt meer inzicht verkregen in de visie van medewerkers met lagere functieniveaus over de verdeling van verantwoordelijkheid voor hun loopbaanontwikkeling.

Kwalitatief onderzoek waarbij vanuit Nederlandse medewerkers wordt gekeken naar de verantwoordelijkheidsverdeling van hun loopbaanontwikkeling ontbreekt op dit moment nog. Vanuit de literatuur blijkt echter wel dat het niet vanzelfsprekend is dat de verantwoordelijkheid, die regelmatig bij medewerkers wordt neergelegd, ook daadwerkelijk wordt genomen (Bollen et. al., 2004). Zeker bij medewerkers met lagere functieniveaus blijkt uit de literatuur de noodzaak om een proactieve houding ten opzichte van hun loopbaanontwikkeling op te nemen niet vanzelfsprekend (Gaspersz & Ott, 1999). Om deze reden is onderzoek naar de verantwoordelijkheidsverdeling vanuit de beleving van medewerkers met lagere functieniveaus wetenschappelijk relevant.

Naast dat dit onderzoek empirische resultaten oplevert rondom loopbaanontwikkeling, wordt er een compleet overzicht gegeven van de verschillende perspectieven op loopbanen. Terwijl in de wetenschap veelal de nadruk wordt gelegd op het perspectief van de ongebonden loopbaan, waarin de employability gedachte naar voren komt, worden andere perspectieven vaak niet onderbouwd achterwege gelaten. In dit onderzoek zal worden ingegaan op zowel het traditionele perspectief, als het perspectief van de ongebonden, als ook het transactionele perspectief. Om deze redenen is dit onderzoek een relevante aanvulling op de bestaande wetenschappelijke kennis op het gebied van loopbaanontwikkeling.

#### 1.4 ORGANISATIE: ACHMEA

Dit onderzoek is uitgevoerd bij verzekeraar Achmea. Achmea is een van de grootste financiële dienstverleners van Nederland. Met meer dan 17.000 interne medewerkers biedt Achmea organisaties en particulieren een uitgebreid pakket aan verzekeringen en bancaire- en hypothecaire producten en diensten. Het huidige Achmea is voortgekomen uit vele fusies waaronder de fusie met Interpolis in 2005 en de fusie met Agis Zorgverzekeringen in 2007.

Achmea heeft de ambitie om de meest klantgerichte en innovatieve financiële dienstverlener te zijn en streeft ernaar om voorop te lopen in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Daarmee samenhangend wil Achmea tot de beste werkgevers in de branche behoren. Het doel van Achmea is om de best presterende en klantgestuurde verzekeraar in Nederland te zijn (Achmea, 2010).

De kern van de identiteit van Achmea is dat het een coöperatieve verzekeraar is, waarvan klanten de belangrijkste stakeholders zijn. Achmea wil de meest vertrouwde verzekeraar zijn en tracht dit te realiseren door de kernwaarden: inleven, vernieuwen en waarmaken. Inleven wordt bereikt door naar de klanten en andere stakeholders, waaronder medewerkers, te luisteren, door hen te ontzorgen en door hen tevreden te stellen. Achmea probeert vernieuwend te werken, door voortdurend met betere oplossingen en producten te komen. De laatste kernwaarde van Achmea, waarmaken, houdt in dat de organisatie zich houdt aan afspraken. Achmea wil betrouwbaar en transparant zijn (Achmea Sharepoint, 2010).

De visie van Achmea op het gebied van loopbaanontwikkeling komt terug in haar visie op werkgeverschap. Deze visie is in de aanleiding al aan bod gekomen, maar zal hier nader worden beschreven. In de visie op werkgeverschap staat dat Achmea streeft naar een unieke relatie tussen werknemer en werkgever en kiest voor een duurzame en maximale inzetbaarheid van medewerkers. Achmea is ervan overtuigd dat vertrouwen leidt tot wederzijdse betrokkenheid en verantwoordelijkheid en dat dit aansluit op de volwassen arbeidsrelatie die de organisatie nastreeft. In deze relatie heeft de medewerker veel invloed en verantwoordelijkheid en de werkgever biedt de werknemer de ruimte en vrijheid voor maatwerk en individuele ontwikkeling. Hierbij verwacht de organisatie dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn continue ontwikkeling met het oog op toekomstig functioneren, prestaties, inzetbaarheid en flexibiliteit (Achmea, 2009).

## 1.5 LEESWIJZER

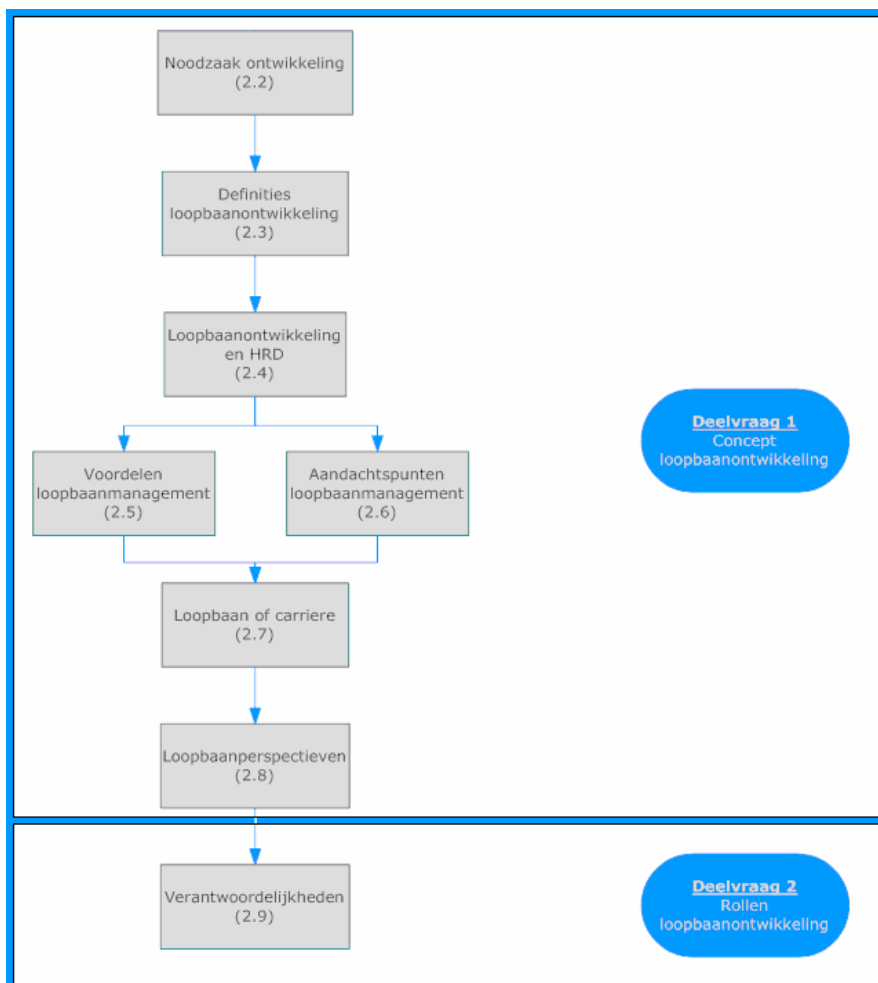
In hoofdstuk 1 is een inleiding van het onderzoek weergegeven. Hierin was te lezen wat de aanleiding is, wat er onderzocht wordt en wat de redenen zijn om dit te onderzoeken. Daarnaast is de situatie rondom de organisatie, Achmea, geschetst. In de komende hoofdstukken wordt het onderzoek verder uitgewerkt op basis van theorie en resultaten uit gesprekken met medewerkers. Allereerst wordt, in hoofdstuk 2, theorie gebruikt om antwoord te geven op de theoretische deelvragen. Vervolgens worden de verwachtingen, omtrent de uitkomsten van dit onderzoek, weergegeven. Daarna wordt in hoofdstuk 3 de methode waarop de dataverzameling plaatsvond beschreven. Vervolgens worden de resultaten, die door middel van de gesprekken met medewerker tot stand zijn gekomen, weergegeven in hoofdstuk 4. Nadat de resultaten zijn besproken, wordt in hoofdstuk 5 ingegaan op de conclusies die uit de resultaten getrokken kunnen worden. Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 de discussie gepresenteerd. In de discussie worden de resultaten verklaard aan de hand van de literatuur. Daarnaast worden in de discussie de sterke en zwakke kanten van het onderzoek vermeld en wordt er een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. In hoofdstuk 7 wordt vervolgens een aantal aanbevelingen voor Achmea beschreven. Tot slot is in hoofdstuk 8 nog een extra rapport toegevoegd waarin wordt ingegaan op het virtuele loopbaan- en ontwikkelcentrum, Mijn Loopbaan.



## 2. THEORETISCH KADER

### 2.1 INLEIDING

Door middel van het theoretisch kader wordt er getracht antwoord te geven op de volgende theoretische deelvragen: ‘Wat wordt verstaan onder het concept loopbaanontwikkeling’ en ‘Welke rollen worden in de perspectieven op loopbaan aan de actoren gegeven’. De verschillende onderwerpen die in het theoretisch kader aan bod zullen komen zijn weergegeven in figuur 1. Allereerst wordt het concept loopbaanontwikkeling verder uitgediept in de paragrafen 2.2 tot en met 2.8. Hier wordt ingegaan op de literatuur over loopbanen en loopbaanontwikkeling. Vervolgens zal in 2.9 aandacht worden besteed aan de rollen die aan de actoren op het gebied van loopbaanontwikkeling worden gegeven. Tot slot worden, in paragraaf 2.10 op basis van de gebruikte theorie, de verwachtingen vermeld.



Figuur 1. Onderwerpen in het theoretisch kader.

## 2.2 NOODZAAK ONTWIKKELING

Zoals eerder vermeld hebben demografische, economische, technologische en organisatorische ontwikkelingen in de maatschappij, de eis aan organisaties om te investeren in medewerkers noodzakelijk gemaakt (Brouwer, et. al., 2001; de Groot & Maassen van den Brink, 2000). Janssens, Sels en van den Brande (2003) beschrijven dat gedurende het laatste decennium organisaties enorme veranderingen hebben doorgemaakt om flexibeler te worden en kosten te besparen. Deze veranderingen hebben geleid tot een grote hoeveelheid aan fusies, overnames, herstructureringen en privatiseringen, en hebben een grote impact op de werknemer-werkgever relatie. Deze relatie wordt in de literatuur ook wel het psychologisch contract genoemd (Janssens et. al., 2003).

De eerder genoemde veranderingen in de omgeving hebben ervoor gezorgd dat baan zekerheid door organisaties niet langer gegarandeerd kan worden (Bollen et. al. 2004; Forrier & Sels, 2003; Gaspersz & Ott, 1999; van der Heijde & van der Heijden, 2006). Ook de economische status waarin Nederland op dit moment verkeerd heeft invloed op de baan zekerheid. Het CPB (2009) geeft aan dat de investeringen van werkgevers achteruit gaan en dat er meer mensen worden ontslagen. De arbeidsmarkt wordt door de recessie gekenmerkt door krapte. Het aantal vacatures is gedaald en de werkloosheid loopt op. Medewerkers die hun baan verliezen zullen door het beperkte aantal vacatures moeilijker aan een nieuwe baan komen (CPB, 2009). Het goed functioneren in de huidige functie geeft niet langer de garantie voor het behouden van de functie in toekomst.

Wel kunnen organisaties faciliteren in de ontwikkeling van medewerkers en op die manier bijdragen aan hun werkzekerheid (Forrier & Sels, 2003). Werkzekerheid vervangt als het ware baan zekerheid (Bollen et. al. 2004; Forrier & Sels, 2003; Gaspersz & Ott, 1999). Dit houdt in dat de inhoud van het werk en de functie kan veranderen, maar dat iemand door zijn ruime inzetbaarheid niet werkloos wordt. Deze verschuiving wordt ook wel van employment security (werkgelegenheidsgarantie) naar employability security (inzetbaarheidsgarantie) genoemd (Forrier & Sels, 2003).

De herverdeling van de verantwoordelijkheden voor loopbanen hebben het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer veranderd (Bollen et. al., 2004). Met het psychologisch contract worden de wederzijdse verwachtingen van de werkgever en de werknemer aangeduid (Gaspersz & Ott, 1999). De werkgever verwacht in het nieuwe contract van de medewerker een hoge betrokkenheid bij het werk, de bereidheid tot mobiliteit, het nemen van de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan en het leveren van maximale

prestaties. De medewerker verwacht uitdagende mogelijkheden voor doorstroom en ontwikkeling, beloning van prestaties en inzetbaarheid. De medewerker is in de nieuwe arbeidsverhouding niet langer afhankelijk van de werkgever, aangezien hij niet meer gebonden is aan één organisatie (Briscoe & Hall, 2006) Het vereiste ondernemerschap om de eigen inzetbaarheid te onderhouden en verder te ontwikkelen moet volgens zowel Gaspersz (1999) als de Vos et. al. (2007) van medewerkers zelf komen. In het nieuwe psychologisch contract zal de medewerker zelf zijn verantwoordelijkheid moeten nemen om de eigen duurzame inzetbaarheid veilig te stellen en om daarmee de kans op werkzekerheid te verhogen (Gaspersz, 1999; de Vos et. al., 2007).

De werkgever moet volgens Gaspersz en de Vos et. al. de medewerker in staat stellen om die verantwoordelijkheid vorm te kunnen geven. De werkgever speelt in hun ogen een faciliterende rol. De Vos et. al. beschrijven dat het voor organisaties van belang is om een evenwicht tot stand te brengen waarbinnen medewerkers een eigen verantwoordelijkheid krijgen voor het managen van hun loopbaan en tegelijkertijd voldoende ondersteuning krijgen om zelfsturend te worden.

Maar in hoeverre heeft deze verschuiving in het psychologische contract daadwerkelijk plaatsgevonden? De verschuiving in de verwachtingen van de werkgever en de werknemer, die regelmatig in de literatuur wordt aangehaald, is nauwelijks gefundeerd door middel van empirie. Empirisch bewijs waarin de verschuiving zichtbaar wordt gemaakt ontbreekt namelijk nog (Kuijpers, 2003). Wel blijkt uit onderzoek van Soens et. al. (2005) dat medewerkers nog altijd de voorkeur geven aan het 'oude' psychologische contract, waarin de werkgever zekerheid biedt in ruil voor loyaliteit. Ook blijkt dat dit contract nog altijd het meest voortkomend is. Soens et. al. heeft niet alleen medewerkers met lagere functieniveaus onderzocht, maar heeft een steekproef getrokken aan de hand van alle Belgische medewerkers. De medewerkers verschilden dus op functieniveau, geslacht en leeftijd. De onderzoeksresultaten van Soens et. al. gaan in tegen de assumpties die zowel in het merendeel van de literatuur als door het management van een groot aantal organisaties worden gebruikt om hun beleid op in te richten. Daarnaast blijkt dat medewerkers met lagere functieniveaus, de doelgroep van onderhavig onderzoek, geen verschuiving in het psychologisch contract ervaren en dit ook niet als wenselijk beschouwen (Gaspersz & Ott, 1999; Janssens, et. al., 2003).

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe medewerkers met lagere functieniveaus de verantwoordelijkheidsverdeling voor hun loopbaanontwikkeling zien. Daarin wordt gekeken

of er volgens deze medewerkers een verschuiving van het psychologisch contract heeft plaatsgevonden en zo ja, wat zij van die veranderende verwachtingen vinden.

### 2.3 DEFINITIES LOOPBAANONTWIKKELING

In de literatuur wordt een verscheidenheid aan definities voor het begrip 'loopbaanontwikkeling' aangehaald. Om die reden hebben Egan, et. al. (2006) een overzicht gemaakt van al deze definities. Zij beschrijven bijvoorbeeld een definitie uit 1981 waarin loopbaanontwikkeling wordt omschreven als een mechanisme om huidige en toekomstige personeelsplanning te organiseren. Volgens deze definitie is de ontwikkeling van loopbaanpaden, waar medewerkers zich over kunnen verplaatsen, noodzakelijk. In een andere definitie, afkomstig uit 1984, wordt loopbaanontwikkeling omschreven als een levenslang proces waarin mensen zich voorbereiden op een keuze, de keuze maken en vervolgens weer verder gaan met het maken van keuzes tussen de vele beroepen die mogelijk zijn. Daarnaast beschrijven Egan et. al. een definitie waarin loopbaanontwikkeling wordt gezien als een voortdurend proces van planning en acties ten behoeve van het werk en levensdoelen. In deze definitie wordt ontwikkeling gezien als groei, continue verwerving en gebruikmaking van iemands vaardigheden. Loopbaanontwikkeling is hierin het resultaat van iemands individuele loopbaan planning en de rol van de organisatie. Bij de rol van de organisatie wordt gekeken naar de mate van ondersteuning en de ruimte voor diverse mogelijkheden. In deze definitie is loopbaanontwikkeling idealiter een collaboratief proces.

Naast Egan et. al. (2006) zijn er tevens andere auteurs die loopbaanontwikkeling gedefinieerd hebben. Caluwe en Vermaak (2006) zien loopbaanontwikkeling als het zoeken, vinden en vaststellen van individuele doelen. Zij beschrijven dat in het proces van loopbaanontwikkeling mensen terugblikken op hun levenloop en aan de hand van hun interesses en vaardigheden vervolgens alternatieve loopbanen bepalen. De Vos en Soens (2008) beschrijven dat er twee dialogen cruciaal zijn om medewerkers hun loopbaanverhaal te kunnen laten vertellen. De interne dialoog met zichzelf en de externe dialoog met belangrijke anderen, waaronder de direct leidinggevende.

De weergegeven definities op loopbaanontwikkeling tonen de verscheidenheid op dit gebied aan. De één ziet loopbaanontwikkeling vanuit het licht van de organisatie, de ander vanuit die van het individu en weer een ander ziet loopbaanontwikkeling als het resultaat van een wisselwerking tussen zowel het individu als de organisatie. Egan et. al. (2006) geven aan dat loopbaanontwikkeling niet alleen maar gezien zou moeten worden als een individuele of

als een organisatieverantwoordelijkheid, maar juist als een gedeelde verantwoordelijkheid. De oriëntatie zou daarom niet alleen gericht moeten zijn op het individu, maar ook op de organisatie.

Daarnaast wordt in dit onderzoek nog een derde actor toegevoegd, namelijk die van de maatschappij. Volgens Spijkerman en Admiraal (2000) is er op het gebied van loopbaanontwikkeling namelijk niet alleen een spanningsveld tussen het individu en de organisatie, maar speelt de maatschappij ook een belangrijke rol. Volgens de auteurs hebben maatschappelijke structuren en processen invloed op de loopbanen van mensen. Oorzaak hiervan is dat de maatschappelijke groep waartoe men behoort invloed uitoefent op het speelveld van de loopbaanontwikkeling van het individu. De uitkomst van loopbaanontwikkeling is volgens Spijkerman en Admiraal steeds afhankelijk van de interactie en activiteiten tussen het individu, de organisatie en de maatschappij.

Gegeven de actoren die uit de literatuur naar voren komen, wordt in dit onderzoek loopbaanontwikkeling gezien als het resultaat van de wisselwerking tussen de rol van het individu, de rol van de organisatie en de rol van de maatschappij. Loopbaanontwikkeling is hierin een voortdurend proces van planning en acties ten behoeve van het werk en levensdoelen. Loopbaanontwikkeling wordt gekenmerkt door groei en continue verwerving en gebruikmaking van de vaardigheden van de medewerker.

#### **2.4 LOOPBAANONTWIKKELING EN HRD**

Naast een beschrijving van verschillende definities op het gebied van loopbaanontwikkeling hebben Egan, et. al. (2006) eveneens gekeken naar de relatie tussen loopbaanontwikkeling en Human Resource Development (HRD). De auteurs beschrijven dat loopbaanontwikkeling, naast training en ontwikkeling, en organisatieontwikkeling het doel heeft om bij te dragen aan het functioneren van zowel het individu als de organisatie. Egan et. al. beschrijven namelijk dat beiden kunnen profiteren van de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Om die reden zijn volgens de auteurs zowel het individu als de organisatie verantwoordelijk voor de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Egan et. al. geven aan dat loopbaanontwikkeling, training en ontwikkeling, en organisatieontwikkeling gezamenlijk HRD vormen. Zij beschrijven aan dat deze verbondenheid tussen loopbaanontwikkeling en HRD door theoretici regelmatig over het hoofd wordt gezien. De auteurs vinden het belangrijk dat HRD opnieuw zijn verbondenheid met loopbaanontwikkeling laat zien.

Egan et. al. (2006) zijn ervan overtuigd dat loopbaanontwikkeling een onderdeel vormt van HRD. In de literatuur is daarentegen over het algemeen een sterke focus op training en ontwikkeling en organisatieontwikkeling te zien. Loopbaanontwikkeling blijft hierin onderbelicht. Volgens Egan et. al. hebben recente onderzoeken op het gebied van HRD een grotere impact wanneer zij loopbaanontwikkeling daarin meenemen. De auteurs wijten het ontbreken van loopbaanontwikkeling in literatuur over HRD, aan de focus op de individuele resultaten die door middel van loopbaanontwikkeling behaald wordt. Uit de verschillende definities in de literatuur destilleerden de auteurs echter verschillende gevolgen voor zowel het individu als de organisatie en de maatschappij. Een positief gevolg van loopbaanontwikkeling voor de organisatie en de maatschappij is bijvoorbeeld het verhogen van de tevredenheid van medewerkers (Egan et. al., 2006). De mogelijke resultaten van loopbaanontwikkeling die worden weergegeven in paragraaf 2.5 geven het gezamenlijke belang van HRD en loopbaanontwikkeling aan.

## **2.5 VOORDELEN LOOPBAANMANAGEMENT**

Uit de literatuur blijkt dat zowel werkgevers als medewerkers profijt hebben van aandacht voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers. In paragraaf 2.5.1 zal allereerst in worden gegaan op de voordelen die loopbaanmanagement voor de werkgever kan opleveren. Vervolgens zullen in paragraaf 2.5.2 de voordelen voor de medewerker aan bod komen.

### ***2.5.1 Voordelen werkgever***

Het management van loopbanen is voor werkgevers een belangrijk aandachtsgebied, omdat het de continuïteit van de organisatie dient (Paffen & Kluytmans, 2008). Loopbaanmanagement is een complex gebeuren, omdat het door veranderingen van behoeften aan personeel en de capaciteiten en interesses van medewerkers om voortdurende afstemming vraagt (Paffen, 2007). Om aan de personele behoeften op de korte en lange termijn te voldoen moet de organisatie proberen het aanwezige personeel optimaal in te zetten (Paffen & Kluytmans, 2008). Loopbaanontwikkeling kan als een stimulans van doorstroom en uitstroom dienen en het verbindt de loopbanen van mensen aan de mogelijkheden en doelen van organisaties (Caluwe en Vermaak, 2006). De organisatie moet daarom volgens Paffen en Kluytmans investeren en interveniëren in de ontwikkeling en loopbanen van haar medewerkers.

Uit het onderzoek van Bollen et. al. (2004) blijkt dat loopbaanmanagement vanuit de organisatie de inzetbaarheid van medewerkers ten goede komt. Daarnaast beschrijven Egan, et. al. (2006) dat de tevredenheid van medewerkers wordt verhoogd wanneer er aandacht wordt besteed aan hun loopbaanontwikkeling. Ook het functioneren van de organisatie wordt volgens de auteurs door aandacht aan loopbaanmanagement verhoogd.

### ***2.5.2 Voordelen medewerker***

Naast de voordelen die loopbaanmanagement voor werkgevers oplevert, worden er in de literatuur ook verschillende voordelen voor medewerkers genoemd. Paffen en Kluytmans (2008) beschrijven dat loopbaanmanagement voor medewerkers een belangrijk onderwerp is, omdat de loopbaan een centrale rol speelt in het leven van mensen. Zij beschrijven dat het belangrijk is dat individuen aandacht schenken aan loopbaanmanagement vanwege de verantwoordelijkheid voor de eigen arbeidsmarktwaarde en loopbaanontwikkeling. Kennis over loopbanen en loopbaanmanagement kan voor bewustwording en controle op de eigen loopbaan zorgen. Hierdoor kunnen medewerkers vanuit het realiseren van eigen interesses en doelen hun loopbaan vormgeven in plaats van afhankelijk te zijn van toevallige mogelijkheden die zich aandienen of besluiten van anderen. De onderzoeksresultaten van Bollen et. al. ondersteunen wat Paffen en Kluytmans beschrijven. Loopbaanmanagement blijkt namelijk de weerbaarheid van de medewerker op de arbeidsmarkt te vergroten. Echter moet hier de kanttekening bij geplaatst worden dat het niet duidelijk is of de inzetbaarheid daadwerkelijk wordt gestimuleerd of dat mensen die hun kansen op de arbeidsmarkt hoger inschatten meer loopbaaninitiatief nemen en eerder worden uitverkoren door organisaties om loopbaanondersteuning te krijgen (Bollen et. al., 2004).

Egan et. al. (2006) onderscheiden, net als Bollen et. al. (2004) en Paffen en Kluytmans (2008), verschillende positieve effecten van loopbaanmanagement voor medewerkers. Volgens de auteurs zorgt loopbaanmanagement ervoor dat medewerkers meer voldoening hebben en voor zichzelf loopbaandoelen opstellen en hierdoor sneller loopbaanbeslissingen gaan nemen. Daarnaast creëren medewerkers volgens Egan et. al., door aan de slag te gaan met hun loopbaanontwikkeling, een zelfconcept. Hierdoor krijgen medewerkers een beter beeld van wat ze willen en wat hun mogelijkheden zijn. Tenslotte kunnen de individuele wensen van medewerkers dankzij loopbaanmanagement in lijn worden gebracht met de wensen van de organisatie (Egan et. al., 2006).

In de literatuur komen de voordelen van loopbaanmanagement regelmatig aan bod. Informatie over hoe loopbaanmanagement moet worden vormgegeven en hoe op die manier deze voordelen te realiseren zijn, komt echter nauwelijks naar voren. Naast dit gebrek aan informatie, is er nog een aantal aandachtspunten als het gaat om loopbaanmanagement. Hier wordt in paragraaf 2.6 aandacht aan besteed.

## **2.6 AANDACHTSPUNTEN LOOPBAANMANAGEMENT**

De afgelopen jaren is getracht meer inzicht te krijgen in loopbaanontwikkeling (Kuijpers, 2003). Kuijpers beschrijft dat medewerkers tegenwoordig vaker geconfronteerd worden met de eigen verantwoordelijkheid voor een persoonlijke loopbaan. Toch zijn er verschillende auteurs die aangeven dat een groot aantal medewerkers deze verantwoordelijkheid niet neemt (Paffen & Kluytmans, 2008; Wiersma, van de Mooren & Vermeulen, 2002). De auteurs beschrijven dat medewerkers passief bezig zijn met hun loopbaanontwikkeling en pas actief met hun loopbaanontwikkeling aan de slag gaan, wanneer ze daar door de leidinggevende toe worden aangezet. Er is echter niet onderzocht of de houding van de medewerker van invloed is op het resultaat van loopbaanmanagement. Het is niet vanzelfsprekend dat deze beïnvloedingsrelatie bestaat.

Volgens Paffen (2007) is de medewerker niet alleen zelf betrokken bij zijn loopbaanontwikkeling, maar is er ook een rol weggelegd voor de werkgever. In de literatuur wordt aangegeven dat het belangrijk is dat een organisatie beschikt over een uitgewerkt en effectief systeem voor loopbaanmanagement (Paffen, 2007; Wiersma et. al., 2002). De auteurs geven echter aan dat een dergelijk systeem in veel organisaties nog ontbreekt. Er moet niet alleen een organisatiebreed systeem komen wat medewerkers ondersteunt in hun loopbaanontwikkeling, er is ook een belangrijke rol weggelegd voor de direct leidinggevende (Paffen, 2007). De auteur geeft aan dat de leidinggevende de medewerker actief moet stimuleren om zich te ontwikkelen en hem zo voor te bereiden op andere functies.

Uit het onderzoek van Bollen et. al. (2004) blijkt dat loopbaanmanagement in organisaties in België voornamelijk gericht is op competentiegerichte ondersteuning. Daarnaast blijkt dat loopbaanmanagement vanuit de organisatie niet gelijk verdeeld wordt over de medewerkers. Lager opgeleiden blijken significant minder loopbaanondersteuning van hun werkgever te krijgen. Bollen et. al. geven aan dat het ondersteunen van deze groep medewerkers juist van belang is, omdat de diplomakloof deels overbrugd kan worden door middel van gerichte loopbaanondersteuning. De auteurs kunnen niet verklaren of het niet



verkleinen van deze diplomakloof te wijten is aan de organisatie, omdat die zich slechts op een beperkte groep werknemers richt of dat de medewerkers zelf geen beroep doen op het gebied van loopbaanmanagement.

## **2.7 LOOPBAANPERSPECTIEVEN**

Over loopbanen bestaan verschillende opvattingen (Paffen en Kluytmans, 2008; Sels, et. al., 2006). In de perspectieven wordt de relatie tussen werkgever en werknemer, oftewel het psychologisch contract, verschillend gepercipieerd. De perspectieven komen uit de literatuur naar voren en kunnen zowel de perspectieven van onderzoekers, als van medewerkers of organisaties zijn. De perspectieven die hier verder worden uitgewerkt, zijn die van de traditionele loopbaan, de ongebonden loopbaan en de transitionele loopbaan. In het eerste perspectief, dat van de traditionele loopbaan, krijgt de medewerkers baanzekerheid in ruil voor inzet en loyaliteit. In het perspectief op de ongebonden loopbaan wordt ervan uitgegaan dat de toenemende onzekerheid over het behoud van het werk het belang, van medewerkers om aan hun inzetbaarheid te werken, heeft vergroot. In het derde perspectief, dat van de transitionele loopbaan, worden loopbanen gepercipieerd als een transitieproces. In dit proces vindt een opeenvolging van transities tussen levenssferen plaats, waarbij een transitie wordt gezien als een overgang van de ene positie naar de andere positie (Sels et. al., 2006).

In de komende paragrafen zullen de perspectieven uitgebreider worden beschreven. Bij de drie perspectieven worden allereerst de kenmerken benoemd en vervolgens wordt bij elk perspectief een kritische noot toegevoegd onder het kopje 'ideaalbeeld'. Bij de beschrijving van de perspectieven moet worden vermeld dat er over het ene perspectief meer informatie te vinden is dan over het andere. Over het traditionele en het transitionele perspectief is in vergelijking met het perspectief op de ongebonden loopbaan weinig theorie te vinden. De beschrijving van deze perspectieven is om die reden beperkter.

### ***2.7.1 Traditionele perspectief***

In het traditionele perspectief wordt een loopbaan voorgesteld als een langgerekte leercyclus, waarbinnen verschillende stadia eenmaal worden doorlopen (Sels et. al., 2006). De twee kenmerken van het traditionele perspectief zijn het lineaire karakter, waarbinnen individuen verticale stappen maken en de verwachting van levenslang werk bij één werkgever. Daarnaast is er in het traditionele beeld sprake van een zekere voorspelbaarheid van de loopbaan op basis van de initiële scholing. In deze benadering worden veranderingen van functie naar

andere organisaties gezien als een breuk in de loopbaan (Kuijpers, 2003). In dit perspectief wordt het psychologisch contract gekenmerkt door betrokkenheid en loyaliteit vanuit de medewerker en baanzekerheid vanuit de werkgever.

### Ideaalbeeld

In het traditionele perspectief op loopbanen wordt ervan uitgegaan dat werkgevers hun medewerkers baanzekerheid kunnen bieden. Zoals al eerder aangegeven zijn verschillende auteurs het erover eens dat baanzekerheid door organisaties niet langer gegarandeerd kan worden (Bollen et. al., 2004; Forrier & Sels, 2003; Gaspersz & Ott, 1999; van der Heijde & van der Heijden, 2006). Het traditionele perspectief blijkt dus gebaseerd op een ideaalbeeld, waaraan door ontwikkelingen in de maatschappij, lang niet altijd meer voldaan kan worden (Bollen et. al., 2004; Forrier & Sels, 2003; Gaspersz & Ott, 1999).

### *2.7.2 Perspectief van de ongebonden loopbaan*

Volgens de theorie is er een verschuiving zichtbaar van de traditionele gebonden loopbaan naar een ongebonden loopbaan (Briscoe & Hall, 2006; van Dam, van der Heijden & Schyns, 2006; Tien, 2007; van Vianen, 2007). Empirisch bewijs om deze verschuiving te ondersteunen ontbreekt echter vooralsnog. Volgens de auteurs overheerste voorheen het denkbeeld dat loopbanen van medewerkers zich voornamelijk afspeelden binnen organisaties. Bij deze traditionele loopbaan lag de verantwoordelijkheid voor de loopbaan van de medewerker voor een groot deel bij de organisatie (Briscoe & Hall, 2006). Het perspectief van de ongebonden loopbaan gaat uit van de veronderstelling dat loopbanen steeds vaker de grens van één organisatie overstijgen. De laatste jaren wordt vanuit verschillende wetenschappen naar loopbanen gekeken; de psychologie, de sociologie en de economie. Er wordt tegenwoordig steeds meer onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van loopbanen. Hieruit blijkt dat er steeds meer sprake is van ongebonden loopbanen (Harrington & Harrigan, 2006; Law, 2008; Tien 2007). Harrington en Harrigan, Law en Tien, geven aan dat het aantal traditionele, langdurige voltijdse banen bij een werkgever aan het verkleinen is.

Het perspectief op de ongebonden loopbaan is gebaseerd op het idee dat de mobiliteit op de arbeidsmarkt toeneemt. Tegenwoordig neemt de moderne medewerker zelf het initiatief om veranderingen te bewerkstelligen (Crant, 2000). De opvatting dat mensen zelf verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun loopbaan en loopbaanontwikkeling komt volgens Harrington en Harrigan, Law en Tien in toenemende mate voor. Ook Bollen et. al. (2004) beschrijven dat deze opvatting tegenwoordig aan terrein wint. Volgens hen is een van

de centrale veronderstellingen in hedendaagse literatuur over loopbanen dat medewerkers hun werkzekerheid niet langer ontleen aan hun werkgever, maar aan hun eigen inzetbaarheid. In de literatuur wordt aan de werkgever een faciliterende rol toebedeeld (de Vos, et. al., 2007; Zaleska & de Menezes, 2007). Deze verschuiving van rollen wordt ook wel aangeduid met het nieuwe psychologische contract, waarin de medewerker zelf de regie neemt over zijn of haar loopbaanontwikkeling en de werkgever hierin een faciliterende rol speelt.

Bij de ongebonden loopbaan wordt het psychologisch contract gekenmerkt door inzet vanuit de medewerker in ruil voor de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling vanuit de werkgever. In tegenstelling tot een traditionele loopbaan, wordt baanzekerheid bij een ongebonden loopbaan dus niet geboden. Daarentegen probeert de werkgever wel de werkzekerheid van de medewerker te vergroten, door hem de instrumenten te bieden om aan zijn inzetbaarheid te werken (Bollen et. al., 2004; Forrier & Sels, 2003; Gaspersz & Ott, 1999; van der Heijde & van der Heijden, 2006). In het nieuwe psychologisch contract zal de medewerker, volgens deze auteurs, zelf zijn verantwoordelijkheid moeten nemen om de eigen duurzame inzetbaarheid veilig te stellen en om daarmee zijn kansen op werkzekerheid te verhogen (Gaspersz, 1999; de Vos et. al. 2007). De werkgever dient volgens de auteurs daarnaast een faciliterende rol te spelen. Gaspersz beschrijft dat de werkgever de medewerker in staat moet stellen om die verantwoordelijkheid vorm te kunnen geven. Het is voor organisaties van belang om een evenwicht tot stand te brengen waarbinnen medewerkers een eigen verantwoordelijkheid krijgen voor het managen van hun loopbaan en tegelijkertijd voldoende ondersteuning krijgen om zelfsturend te worden (Vos et. al., 2007).

Het begrip 'employability' is nauw verbonden met het perspectief van de ongebonden loopbaan. Het opkomen van het perspectief op de ongebonden loopbaan, waarin baanzekerheid niet langer gegarandeerd wordt, heeft de noodzaak van employability namelijk verhoogd. De employability van medewerkers op de arbeidsmarkt is namelijk belangrijker naarmate men vaker transitie moet maken van werk naar werk (Crant, 2000). In de volgende paragraaf zal in worden gegaan op het begrip 'employability'.

### Employability

Uit recente literatuur over loopbanen blijkt dat medewerkers hun werkzekerheid niet langer ontleen aan hun werkgever, maar aan hun eigen employability (Verbruggen, et. al., 2008). Wat die employability inhoudt en hoe het te meten is, daar blijkt in de literatuur echter nog geen consensus over te bestaan (van der Heijden, Boon, Klink & Meijs, 2009). Aspecten die voor de ene groep onderzoekers als vanzelfsprekend worden gezien, ontbreken bij de

definities en meettechnieken van anderen (Forrier & Sels, 2005). Door de definities te categoriseren probeert Thijssen (2000) duidelijkheid te verschaffen in het debat rondom employability. Hij onderscheid hierin drie categorieën: de kerndefinitie, de bredere definitie en de uitgebreide definitie.

In de kerndefinitie wordt employability beschouwd als de persoonlijke geschiktheid om werk uit te voeren. Bij onderzoekers met deze visie op employability, wordt employability gedefinieerd als *de geschiktheid van een werknemer om verschillende taken en functies naar behoren uit te voeren* (Thijssen, 2000).

In de bredere definitie wordt de kern definitie uitgebreid met persoonsgebonden kwaliteiten die bij kunnen dragen aan het verkrijgen van werk. Naast de geschiktheid, wordt in deze definitie ook de bereidheid om employability te gebruiken en te vergroten toegevoegd, zoals houding ten aanzien van werk, verwachtingen en het gedrag zowel in arbeidsmarkt als in de huidige functie. Peck en Theodore (2000) definiëren employability als *de karakteristieken van de werknemer die steeds meer worden gezien als determinanten van iemands kansen op baan*.

In de laatste categorie die Thijssen (2000) beschrijft worden contextgebonden factoren die het gebruik van employability beïnvloeden aan de definitie toegevoegd. Ten eerste gaat het hierbij om contextgebonden factoren die de employability van medewerkers helpt te verhogen, zoals trainingsfaciliteiten van de werkgever. Ten tweede gaat het hierbij om factoren die bijdragen aan de mogelijkheden van werknemers om hun employability daadwerkelijk in te zetten op de arbeidsmarkt. Thijssen definieert employability in deze categorie als *het geheel van persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden*. Forrier en Sels (2005) constateren net als Thijssen dat de context van invloed is op iemands employability. Toch beschrijven Forrier en Sels dat de categorisatie van Thijssen, niet zozeer een categorisatie van definities is, maar eerder een lijst aan factoren die mogelijk van invloed is op de kans op een baan. In hun onderzoek halen ze aan dat in de literatuur regelmatig erkend wordt dat de contextuele condities van invloed kunnen zijn, maar dat deze factoren in empirisch onderzoek relatief weinig aan bod komen. Forrier en Sels definiëren employability daarom als *de kans van het individu op een baan in zowel de interne als de externe arbeidsmarkt*.

In dit onderzoek wordt aangesloten bij de definitie van Forrier en Sels (2005). De reden hiervoor is dat het in de optiek van onderhavige auteur bij employability gaat om iemands mogelijkheid om een baan te verkrijgen *en* te behouden. De auteur ziet daarin ook de

context als invloedsfactor, aangezien deze iemands mogelijkheden kan vergroten of verkleinen. Daarnaast is de keuze voor deze definitie gebaseerd op de aandacht voor zowel de externe als de interne arbeidsmarkt. Uit de literatuur blijkt dat er in de praktijk door organisaties vooral aandacht wordt besteed aan de interne inzetbaarheid (Verbruggen et. al., 2008). Met het oog op de verwachte krimp in MBO functies bij Achmea, is het raadzaam om bij medewerkers met lagere functieniveaus zowel aandacht aan de externe arbeidsmarkt als aan de interne arbeidsmarkt te besteden.

Het bevorderen van de employability van medewerkers kan van grote waarde voor organisaties zijn. Employability kan voorkomen dat interne vacatures onvervuld blijven, dat competenties van medewerkers achterblijven en resultaten niet worden behaald (Beardwell & Claydon, 2007). Volgens Gaspersz (1999) is employabilitymanagement voor organisaties een belangrijke taak, aangezien medewerkers hierdoor in staat worden gesteld mee te groeien met mogelijke veranderingen. Daarnaast verhoogt dit type management de aantrekkelijkheid van een werkgever. Voor medewerkers zorgt een hoge employability dat zij van grotere waarde zijn voor de interne en externe arbeidsmarkt. Op individueel niveau leidt een hogere employability tot een groter zelfvertrouwen en het vergroten van de eigen onafhankelijkheid (Gaspersz, 1999).

### Ideaalbeeld

Het ongebonden perspectief op loopbanen gaat net als het traditionele perspectief uit van een ideaalbeeld. Bij dit perspectief wordt ervan uitgegaan dat de ongebonden loopbaan overeenkomt met de verwachtingen van zowel werkgevers als medewerkers. Uit onderzoek van Soens et. al. (2005) is echter gebleken dat medewerkers willen en verwachten dat hun loopbaan overeenkomt met oude structuren, waarin baanzekerheid geboden werd. Daarnaast gaat men ervan uit dat de inzetbaarheid van medewerkers gegarandeerd kan worden als zowel individuen als werkgevers de verantwoordelijkheid voor de loopbaan delen. Uit het onderzoek van Bollen et. al. (2004) blijkt daarnaast dat er een gebrek is aan individuele verantwoordelijkheid. Binnen de medewerkerpopulatie bestaan onderling grote verschillen op het vlak van individueel loopbaanmanagement. Medewerkers zijn zich niet altijd bewust van de noodzaak om zich te ontwikkelen en hebben moeite om los te komen van de vertrouwde omgeving en werkzaamheden (Brouwer, et. al., 2001). Veel mensen zijn gewend aan het oude psychologisch contract, wat gekenmerkt werd door loyaliteit en een gebrek aan autonomie, maar waarin de medewerker wel baanzekerheid had. Door het wegvallen van deze zekerheid kan het gevoel van onveiligheid toenemen (Gaspersz, 1999). Bollen et. al. toonden aan dat

lager opgeleiden minder bewust zijn van het belang van proactieve sturing van de eigen loopbaan.

Ook blijkt dat werkgevers hun rol niet altijd naar behoren vervullen. Gaspersz (1999) beschrijft dat in organisaties het management regelmatig aarzelend tegenover employability staat. Het management kan bang zijn dat de investering in het personeel zich niet terugwint, omdat de medewerker nadat hij een hogere arbeidsmarktwaarde heeft opgebouwd de organisatie verlaat (Gaspersz, 1999). Gründemann en de Vries (2002) laten zien dat medewerkers waarin geïnvesteerd is juist bij een organisatie blijven, dit fenomeen wordt ook wel de *employability paradox* genoemd. Angst omdat medewerkers de organisatie vroegtijdig verlaten is dus volgens hen ongegrond. Verbruggen et. al. delen deze visie. Een ander bezwaar wat het management kan hebben tegen de invoering van employabilitymanagement is het feit dat het management wordt beoordeeld op korte termijn resultaten, terwijl employability vraagt om een lange termijn perspectief (Gaspersz & Ott, 1999). Brouwer et. al. (2001) concluderen in hun rapport dat employabilitybeleid resultaat kan hebben. Het volgen van cursussen kan bijvoorbeeld zorgen voor een betere aansluiting van de competenties van de medewerker met het werk. Daarnaast zijn medewerkers die een door de werkgever betaalde opleiding hebben gevolgd, meer tevreden met hun baan (Brouwer et. al., 2001).

Voor zowel de medewerkers als de werkgevers is het wenselijk om met de nieuwe arbeidsverhouding om te gaan. De motivatie van de medewerker om zich te ontwikkelen kan ontbreken, omdat het employabilitybeleid door de werkgever geformuleerd en geïmplementeerd wordt (Brouwer et. al., 2001). Volgens Gaspersz en Ott (1999) kan de employabilitygedachte het beste geleidelijk worden ingevoerd om mogelijke barrières te voorkomen. Het is volgens hen veel makkelijker om draagvlak te krijgen voor deze gedachte wanneer er nog geen acute noodzaak is. Het doel van het employabilitybeleid verlegt zich van het verminderen van kosten van reorganisaties naar het verminderen van frictiekosten. Deze verschuiving in het beleid vanuit het management van organisaties wordt ook wel aangeduid met de termen van curatief naar preventief beleid (Gaspersz & Ott, 1999).

### ***2.7.3 Transitionele perspectief***

Naast het traditionele perspectief en het perspectief op de ongebonden loopbaan bestaat ook het transitionele perspectief. Dit perspectief is echter nog vrij onbekend en empirisch bewijs waarin de onderliggende assumpties worden aangetoond, ontbreekt vooralsnog. Toch wordt dit perspectief meegenomen in het onderzoek, omdat er getracht wordt een zo compleet

mogelijk beeld te geven van loopbaanontwikkeling en er in dit perspectief nieuwe kenmerken aan bod komen.

In het zojuist besproken en overheersende perspectief van de ongebonden loopbaan wordt gefocust op de overgangen van de ene naar de andere functie. In die benadering wordt geen rekening gehouden met de wijze waarop de arbeidsloopbaan past in de ruimere levensloopbaan. In het transitionele perspectief wordt wel rekening gehouden met andere levenssferen. De samenstelling van de arbeidsmarkt wordt steeds heterogener en verwachtingen van medewerkers krijgen alsmaar een meer divers karakter. In het perspectief van de transitionele arbeidsmarkt wordt wel aandacht besteed aan de verschillende rollen die iemand moet vervullen en de mogelijke conflicten die daaruit kunnen voortkomen. Het perspectief van de transitionele arbeidsmarkt gaat ervan uit dat transitie tussen arbeidsmarktposities de loopbaan verlengen, aangezien de transitie ervoor zorgen dat de inzetbaarheid van medewerkers wordt vergroot (Sels et. al., 2006) Het perspectief van de transitionele arbeidsmarkt komt voort uit het idee dat de arbeidsmarkt beter werkt naarmate men beter in staat is om transitie op de arbeidsmarkt te maken en verschillende posities, zoals arbeid en zorg, te combineren. Het doel van het transitionele perspectief is om medewerkers beter in staat te stellen de optimale combinatie te vinden van betaald werk, zorg, scholing en vrije tijd (Sels et. al., 2006).

In het ongebonden loopbaanperspectief wordt ervan uitgegaan dat medewerkers hun loopbaancompetenties moeten ontwikkelen om vervolgens loopbaantransities te kunnen maken. In het transitionele perspectief, wordt deze causaliteit omgedraaid. Volgens het transitionele perspectief versterken loopbaantransities juist de loopbaancompetenties (Sels et. al., 2006).

In het transitionele loopbaanperspectief wordt het psychologisch contract tussen de werkgever en de medewerker gekenmerkt door flexibiliteit vanuit de werkgever, zoals de mogelijkheid tot parttime werken en thuis werken. Daarnaast biedt de medewerker inzet om de prestaties van de organisatie te verhogen (Sels et. al., 2006).

### Ideaalbeeld

Het model van transitionele arbeidsmarkt gaat, net als het ongebonden loopbaan perspectief, uit van een ideaalbeeld. Het gaat uit van de veronderstelling dat een grotere mobiliteit tussen arbeidsmarkt, onderwijs, sociale zekerheid en huishoudens de werkzaamheid verbetert. Op die manier wordt volgens het model de sociale zekerheid vergroot. Sels et. al. (2006) beschrijven echter dat deze grotere mobiliteit in werkelijkheid kan leiden tot extra kosten voor de sociale

zekerheid. Aangezien de systemen die de transities mogelijk maken in sommige gevallen financieel gedragen worden door de sociale zekerheid. Dit geldt bijvoorbeeld voor mensen die ziek of arbeidsongeschikt worden of een periode werkloos zijn. Deze mensen kunnen een uitkering of een voorziening aanvragen. Op die manier kunnen overgangen ervoor zorgen dat er extra kosten zijn voor de sociale zekerheid.

Daarnaast geeft het perspectief alleen veronderstellingen over de impact van transities op de verdere loopbaan weer en wordt de werkgever daarin niet betrokken. In onderzoek over de transitionele arbeidsmarkt wordt vooral ingegaan op hoe transitioneel de arbeidsmarkt is, maar wordt de vraag daarvoor ‘of de transitionele arbeidsmarkt wel een na te streven doel is’ doorgaans overgeslagen (Sels et. al., 2006). In het transitionele perspectief wordt er van uit gegaan dat transities tussen arbeidsmarktposities de inzetbaarheid verhogen. Echter blijkt uit onderzoek van Schippers (2003) dat het tijdelijk stil zetten van de actieve loopbaan ervoor kan zorgen dat kwalificaties verouderen. Daarnaast kan het voor werkgevers als een signaal worden gezien van een geringe betrokkenheid bij het werk. Het onderbreken van de loopbaan kan dus eveneens het bewegingskapitaal verminderen (Schippers, 2003).

#### *2.7.4 Model op perspectieven*

In de zojuist beschreven paragrafen worden per perspectief verschillende kenmerken genoemd. Om het beeld op de perspectieven helder te krijgen is een overzicht gemaakt waarin de kenmerken van de perspectieven overzichtelijk zijn af te lezen. Dit overzicht is weergegeven in tabel 1.

### **2.8 LOOPBAAN OF CARRIÈRE**

Dit onderzoek richt zich op de loopbaanontwikkeling van medewerkers, daarmee verbonden zijn de begrippen ‘loopbaan’ en ‘carrière’. Maar waarin verschillen deze begrippen? In het Engels vallen beiden onder het begrip ‘career’ (Schreiner, 2004). Schreiner beschrijft dat in het Nederlands loopbaan en carrière allebei gaan over het geheel van iemands werkende leven, maar dat daar bij carrière een positief waardeoordeel aan wordt toegevoegd. Een loopbaan kan dus een carrière zijn, maar dit is niet vanzelfsprekend. Een carrière is daarentegen wel altijd een loopbaan.



Paffen en Kluytmans (2008) beschrijven dat een loopbaan regelmatig de betekenis van een opwaartse richting meekrijgt, maar dat dit gezichtspunt te beperkt is. Een loopbaan kan worden afgelegd in verschillende richtingen, zowel omhoog als omlaag en ook zijdelings. Deze visie op loopbanen komt overeen met het perspectief op de ongebonden loopbaan. In dit perspectief wordt de loopbaan ook gekenmerkt door verschillende stappen in verschillende richtingen. Capellen en Janssens (2006) geven aan dat de snelheid waarmee het individu zijn pad aflegt verschilt.

Tabel 1. *Overzicht van loopbaanperspectieven.*

|   | Traditionele loopbaan                                 | Ongebonden loopbaan   | Transitionele loopbaan  |
|---|---|---|---|
| <b>Verantwoordelijkheid loopbaanontwikkeling:</b> | Werkgever   | Medewerker stuurt, werkgever faciliteert  | Omgeving (invloed andere rollen)                                      |
| <b>Wat voor stappen?</b>                          | Verticale stappen                                     | Verticale/horizontale stappen   | Allerlei soorten stappen incl. onderbrekingen                         |
| <b>Toekomst al bepaald?</b>                       | Ja, op basis van initiële scholing                    | Nee, groei tijdens werk mogelijk  | Nee, transities mogelijk door invloed rollen                          |
| <b>Kenmerken</b>                                  | Medewerker: Inzet en loyaliteit                       | Medewerker: Inzet en actief bezig met eigen ontwikkeling                                  | Medewerker: Verschillende rollen combineren                           |
|   | Werkgever: Baanzekerheid                              | Werkgever: Mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling  | Werkgever: Mogelijk maken van transities                              |
| <b>Kritiek</b>                                    | Baanzekerheid door ontwikkelingen niet te garanderen. | Er is een gebrek aan individuele verantwoordelijkheid en een aarzeling vanuit management. | Vrij onbekend perspectief en daardoor weinig empirische onderbouwing. |

## 2.9 VERANTWOORDELIJKHEID

De uitkomst van loopbaanontwikkeling wordt bepaald door de interactie en activiteiten van de verschillende actoren (Spijkerman en Admiraal, 2000). Vanuit de verschillende perspectieven op loopbaanontwikkeling die zojuist zijn behandeld, wordt anders gedacht over de verantwoordelijkheidsverdeling van loopbaanontwikkeling. In de komende paragrafen zal per niveau, micro (medewerker), meso (werkgever) en macro (omgeving), de verantwoordelijkheid op loopbaanontwikkeling worden besproken.

### ***2.9.1 Micro niveau: medewerker***

De Vos en Soens (2008) geven aan dat er meer aandacht is gekomen voor de manier waarop medewerkers zelf verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun loopbaanontwikkeling. Deze verschuiving is ook terug te zien in de literatuur op loopbaanperspectieven. Binnen het traditionele loopbaanperspectief lag de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling van de medewerker vooral bij de werkgever (Bollen et. al, 2004). In het loopbaanperspectief dat op dit moment overheerst in de literatuur, het perspectief van de ongebonden loopbaan, wordt de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling vooral bij de medewerker zelf gelegd (Tien, 2007; van Vianen, 2007). Het derde perspectief wat in paragraaf 2.7.3 wordt beschreven, het perspectief op de transitionele loopbaan, besteedt eveneens aandacht aan de rol van de medewerker. In dit perspectief wordt ervan uitgegaan dat de medewerker naast zijn rol in de organisatie, verschillende andere rollen vervult. Deze rollen beïnvloeden de manier waarop de medewerker zijn loopbaan vorm kan geven. Onder invloed van de omgeving, tracht de medewerker de verschillende rollen zo goed mogelijk te combineren (Sels, et. al., 2006).

In loopbaanliteratuur waarin niet over loopbaanperspectieven wordt gesproken, komt de rol van de medewerker ook terug. Hierin wordt de term zelf-management gebruikt. Zelf-management is iemands eigen verantwoordelijkheid voor zijn loopbaanontwikkeling (Kossek, Roberts, Fisher & Demarr, 1998). Kossek et. al. geven aan dat het bij zelf-management gaat om de mate waarin medewerkers een proactieve houding aannemen als het gaat om het managen van hun loopbaan. Volgens Bollen et. al. (2004) wordt van medewerkers verwacht dat zij openstaan voor, inspelen op en actief op zoek gaan naar mogelijkheden om hun inzetbaarheid te vergroten.

### ***2.9.2 Meso niveau: werkgever***

Naast de rol van de medewerker wordt in de loopbaanliteratuur ook gesproken over de rol van de werkgever (Spijkerman & Admiraal, 2000). Bij de verschillende perspectieven op loopbaan komt de rol van de werkgever terug. De invulling van deze rol verschilt echter. Zoals in de vorige paragraaf is beschreven, overheerst in de loopbaanliteratuur de gedachte van een ongebonden loopbaan. Hierin wordt de verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling vooral bij het individu gelegd en heeft de werkgever een ondersteunende functie. In het traditionele perspectief wordt deze verantwoordelijkheid juist bij de werkgever gelegd (Tien, 2007; van Vianen, 2007). In het derde perspectief dat is beschreven, het perspectief van de transitionele loopbaan, is het de rol van de werkgever om

de medewerker de mogelijkheid te bieden de verschillende rollen in diens leven zo goed mogelijk te combineren (Sels et. al., 2006).

Hoe de rol van de werkgever eruit ziet, komt vooral terug in het in de literatuur overheersende perspectief van de ongebonden loopbaan. In het perspectief van de ongebonden loopbaan is een belangrijke faciliterende rol weggelegd voor de werkgever (Baruch, 2006; Verbruggen, et. al., 2008; de Vos, et. al., 2007; Zaleska & de Menezes, 2007). Volgens de auteurs hebben de veranderingen in loopbaanpaden er niet voor gezorgd dat organisaties medewerkers in de steek moeten laten op het gebied van loopbaanontwikkeling. Zij benadrukken dat werkgevers medewerkers de mogelijkheid moeten bieden om in beweging te komen en te blijven. Bollen et. al. beschrijven dat de verantwoordelijkheid van werkgevers bestaat uit het aanbieden van mogelijkheden en instrumenten aan medewerkers, die de inzetbaarheid kunnen vergroten en om hen te stimuleren tot eigen initiatief. Een werkgever kan bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding en opleidingen aanbieden, functioneringsgesprekken voeren, mentoring uitbouwen en ontwikkelcentra opstarten (Bollen et. al., 2004). Volgens de auteurs bouwen deze verschillende instrumenten op elkaar voort. Loopbaanbegeleiding kan bijvoorbeeld loopbaanwensen bloot leggen, die kunnen worden ingevuld door middel van opleidingen. Bollen et. al. beschrijven dat loopbaanbegeleiding door de werkgever aangeboden kan worden om medewerkers de mogelijkheid te geven om hun inzetbaarheid te vergroten en hen te stimuleren tot eigen initiatief.

De ondersteuning van de werkgever op het gebied van loopbaanontwikkeling kan zowel gericht zijn op de interne als de externe inzetbaarheid van medewerkers. In de praktijk blijkt echter dat organisaties zich vooral richten op de bedrijfsinterne inzetbaarheid (Verbruggen et. al., 2008). De auteurs beschrijven dat hier in veel gevallen onbedoeld ook de externe inzetbaarheid mee wordt vergroot, toch geven zij aan dat het belangrijk is dat organisaties meer aandacht gaan besteden aan de bedrijfsexterne inzetbaarheid van hun medewerkers.

In een aantal onderzoeken naar de ontwikkeling van medewerkers is de begeleiding en steun van de organisatie en de leidinggevende onderzocht (Maurer & Tarulli, 1994; van Vianen, Dalhoeven & Pater, 2010). Maurer en Tarulli onderzochten in hun kwantitatieve onderzoek de samenhang tussen de omgeving en de belangstelling die medewerkers met een lager opleidingsniveau tonen voor leer- en ontwikkelactiviteiten. Daarin beschrijven ze de volgende vier omgevingsfactoren: het organisatiebeleid op leren, die visie van de organisatie op de waarde van leren, de steun van de leidinggevende, de steun van collega's. Uit de resultaten van het onderzoek van Maurer en Tarulli blijkt dat het organisatiebeleid op leren en

de visie van de organisatie op de waarde van leren de meeste invloed uitoefenen op de belangstelling die de medewerkers tonen voor leer- en ontwikkelactiviteiten. Steun van collega's bleek negatief samen te hangen met de behoefte aan leer- en ontwikkelactiviteiten. Zij definieerden steun van collega's als de mate waarin collega's leer- en trainingsactiviteiten belangrijk vonden en deze activiteiten ondersteunden. De gevonden negatieve samenhang komt overeen met de bevindingen in het onderzoek van Noe en Wilk (1991). Ze verwachten dat collega's die geloven in de belangrijke waarde van leren en trainen, elkaar meer ondersteunen door middel van werkplekleren. Hierdoor neemt volgens Maurer en Tarulli de behoefte aan externe leer- en ontwikkelactiviteiten af. De steun van de leidinggevende bleek wel positief samen te hangen met de behoefte van medewerkers om verder te leren.

Van Vianen et. al. (2010) onderzochten de begeleiding van de leidinggevende zoals die werd ervaren door de medewerker bij de ontwikkeling. Uit hun onderzoek blijkt dat de begeleiding van de leidinggevende de ontwikkelbereidheid van medewerkers beïnvloed. Daarnaast blijkt dat de invloed van de leidinggevende toe nam naarmate de respondent ouder was (van Vianen, et. al., 2010).

In 2004 publiceerden Bollen et. al. hun kwantitatieve onderzoek op het gebied van loopbaanondersteuning naar best practices. De Vos en Soens (2008) hebben op basis van deze criteria vervolgens in Vlaanderen kwalitatief onderzoek gedaan. Zij constateerden dat bij de organisaties met best practices, toch een gebrek aan kunde en betrokkenheid bleek bij de leidinggevendenden om medewerkers te ondersteunen bij het bepalen van hun loopbaan. De Vos en Soens adviseren om meer te investeren in de kwaliteit van de loopbaanbegeleiding en het ondersteunings- en adviesinstrumentarium open te stellen voor alle medewerkers.

Uit het onderzoek van Verbruggen et. al. (2008) blijkt dat loopbaanmanagement door de organisatie medewerkers stimuleert om actief aan de slag te gaan met hun loopbaanontwikkeling. Toch beschrijven zij dat het ook mogelijk is dat deze relatie omgekeerd loopt, namelijk dat individueel loopbaanmanagement leidt tot loopbaanmanagement van de organisatie of dat beiden door een derde factor worden bepaald (Verbruggen, et. al., 2008).

### ***2.9.3 Macro niveau: omgeving***

Naast de verantwoordelijkheid van de medewerker en van de werkgever, speelt volgens Spijkerman en Admiraal de omgeving ook een rol. In de perspectieven op loopbanen, zoals besproken in paragraaf 2.7, komt de rol van de omgeving in verschillende mate naar voren.

In het traditionele perspectief op loopbanen wordt de rol van de omgeving niet genoemd. In dit perspectief wordt uitgegaan van een stabiele omgeving waarin baan zekerheid geboden kan worden. In het perspectief op de ongebonden loopbaan komt de invloed van de omgeving redelijk naar voren. Dit perspectief gaat er vanuit dat een werkgever door invloeden vanuit de omgeving geen baan zekerheid meer kan bieden (Harrington & Harrigan, 2006). Om die reden neemt de mobiliteit op de arbeidsmarkt toe en wordt de inzetbaarheid van de medewerker belangrijker (Crant, 2000). De omgeving is als het ware de aanleiding voor een verandering van rollen tussen de werknemer en de werkgever. In het perspectief op de transitionele loopbaan, komt de rol van de omgeving het meest naar voren. Hierin wordt rekening gehouden met de wijze waarop de arbeidsloopbaan past in de ruimere levensloopbaan. Volgens het perspectief kunnen medewerkers naast hun rol als medewerker andere rollen vervullen, zoals de rol van leerling en de rol van ouder. Het doel van het transitionele perspectief is om medewerkers beter in staat te stellen een optimale combinatie te vinden van deze verschillende rollen (Sels et. al., 2006).

In de literatuur over loopbanen wordt de rol van de omgeving niet altijd meegenomen. Volgens Spijkerman en Admiraal (2000) is er op het gebied van loopbaanontwikkeling echter niet alleen een spanningsveld tussen het individu en de organisatie, maar speelt de maatschappij eveneens een belangrijke rol. De maatschappelijke groep waartoe men behoort oefent namelijk druk uit op het speelveld van de loopbaanontwikkeling van het individu. Dit geldt bijvoorbeeld voor familie en vrienden van de medewerker. Zoals in de maatschappelijke relevantie wordt beschreven wordt er vanuit het nationale actieprogramma 'Een Leven Lang Leren' een gezamenlijk inspanning verwacht van de overheid, sociale partners, werkgevers en werknemers om de arbeidsparticipatie te bevorderen (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 1998). Naast de micro en meso rol die zojuist zijn beschreven, wordt vanuit het programma dus ook verwacht dat de overheid en sociale partners hun bijdrage leveren op het gebied van loopbaanontwikkeling.

In dit onderzoek wordt getracht een zo volledig mogelijk beeld te geven van de manier waarop medewerkers de verantwoordelijkheidsverdeling voor hun loopbaanontwikkeling. Om die reden wordt in dit onderzoek ook de rol van de omgeving meegenomen. Hieronder worden verschillende factoren meegenomen. Omgevingsfactoren, als de economie, familie, vrienden, de overheid en sociale partners.

#### **2.9.4 Conclusie**

Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat de verantwoordelijkheden voor loopbaanontwikkeling binnen de perspectieven op loopbanen verschillen. Binnen het traditionele perspectief wordt de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling vooral bij de werkgever gelegd. In het perspectief wordt ervan uitgegaan dat die baan zekerheid biedt en dat de loopbanen van medewerkers voorspelbaar zijn.

In het perspectief op de ongebonden loopbaan wordt ervan uitgegaan dat baan zekerheid niet meer gegarandeerd kan worden door de werkgever in verband met ontwikkelingen in de omgeving. Om die reden is het voor medewerkers en werkgevers belangrijk om aandacht te besteden aan de inzetbaarheid van de medewerker. In de literatuur wordt bij dit perspectief de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling vooral bij de medewerker zelf gelegd. De werkgever heeft hierin een faciliterende rol.

In het derde perspectief, het transitionele perspectief, komt de invloed van de omgeving het meest nadrukkelijk naar voren. Vanwege verschillende rollen in iemands levensloopbaan, is het volgens dit perspectief van belang dat een werkgever de medewerker ondersteunt om deze verschillende rollen zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen.

Bij de rol van de werkgever wordt in de literatuur zowel ingegaan op de faciliterende rol van de organisatie in zijn geheel, als de rol van de leidinggevende. Om die reden zullen beide rollen onder de noemer ‘werkgever’ in de rest van het onderzoek worden meegenomen.

#### **2.10 VERWACHTINGEN**

Zoals vermeld is de aanleiding van dit onderzoek, dat medewerkers van Achmea zich onvoldoende ondersteund voelen bij hun loopbaanontwikkeling. In het in de literatuur overheersende loopbaanperspectief, dan van de ongebonden loopbaan, komt de verantwoordelijkheid voor de loopbaan meer bij de medewerker te liggen. Dit perspectief komt overeen met de visie op werkgeverschap die Achmea hanteert. Daarin heeft de medewerker veel invloed en verantwoordelijkheid en biedt de werkgever de medewerker de ruimte en vrijheid voor maatwerk en individuele ontwikkeling. Achmea verwacht dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn continue ontwikkeling met het oog op toekomstig functioneren, prestaties, inzetbaarheid en flexibiliteit en wil daar als werkgever zijnde een faciliterende rol bij innemen (Achmea, 2009).

In het theoretisch kader is onder andere onderzocht of de geambieerde verantwoordelijkheidsverdeling van Achmea overeenkomt met bevindingen in de theorie. In

de theorie overheerst het perspectief op de ongebonden loopbaan, waarin de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling bij de medewerker ligt en de werkgever een faciliterende rol vervult (Harrington & Harrigan, 2006). Empirisch bewijs dat dit perspectief in de praktijk daadwerkelijk nageleefd wordt, ontbreekt echter. Uit empirisch onderzoek van Soens et. al. (2005) blijkt daarentegen dat veel medewerkers de voorkeur geven aan de traditionele loopbaan waarin werkgevers baanzekerheid verschaffen in ruil voor loyaliteit. Daarnaast blijkt dat het traditionele model nog altijd het meest voorkomende is (Soens et. al., 2005). Deze resultaten komen niet overeen met hetgeen Achmea ambieert.

Paffen en Kluytmans (2008) versterken de resultaten van Soens et. al. (2005), aangezien uit hun onderzoek is gebleken dat een groot aantal mensen de loopbaan passief en reactief vormgeeft. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Soens et. al. dat de doelgroep waar dit onderzoek onder uitgevoerd zal worden, medewerkers van lagere functieniveau's, een kwetsbare doelgroep is (Gaspersz & Ott, 1999; Verbruggen, et. al., 2008; Zaleska & de Menezes, 2007). Gaspersz en Ott geven aan dat lager opgeleiden zich minder proactief gedragen als het gaat om hun loopbaan. Ook blijkt dat lager opgeleide medewerkers minder goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden van ontwikkeling (Zaleska & de Menezes, 2007) en zich werkzekerder wanen dan hoger opgeleiden (Verbruggen et. al., 2008).

Achmea heeft niet alleen de gewenste rol van de medewerker beschreven op het gebied van loopbaanontwikkeling, maar beschrijft ook de rol van diens leidinggevende. Achmea verwacht van haar leidinggevendenden dat zij medewerkers stimuleren om aan hun loopbaanontwikkeling te werken. Uit het onderzoek van de Vos en Soens (2008) komt echter naar voren dat er een gebrek aan kunde en betrokkenheid is vanuit de leidinggevendenden bij de ondersteuning van medewerkers. Hierdoor bestaat de verwachting dat medewerkers zullen ervaren dat leidinggevendenden niet over de benodigde kennis en betrokkenheid beschikken om hen te faciliteren bij hun loopbaanontwikkeling. Daarnaast wordt verwacht dat mensen pas actief met hun loopbaan aan de slag gaan wanneer zij daar door hun leidinggevende toe worden aangezet. Dit kwam namelijk naar voren in het onderzoek van Wiersma, et. al. (2002).

De verwachting voor de uitkomsten van dit onderzoek is dan ook dat de participanten van het onderzoek verwachten dat het traditionele model, waarin baanzekerheid wordt geboden, nog altijd opgaat en dat zij hier zelf ook de voorkeur aan geven.

## 3. METHODE

In dit hoofdstuk zal uiteen worden gezet hoe de data is verzameld en hoe deze vervolgens is verwerkt. In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op de vorm van het onderzoek, namelijk kwalitatief onderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 informatie gegeven over de selectie van de respondenten voor de interviews. Daarna komt in paragraaf 3.3 de samenstelling van de topiclijst aan bod. In paragraaf 3.4 wordt vervolgens informatie gegeven over de wijze waarop de analyse van de interviews heeft plaatsgevonden. Tenslotte wordt in paragraaf 3.5 aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

### 3.1 Kwalitatief onderzoek

In de wetenschap wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende vormen van onderzoek. Het Hart, Boeije en Hox (2005) beschrijven dat het type onderzoek afhangt van het doel dat wordt nagestreefd. Bij fundamenteel onderzoek is het doel de ontwikkeling en toetsing van theorieën voor de oplossing van kennisproblemen. Bij de andere vorm van onderzoek, praktijkgericht onderzoek, is het doel de ontwikkeling, de uitvoering en de evaluatie van oplossingen voor praktijkproblemen. Ook bij deze vorm, gaat het om kennisvermeerdering, maar het betreft in dit geval kennis bestemd voor praktisch handelen. Het doel van dit onderzoek is om een advies uit te brengen aan het management van Achmea over loopbaanontwikkeling. In dit geval gaat het om praktijk gericht wetenschappelijk onderzoek, aangezien aan de hand van resultaten kennis wordt gegenereerd waarmee het praktisch handelen kan worden verbeterd.

Binnen kwalitatief onderzoek, wordt onderscheid gemaakt in verschillende wetenschapsopvattingen (Boeije, 2008). Deze opvattingen hebben betrekking op de aannames en veronderstellingen over de sociale werkelijkheid en over de wijze waarop de werkelijkheid wordt onderzocht. Onderhavig onderzoek sluit aan bij de interpretatieve benadering. In deze benadering geldt de aanname dat mensen alleen te begrijpen zijn vanuit hun eigen context (Boeije, 2008). Binnen het interpretatieve onderzoek zijn de resultaten gebaseerd op het geheel van aannames en veronderstellingen over de sociale werkelijkheid ('t Hart et. al., 2005). Onderzoekers gaan ervan uit dat mensen betekenis geven aan signalen uit de omgeving en dit vervolgens vertalen in handelen. Mensen construeren op deze manier zelf de betekenis



op basis van de kennis die zij al hebben (Boeije, 2008). In dit onderzoek wordt een case study gedaan, aangezien het onderzoek zich enkel richt op de situatie binnen Achmea. Uit literatuur over loopbaanontwikkeling blijkt dat het belangrijk is om in onderzoek naar loopbaanontwikkeling theorie en praktijk te verbinden (Guindon & Richmond, 2005). Hieruit blijkt dat een combinatie van theorie en praktijk in de vorm van een casestudy geschikt is voor onderzoek naar loopbaanontwikkeling. Dit onderzoek zal resulteren in een advies aan het management van Achmea en de betrokken organisatieonderdelen ten behoeve van de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers.

In dit onderzoek zal gekeken worden naar de verantwoordelijkheidsverdeling van loopbaanontwikkeling in de perceptie van medewerkers. Boeije (2008) beschrijft dat in de interpretatieve benadering mensen betekenis geven aan verschijnselen en deze vervolgens onderling uitwisselen. Gezamenlijk construeren ze volgens haar op die manier een sociale werkelijkheid. Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn onder andere geschikt om het perspectief van betrokkenen in kaart te brengen. Daarom zal in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van interviews. Interviews geven de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen. Deze mogelijkheid zorgt ervoor dat er dieper in kan worden gegaan op zaken die tijdens het interview aan bod komen. Een andere reden die heeft meegewogen voor de keuze om interviews uit te voeren, is de voorkeur voor deze vorm vanuit de organisatie, in verband met enquête moeheid.

## **3.2 RESPONDENTEN**

### ***3.2.1 Selectie organisatieonderdelen***

Vanuit Achmea was er geen concrete afbakening gemaakt in de respondentengroep. Met een minimum aantal van vijftien interviews en een kort tijdsbestek was het echter wel noodzakelijk om af te bakenen. Achmea was vooral geïnteresseerd in de verwachtingen die medewerkers hebben op het gebied van loopbaanbegeleiding. Daarnaast wilden ze achterhalen welke verantwoordelijkheid medewerkers zelf nemen en zouden willen nemen. Boeije (2008) beschrijft dat binnen kwalitatief onderzoek doorgaans gebruik wordt gemaakt van doelgerichte steekproeftrekking. De aanleiding voor dit onderzoek vormde de tegenvallende score op de LDB enquête. Daaruit bleek dat slechts 35% van de medewerkers zich voldoende ondersteund en begeleid voelt op het gebied van loopbaanadvies, taakverandering en doorstroom naar andere functies. Om deze reden is gekeken naar de scores van de verschillende divisies van Achmea op de ondersteuning die medewerkers ervaren bij

hun ontwikkeling tijdens de LDB enquête. Vanuit deze scores zijn de twee organisatieonderdelen gekozen die verschillend scoren ten opzichte van het gemiddelde op de LDB enquête. De Group Facility Services, scoorde op dit gebied 43% en de Divisie Intermediaire Distributie 26%. Wel moet hierbij vermeld worden dat de score van de divisie Intermediaire Distributie ten opzichte van vorig jaar erg verbeterd. Over de organisatie onderdelen zal in de volgende paragrafen meer worden ingegaan.

#### Group Facility Services (GFS)

Het organisatieonderdeel GFS houdt zich bezig met logistiek, services en huisvesting. Bij GFS is kostenbesparing nog altijd een belangrijke doelstelling. Daarmee samenhangend werkt men toe naar acht kernlocaties en een bestuurscentrum, de bevordering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, het 1hotelconcept en de digitalisering van de documentlogistiek.

GFS ziet de aandacht voor de ontwikkeling van haar medewerkers als de basis van zijn kracht. Uit de resultaten van het Medewerker belevingsonderzoek (MBO) van 2006 en 2007 blijkt dat de medewerkers van GFS in vergelijking met de gemiddelden van Achmea relatief tevreden zijn.

Op de LDB-enquête van 2009 gaven 43% van haar medewerkers aan dat zij zich voldoende ondersteunt en begeleidt voelen op het gebied van loopbaanadvies, taakverandering en doorstroom naar andere functies. In vergelijking met het gemiddelde van Achmea, dat ligt op 35%, wordt er bij deze afdeling goed gescoord op het gebied van loopbaanontwikkeling. Om deze reden wordt dit bij GFS uitgevoerd.

#### Divisie Intermediaire Distributie (DID)

Het andere organisatieonderdeel waar respondenten zijn verzameld voor dit onderzoek is de Divisie Intermediaire Distributie (DID). DID biedt producten en diensten aan via het Intermediaire kanaal. Dit organisatieonderdeel transformeert de komende jaren tot een pure Marketing en Salesorganisatie. Zij vindt het daarom van cruciaal belang dat haar medewerkers meegroeien met deze verandering. Hiervoor is het hebben van de juiste kennis en de bijbehorende rollen essentieel. Dit wil men bereiken door een inspirerende werkomgeving te creëren die gericht is op performance.

Op de LDB-enquête van 2009 gaven slechts 26% van de medewerkers van deze divisie aan dat zij zich voldoende ondersteunt en begeleidt voelen op het gebied van loopbaanadvies, taakverandering en doorstroom naar andere functies. Naar aanleiding van deze score, wordt dit onderzoek bij DID uitgevoerd.

### ***3.2.2 Respondenten selectie***

Nadat de doelgroep is bepaald, is aan de HR-managers van de organisatieonderdelen gevraagd om elk twintig medewerkers met lagere functieniveaus te selecteren. Binnen Achmea loopt de functieschaalverdeling van A tot en met K. De medewerkers die zijn uitgekozen om deel te nemen aan het onderzoek bevonden zich in de functieschalen A tot en met E.

Uit onderzoek is gebleken dat geslacht, leeftijd en arbeidsduur van invloed zijn op de ontwikkeling van medewerkers (Birdi, et. al., 1997; Brouwer, et. al., 2001; Gaspersz & Ott, 1999; Heijden et. al., 2009; Janssens, et. al., 2003; Soens, et. al., 2005; Zaleska & de Menezes, 2007). Om die reden zijn deze aspecten ook meegenomen in de selectie van respondenten. Dit met als doel om een steekproef te realiseren waarin verschillende groepen vertegenwoordigd zijn en te voorkomen dat de selectie te eenzijdig zou worden. Vervolgens heeft, op basis van de lijst van veertig medewerkers, een gefaseerde selectie plaatsgevonden, op basis van locatie. De geselecteerde medewerkers bevonden zich op verschillende locaties van Achmea. Tenslotte behoorden dertig medewerkers tot de definitieve selectie.

De dertig geselecteerde medewerkers zijn telefonisch benaderd en hen is gevraagd mee te werken aan het interview. De meerderheid van de medewerkers reageerde positief en stond welwillend tegenover het interview. Van de dertig medewerkers die benaderd zijn, wilden er drie niet meewerken omdat zij het belang van het onderzoek niet zagen. Ze vertelden dat ze bijna met pensioen gingen en daarom het nut niet in zagen van een gesprek. Verder waren er vier medewerkers die graag mee hadden willen werken, maar die vanwege de drukte op het werk geen tijd vrij konden maken en genoodzaakt waren niet mee te werken. Daarnaast waren er twee medewerkers langdurig afwezig, waardoor een afspraak voor een interview niet gemaakt kon worden. Uiteindelijk zijn 21 medewerkers geïnterviewd.

### **3.3 TOPICLIJST**

De data is verzameld door middel van 21 semi-gestructureerde interviews met medewerkers van Achmea. De opgestelde topiclijst is gebaseerd op de literatuur en werd alleen gebruikt om richting te geven aan de interviews. De respondenten bepaalden verder zelf de focus van het interview. De topiclijst is samengesteld met een aantal onderwerpen die betrekking hebben op loopbaanontwikkeling en de verantwoordelijkheidsverdeling daarvan.

Allereerst is er in het gesprek in gegaan de betekenis die medewerkers geven aan het woord 'loopbaanontwikkeling'. Vervolgens is ingegaan op de daadwerkelijke en de gewenste

loopbaanontwikkeling in het verleden, het heden en de verwachting voor de toekomst. Bij deze onderwerpen is aandacht besteed aan de verschillende niveaus die de verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling kunnen dragen, zoals beschreven in het theoretisch kader. Op het micro niveau wordt de verantwoordelijkheid van de medewerker beschreven. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de rol van de werkgever in het meso niveau. Deze rol wordt in de topiclijst opgesplitst in de rol van Achmea breed, gericht op ondersteuning vanuit de organisatie door middel van verschillende diensten, en de rol van de direct leidinggevende. Tenslotte komt op het macro niveau de rol van de omgeving aan bod.

Voorafgaand aan de overige interviews is er met één van de medewerkers een proefinterview gehouden. Uit het interview bleek dat de topiclijst geschikt was, wel zijn de vragen over het verleden en de huidige situatie samengenomen, omdat bleek dat bij het bespreken van het verleden tevens ingegaan wordt op het heden. De topiclijst is bijgevoegd als bijlage 1.

### **3.4 HET INTERVIEW**

Alle interviews zijn met toestemming van de participanten opgenomen op een voice recorder. Op die manier konden de interviews nauwkeurig verwerkt worden. Boeije (2008) beschrijft dat door middel van een voice recorder en het coderen van de gegevens de objectiviteit van de resultaten verhoogd wordt.

#### ***3.4.1 Data analyse***

Voor het verwerken van de gegevens is het programma MAXQDA gebruikt. Dit is een softwareprogramma speciaal ontwikkeld voor kwalitatieve analyse. Boeije (2008) geeft aan dat dit instrument fragmenten, codes en subcodes met elkaar kan verbinden en daardoor de overzichtelijkheid ten goede komt. Door voortdurende vergelijking van fragmenten ontstonden hoofdthema's met subcodes. Hieruit zijn codebomen ontwikkeld. Vervolgens zijn bij elk thema mogelijke spanningsvelden tussen de medewerker, de werkgever en de omgeving beschreven. Deze spanningsvelden gaven meer interpretatie aan de codebomen.

Consistent met de wijze waarop de interviews zijn verlopen, is een keuze gemaakt voor de behandeling van de thema's en factoren in deze resultatenbespreking. Tijdens de interviews hebben de respondenten telkens de focus bepaald en bij de verwerking van de data is eveneens uitgegaan van deze gegevens en is niet de literatuur, maar juist het gesprek leidend geweest. De data werd geanalyseerd op verbanden en hieruit is de figuur in paragraaf

4.1 voortgekomen. Uit de gesprekken bleek dat baan zekerheid door de medewerkers werd genoemd als aanleiding voor een toegenomen noodzaak van een proactieve houding. In de resultaten wordt hier dan ook verder op ingegaan. Voor de verdeling van verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling maakten de geïnterviewde medewerkers een onderscheid tussen zichzelf en de werkgever. De omgeving, werd door de medewerkers niet als verantwoordelijke gezien, maar komt terug als zijnde een invloedsfactor. Bij de bespreking van de eigen rol en die van de werkgever bespraken medewerkers zowel de noodzakelijke als de feitelijke rol. Daarnaast werd er aandacht besteed aan de tevredenheid over de invulling van deze rollen en de tevredenheid over de gemaakte loopbaanstappen.

Voor de beschrijving van de data is begonnen bij de grootste gemene delers uit de interviews. Vervolgens werden ook individueel afwijkende belevingen beschreven. Aan de hand van citaten van respondenten worden de analyses geïllustreerd. Deze citaten worden door een nummer en de afkorting GFS of DID gekenmerkt. Dit kenmerk hoort bij een individuele respondent die werkt bij het organisatie onderdeel Group Facility Services (GFS) of de Divisie Intermediaire Distributie (DID). De vertrouwelijk weergegeven citaten tonen de grote verscheidenheid aan belevingen aan en geven inzicht in hoe medewerkers met lagere functieniveaus over de verdeling van verantwoordelijkheid van hun loopbaanontwikkeling zien.

### **3.5 BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT**

In de komende paragrafen wordt aandacht besteed aan de verschillende maatregelen, waarmee getracht is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te verhogen.

#### ***3.5.1 Betrouwbaarheid***

In dit onderzoek is getracht de betrouwbaarheid, oftewel de afwezigheid van toevallige fouten, te verhogen door middel van verschillende maatregelen. De betrouwbaarheid van een onderzoek neemt namelijk af wanneer een niet goed getrainde onderzoeker een ongestructureerd interview houdt, omdat de kans op toevallige of niet-systematische fouten vergroot wordt. Om dit te voorkomen is er met een topiclijst gewerkt en is er van te voren een proefinterview gehouden ('t Hart, et. al., 2005). Tijdens dit interview is de topiclijst getest en vervolgens aangepast. Daarnaast zijn de interviews met een voice recorder opgenomen om de kans op het verlies van belangrijke informatie te beperken. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogd (Verhoeven, 2007).

### 3.5.2 *Validiteit*

Ook de validiteit van het onderzoek beïnvloedt de kwaliteit van het onderzoek. De validiteit heeft betrekking op de kans op systematische fouten. Als de onderzoeker meet wat hij of zij beoogt te meten dan is het onderzoek valide. Het selectieve geheugen van de participanten kan de validiteit van het onderzoek negatief beïnvloeden. Mensen hebben dikwijls gekleurde kennis over hun eigen gedrag. Daarnaast zijn mensen vaak eerder geneigd om positieve dingen over zichzelf te vertellen ('t Hart et. al., 2005). Om dit te voorkomen is bewust naar concrete ervaringen gevraagd, zoals: 'Welke loopbaandiensten heb je gebruikt?'

Naast een selectief geheugen kan sociale wenselijkheid eveneens van invloed zijn op de validiteit. Participanten kunnen een antwoord geven, omdat ze denken dat ze daarmee een goede indruk maken. Hierdoor kunnen de resultaten een vertekend beeld opleveren ('t Hart et. al., 2005). Om dit te voorkomen heeft de interviewer zich neutraal opgesteld en geen waardeoordelen laten blijken. De interviewer heeft bijvoorbeeld aan het begin van het interview gevraagd naar de definities die medewerkers zelf hebben voor de begrippen 'loopbaan' en 'loopbaanontwikkeling' en heeft daarbij vermeld dat er niet één juiste betekenis bestaat. Op deze manier trachtte de interviewer ervoor te zorgen dat de medewerker het gevoel heeft vrijuit te kunnen spreken. Daarnaast is de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind door voorafgaand en op het einde van het elk interview te benadrukken dat de gegevens vertrouwelijk worden gebruikt.

Een ander mogelijk probleem is de non-respons. Medewerkers kunnen geen zin hebben om mee te doen aan het onderzoek. De medewerkers die wel meedoen, kunnen een selecte groep vormen die niet representatief is voor de overige medewerkers ('t Hart et. al., 2005). Om deze reden zijn de medewerkers met medewerking van de HR-adviseurs geselecteerd. Hierdoor is het draagvlak om mee te werken verhoogd en werd de representativiteit van het onderzoek verhoogd.

Bij kwalitatief onderzoek is de externe validiteit, oftewel de generalisering, over het algemeen niet erg hoog. De externe validiteit is bij kwalitatief onderzoek in vergelijking met kwantitatief onderzoek misschien lager, maar binnen kwalitatief onderzoek wordt er regelmatig gesproken over inhoudelijke generalisatie. De resultaten van kwalitatief onderzoek overstijgen namelijk dikwijls de unieke onderzoekssituatie. De beschrijving in dit type onderzoek is vaak gericht op unieke verschijnselen of gebeurtenissen, maar de analyse is regelmatig gericht op verklaring en theorieontwikkeling ('t Hart et. al., 2005).

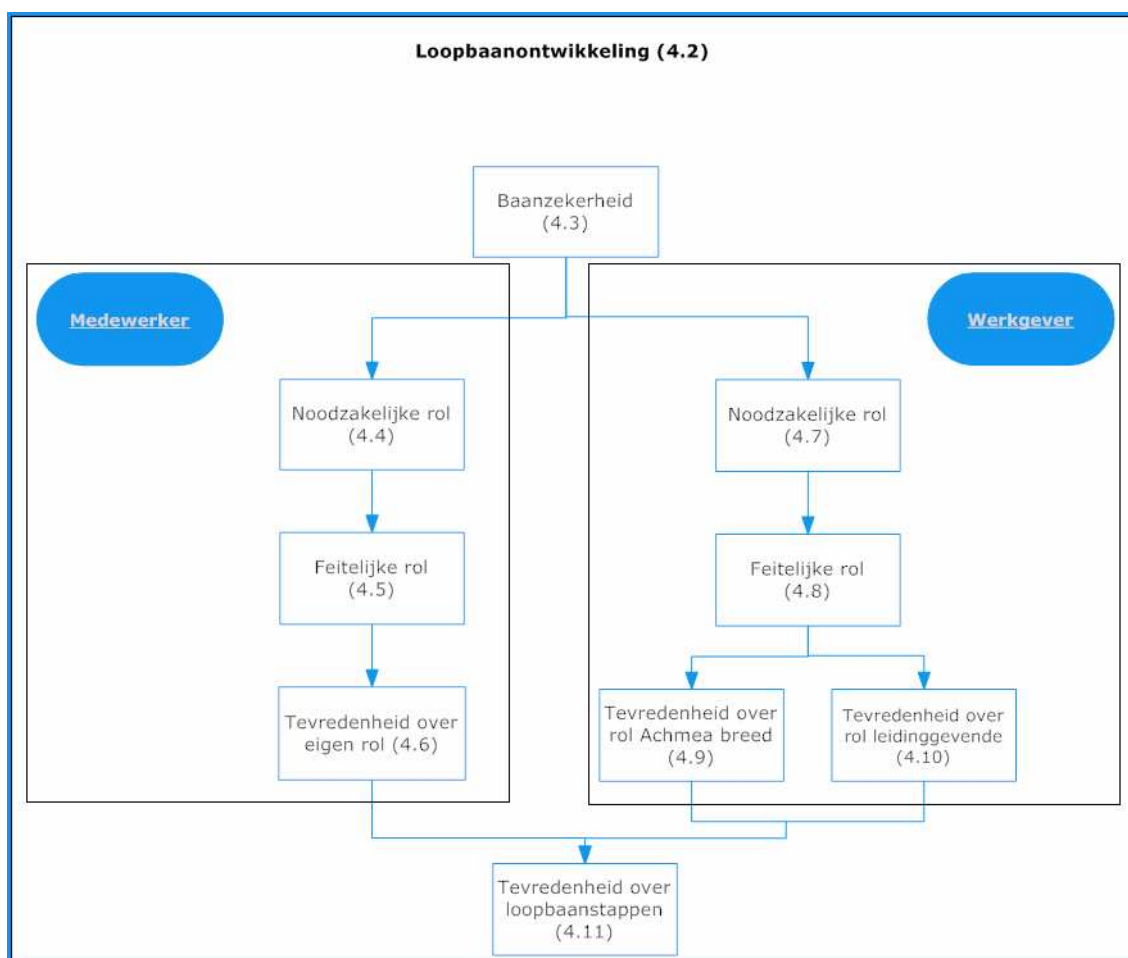
De externe validiteit wordt beïnvloed door de grootte van de steekproef. In onderhavig onderzoek zijn 21 medewerkers met lagere functieniveaus uit twee organisatieonderdelen

geïnterviewd. Binnen de organisatie werken in totaal zo'n 17000 medewerkers, waarvan er 6567 werkzaam zijn binnen de lagere functieniveaus. De resultaten van het onderzoek zijn daardoor niet representatief voor de gehele organisatie, maar kunnen wel aanleiding zijn tot verder onderzoek en een heroverweging van de huidige maatregelen voor medewerkers met lagere functieniveaus.

## 4. RESULTATEN

### 4.1 INLEIDING

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de methode van dataverzameling. In dit hoofdstuk zullen de resultaten die uit deze dataverzameling zijn voortgekomen worden beschreven. Bij de beschrijving van de resultaten zal worden ingegaan op zowel de gemeenschappelijke belevingen, als de individueel afwijkende belevingen. Op die manier wordt een overzicht gegeven van hoe medewerkers, van lagere functieniveaus bij Achmea, de verantwoordelijkheidsverdeling rondom loopbaanontwikkeling zien. In figuur 2 is de wijze waarop de resultaten zullen worden besproken en hoe de verschillende onderwerpen met elkaar samenhangen, weergegeven.



Figuur 2. Onderwerpen in de resultaten.



Loopbaanontwikkeling (4.2) vormt het kader waarin het merendeel van de onderwerpen valt. De bespreking van de interpretaties die medewerkers geven aan het begrip 'loopbaanontwikkeling' zullen om die reden als eerste worden behandeld. Vervolgens wordt ingegaan op de aanleiding voor een mogelijke verschuiving van de rollen, namelijk op 'baanzekerheid' (4.3). In de daarop volgende drie paragrafen wordt ingegaan op de rol van de medewerker bij loopbaanontwikkeling. Hierbij komen respectievelijk de noodzakelijke rol (4.4), de feitelijke rol (4.5) en de tevredenheid over de invulling van deze rol (4.6) aan bod.

Vervolgens zal de rol van de werkgever onder de loep worden genomen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen rol van Achmea breed, waaronder vooral de diensten van Achmea op het gebied van loopbaanontwikkeling vallen en bijvoorbeeld het faciliteren van het volgen van opleidingen. En de rol van de leidinggevende, waarmee de directe ondersteuning van de supervisor bij de loopbaanontwikkeling van de geïnterviewde medewerkers wordt besproken. Evenals bij de rol van de medewerker, zal bij de beschrijving van de rol van de werkgever ingegaan worden op de noodzakelijke rol (4.7), de feitelijke rol (4.8) en de tevredenheid over die rol (4.9 en 4.10).

Nadat is ingegaan op de rol van de medewerker en de rol van de werkgever wordt de tevredenheid over de gemaakte loopbaanstappen besproken in paragraaf 4.11. Vervolgens komen in paragraaf 4.12 verschillende, door de geïnterviewde medewerkers als dusdanig benoemde, invloedsfactoren aan bod. Het resultatenhoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 4.13. In deze paragraaf worden de gevonden resultaten verbonden met de verwachtingen die op basis van de literatuur zijn gesteld.

## **4.2 BEGRIP LOOPBAANONTWIKKELING**

In deze paragraaf worden de interpretaties die de geïnterviewde medewerkers aan het begrip loopbaanontwikkeling geven, weergegeven. Toen medewerkers werd gevraagd naar hun interpretatie van dit begrip, bleek dat bijna alle medewerkers loopbaanontwikkeling zien een route die je aflegt gedurende je loopbaan. Volgens de medewerkers speelt de vraag 'Waar wil je naar toe?' hierbij een belangrijke rol. Eén van de medewerkers die deze visie deelt, beschrijft 'loopbaanontwikkeling' als volgt:

*Ja, het verloop van je loopbaan, dan zeg ik het even heel plat. Ja, het ontwikkelen van jezelf tijdens je werk, wat heb je daarvoor nodig, wat kan je daarvoor gebruiken in je werksituatie. Wat kan het bedrijf voor je betekenen. En waar wil je naar toe. Waar wil je uiteindelijk*

*komen. En welke stappen moet je in de tussentijd ondernemen. Ik denk dat ik het zo voor mezelf zeg maar zou zeggen. 8 DID*

Tijdens die route word je volgens hen ondersteund om verschillende stappen te maken. Deze ondersteuning wordt verzorgd door de werkgever. Het merendeel, achttien van de 21, noemde hierbij de ondersteuning in de vorm van het aanbieden van opleidingen. De volgende twee medewerkers omschrijven deze visie:

*Waar ik aan denk is aan de functie waar je mee binnen komt binnen een bedrijf en waar je naar toe wil groeien. En de ondersteuning vanuit de werkgever met betrekking tot opleidingen die daarbij horen. 7 DID*

*Loopbaanontwikkeling. Gewoon als je nu bij Achmea kijkt, is het binnen de organisatie of vanaf je baan, of hoe kijk je daarin... ik zie het van je komt hier werken en dan krijg je verschillende functies. Dat is je loopbaan. Je ontwikkelt je daarin met opleidingen. Zo zie ik loopbaanontwikkeling. 6 DID*

Een enkeling noemde ook werkplekleren in zijn huidige werk als een vorm van loopbaanontwikkeling:

*Loopbaanontwikkeling zie ik als; om een stapje hoger op te komen moet je af en toe cursussen volgen. Dat zie ik dan als ontwikkeling. Ontwikkeling hoeft niet altijd met cursussen te doen, maar kan ook zijn met het werk, dat je je verder ontwikkelt in het werk. 3 GFS*

### Deelconclusie

Kortom, medewerkers geven over het algemeen dezelfde invulling aan het begrip. Ze zien loopbaanontwikkeling als een route die je aflegt gedurende je loopbaan. Hierin zien ze voor zichzelf een leidende rol en heeft de leidinggevende daar eveneens een stem in. De leidinggevende zou hen moeten stimuleren om zich te blijven ontwikkelen. Ook de organisatie is volgens de medewerkers verantwoordelijk voor de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Volgens de medewerkers speelt deze vooral een faciliterende rol in de vorm van het aanbieden van opleidingen.

### 4.3 BAANZEKERHEID

In deze paragraaf wordt allereerst ingegaan op de vraag of baan zekerheid volgens de geïnterviewde medewerkers in de huidige samenleving gegeven kan worden. Vervolgens komen verschillende oorzaken aan bod voor het verdwijnen baan zekerheid. Tenslotte wordt ingegaan op de reactie van de geïnterviewde medewerkers op het verdwijnen van baan zekerheid. Want was de perceptie van medewerkers rondom baan zekerheid?

Uit de conversaties blijkt dat van de 21 medewerkers er twintig zijn die zich bewust zijn van het verdwijnen van baan zekerheid:

*Vroeger was er een vast contract. Toen had je geen noodzaak om alert te blijven voor je functie. Maar een vast contract zegt tegenwoordig ook niet alles meer. 7 DID*

Medewerkers hebben namelijk ervaren dat zichzelf of collega's in het Achmea Transfer Centrum (ATC) terecht zijn gekomen of verwachten binnenkort een reorganisatie:

*Ja, we zien nu inderdaad dat heel veel mensen in het ATC komen. 11 GFS*

*Ja, verscheidene zijn er al uit. En als dat dan om je heen ziet, dan ga je zelf ook wat meer nadenken. 5 GFS*

Het merendeel van de geïnterviewde medewerkers, achttien van de 21, benoemde geen oorzaken voor het verdwijnen van baan zekerheid. De overige medewerkers noemen twee belangrijke oorzaken voor het verdwijnen van de baan zekerheid. Ten eerste benoemen twee medewerkers digitalisering van het werk:

*Nee, ik weet zeker dat dit werk niet blijft. Achmea wil een digitale verzekeraar worden en wij zijn niet echt digitaal. Als Achmea zegt: 'Wij gaat digitaliseren', dan staan daar een aantal machines die gewoon weg kunnen en daar doen wij heel veel werk voor. 6 GFS*

Ten tweede wordt door een andere medewerker aangegeven dat de economische crisis de werkgelegenheid heeft aangetast:

*Ja, door de crisis. Als je nu op straat komt te staan en je wilt een baan vinden. Nou ik hoor van veel vrienden, die dat ook is gebeurd, dat die nog steeds geen andere baan hebben gevonden. Straks kom ik ook tussen als die mensen die op zoek zijn. 11 GFS.*

Zojuist is beschreven dat medewerkers ervaren dat baan zekerheid niet langer gegarandeerd kan worden. Toch blijkt uit de gesprekken dat onder achttien van de 21 medewerkers de behoefte aan baan zekerheid nog wel bestaat:

*Tegenwoordig ben je nergens meer zeker van, maar zekerheid vind ik wel belangrijk. Je hebt veel kosten je doet investeringen in je privé-leven waar een inkomen tegenover moet staan. 3 GFS*

*Baan zekerheid, wie heeft er tegenwoordig nog baan zekerheid? Nee, daar hoop je op, maar dat verlang je niet. Dat vind ik iets anders 3 DID*

### Deelconclusie

Kortom, medewerkers zijn zich bewust van het verdwijnen van baan zekerheid. Dit heeft te maken met ervaringen die zij hebben opgedaan in het verleden, waarbij zij zelf of collega's boventallig zijn geraakt. Het merendeel van de medewerkers benoemde geen oorzaak voor het verdwijnen van baan zekerheid. Een aantal medewerkers deed dat wel. Zij gaven aan dat de digitalisering en de economische crisis ervoor zorgen dat baan zekerheid niet langer gegeven kan worden. Ondanks dat de medewerkers zich wel bewust zijn van het verdwijnen van baan zekerheid geeft de meerderheid toch aan graag baan zekerheid te willen hebben.

### 4.4 NOODZAKELIJKE HOUDING MEDEWERKER

In paragraaf 4.3 is beschreven dat de geïnterviewde medewerkers niet langer baan zekerheid verwachten. Dit heeft ook invloed op wat er van de houding van medewerkers wordt verwacht. In deze paragraaf wordt beschreven welke rol medewerkers zelf op zich moeten nemen.

Veertien van de 21 medewerkers gaven aan dat het verdwijnen van baan zekerheid de noodzaak om een proactieve houding aan te nemen heeft verhoogd:

*De reorganisaties maken je wel weer eventjes bewust van het feit dat je moet blijven met je opleiding en je goede gedrag, want anders dan mis je de boot. 7 DID*

*Vroeger deed ik dat altijd, afwachten, en daar heb ik tot nu toe wel altijd mazzel mee gehad, maar nu moet je. Als je het zelf nu niet doet, dan doet niemand het voor je. 2 DID*

Een aantal medewerkers geeft aan dat wanneer je besluit niet mee te groeien, de kans op het behoud van werk verkleind wordt:

*Ja, als je niet mee wilt groeien dan is er geen plaats voor je natuurlijk. Jij verwacht iets van het bedrijf, maar het bedrijf verwacht natuurlijk ook iets van jou. Ze willen je wel steeds meer vooruit helpen. Dat is voor hen goed, maar voor jezelf uiteindelijk ook. 3 DID*

De geïnterviewde medewerkers zijn zich er van bewust dat de verantwoordelijkheid voor hun loopbaanontwikkeling nu vooral bij de medewerker zelf ligt:

*Nou, ik denk dat die verantwoordelijkheid sowieso wel bij jezelf ligt. Je kunt niet achterover gaan leunen en tegen je teamleider zeggen van: 'Regel jij dat even voor mij?'. 8 GFS*

*En het is aan jezelf van pak je het of pak je het niet natuurlijk. 9 DID*

Die proactieve houding zien medewerkers vooral in het feit dat ze zelf, in overleg met hun leidinggevende, loopbaandoelen stellen en daarvoor de benodigde cursussen en dergelijke volgen:

*Die zie ik als een hele proactieve rol, dus met de manager samen. Ten eerste het doel vaststellen: 'Waar wil ik naar toe groeien?'. En dan proactief op de werkvloer, door ervoor te zorgen dat daar de contacten zijn en de mogelijkheden en natuurlijk door trainingen te volgen. 10 DID*

Medewerkers die het gevoel hebben boventallig te raken, geven aan dat zij actief met hun loopbaanontwikkeling aan de slag willen gaan nadat zij in het Achmea Transfer Centrum (ATC) terecht zijn gekomen:

*Een ding is wel zo, het is geen vakantie, je zal wel echt een proactieve rol moeten innemen. En ik ben ook echt wel van plan om dat te gaan doen. 5 DID*

Een aantal medewerkers geeft aan dat ze het begrijpelijk vindt dat je als medewerker zelf een proactieve houding aan moet nemen over je loopbaanontwikkeling:

*En ik vind dat eigenlijk ook wel heel goed. Dat je zelf gewoon het initiatief moet nemen, want het gaat om je zelf. 8 DID*

## Deelconclusie

Kortom, twee derde van de geïnterviewde medewerkers is van mening dat je als medewerker een proactieve rol aan moet nemen als het gaat om je loopbaanontwikkeling. Volgens hen ben je als medewerker zelf verantwoordelijk voor het al dan niet grijpen van de kansen die je geboden worden. De andere zeven medewerkers gaven niet aan dat zij de noodzaak ervaren om een proactieve rol aan te nemen.

## 4.5 FEITELIJKE HOUDING MEDEWERKER

In de vorige paragraaf is ingegaan op het belang van een proactieve houding. In deze paragraaf wordt ingegaan op de feitelijke houding van medewerkers.

### **4.5.1 Reactieve houding**

Uit de gesprekken met medewerkers blijkt dat vijftien van de 21 medewerkers een reactieve houding heeft als het gaat om loopbaanontwikkeling. Deze medewerkers wachten af wat er gaat gebeuren en komen, indien nodig, vervolgens in actie.

Zes medewerkers geven aan dat zij in onzekerheid verblijven over het wel of niet voortbestaan van hun functie. Toch suggereren hun bewoordingen dat ze een meer reactieve dan proactieve houding aannemen:

*En dan is het maar afwachten wat er hier nog overblijft. 6 GFS*

*Het is eigenlijk uitzitten wat er gaat gebeuren. 6 DID*

Eén van de medewerkers geeft aan dat deze afwachtende houding voortkomt uit zijn ervaring met andere fusies:

*Ik bedoel, het is een hele negatieve houding, maar ik zie het wel. Ik heb de fusie al gehad, het ging niet echt van een leien dakje, met horten en stoten, maar we hebben het overleefd. 4 DID*

Uit de gesprekken met medewerkers blijken verschillende factoren van invloed te zijn op de houding van medewerkers. Zo beïnvloedt het resultaat dat uit eerdere initiatieven naar voren is gekomen, van invloed is op de houding van de medewerker ten opzichte van loopbaanontwikkeling. Wanneer een medewerker meerdere keren heeft geprobeerd om de aandacht van de leidinggevende voor de loopbaanontwikkeling te trekken en dit heeft niet geresulteerd in meer ondersteuning, dan zal de medewerker in het vervolg zich reactiever

gedragen. Een medewerker vertelt bijvoorbeeld dat ze erg veel heeft geprobeerd, maar dat daar weinig uit is voortgekomen:

*Maar ik heb constant lopen vissen, maar ik kom nergens. 9 GFS*

Zoals eerder vermeld, hebben vijftien van de 21 medewerkers een reactieve houding omtrent hun loopbaanontwikkeling. Deze houding komt bij medewerkers terug in de omgang met verschillende instrumenten, zoals het Curriculum Vitae (CV). Van de 21 medewerkers met wie is gesproken, bleken vier medewerkers bezig te zijn met hun CV, de overige zeventien medewerkers niet. Hieronder volgen twee quotes van medewerkers die aangeven niet met hun CV bezig te zijn:

*Nee, daar ben ik niet zo mee bezig. Nee ik ben meer iemand van er komt wat op mijn pad en ik grijp het of probeer daar iets mee. Maar nee, ik heb geen CV van over zoveel jaar heb ik dat er op staan. 10 DID*

*Nee, maar CV heeft voor mij totaal geen waarde. Nee. 9 DID*

Het meerendeel van de medewerkers met een reactieve houding ten opzichte van loopbaanontwikkeling geeft nadrukkelijk aan wel bij te willen blijven voor het functioneren in de huidige functie:

*Ja en de werkzaamheden veranderen steeds. Er komen steeds dingen bij. Misschien dat ik daar nog iets voor nodig heb, dan wil ik dat heel graag doen. 3 DID*

*Ik heb ook zoiets van 'Joh, ik ga me niet meer ontwikkelen of ontplooien, want ik heb het wel gezien', maar aan de andere kant blijf ik wel bij. 4 DID*

Deze bereidheid om bij te blijven voor de huidige functie richt zich met name op de intentie om deel te nemen aan opleidingen:

*Wel gewoon voor mijn huidige functie. Opleidingen, om sowieso bij te blijven om het gewenste profiel te halen. 7 DID*

#### **4.5.2 Proactieve houding**

Naast de meerderheid van de geïnterviewde medewerkers die een reactieve houding aanneemt aangaande hun loopbaanontwikkeling, staat een zestal dat wel proactief aan de slag gaat met hun loopbaanontwikkeling. De mate waarin zij proactief zijn verschilt. Eén van hen geeft

bijvoorbeeld aan op dit moment een afwachtende houding aan te nemen, omdat hij een paar jaar geleden zijn vrachtwagenrijbewijs heeft gehaald en daarmee zijn loopbaankansen heeft vergroot:

*Ik heb een vrachtwagenrijbewijs. Ik blijf hier ook liever, maar ik heb zoiets van mocht het misgaan, dan heb ik nog andere dingen. 5 DID*

De medewerker met de zojuist beschreven quote heeft in het verleden, in een tijd waarin hij eveneens bang was zijn baan te verliezen een vrachtwagenrijbewijs gehaald. Dit rijbewijs vergroot de mogelijkheid om toch nog ander werk te vinden, mocht hij onverhoopt zijn functie verliezen. Er zijn ook medewerkers die op dit moment een proactieve houding aannemen:

*Dus dan moet je een beetje gaan lobbyen natuurlijk en masseren. Daar ben ik wel mee bezig. 10 DID.*

Er zijn ook medewerkers die met ondersteuning van hun leidinggevende aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling:

*Daar zijn we dan mee bezig, ik en mijn leidinggevende. Welke cursussen heb ik daadwerkelijk nodig om daar te komen. 3 GFS*

Zoals eerder beschreven kan ook een CV gebruikt worden als een loopbaan stimulerend instrument. Toch blijken slechts vier medewerkers hier mee bezig te zijn. Dat deze medewerkers bezig zijn met hun CV heeft vooral te maken met het feit dat zij aan het solliciteren zijn:

*Ja, dat is wel nodig om te solliciteren en dergelijke. Dus ja dat probeer ik wel bij te houden. 8 GFS*

### Deelconclusie

In paragraaf 4.4 is ingegaan op de volgens medewerkers noodzakelijke houding. Hieruit bleek dat het merendeel van de geïnterviewde medewerkers van mening was dat een proactieve houding noodzakelijk was. Uit deze paragraaf bleek dat de meerderheid van de medewerkers een reactieve houding aanneemt als het gaat om hun loopbaanontwikkeling. Zes van de 21 medewerkers geven daarentegen wel aan in dit kader een proactieve houding aan te nemen. Het merendeel van de medewerkers met een reactieve houding ten opzichte van hun



ontwikkeling buiten de huidige functie geeft echter wel aan zich te willen ontwikkelen met het oog op de uitoefening van de huidige functie. De overige medewerkers benoemen dit niet.

#### 4.6 TEVREDENHEID OVER EIGEN ROL

Uit de vorige paragraaf blijkt dat het merendeel van de medewerkers een reactieve houding heeft als het gaat om hun loopbaanontwikkeling. Deze paragraaf beschrijft wat medewerkers van hun huidige houding vinden.

De geïnterviewde medewerkers met een reactieve houding blijken hier over het algemeen tevreden over te zijn:

*P: De toekomst.. ik zie het wel en wacht gewoon af.*

*M: En ben je tevreden dat je nog niet weet wat er gaat gebeuren, maar dat je dat dan afwacht?*

*P: Oh jawel. 10 GFS*

Ook zijn er meerdere geïnterviewde medewerkers die tijdens hun loopbaan nauwelijks tot geen opleidingen hebben gevolgd en daar tevreden over zijn. Zij geven aan dat het volgen van opleidingen niet past bij wie ze zijn, omdat ze zichzelf omschrijven als ‘doeners’:

*Ik ben nooit iemand geweest die aan de studie ging, vroeger al niet. Ik ben meer een doener. 5 GFS*

Onder de 21 medewerkers met wie is gesproken bevonden zich er ook twee die wel een proactievare houding hadden willen hebben.

*Ik had misschien toch wat meer initiatief moeten nemen. Kijk qua richting die je wilt of qua opleidingen. 8 DID*

#### Deelconclusie

Uit voorgaande paragrafen bleek dat medewerkers zich bewust zijn van het verdwijnen van baan zekerheid en daardoor zichzelf een proactieve rol toebedelen als het gaat om hun loopbaanontwikkeling. Toch kwam naar voren dat het merendeel vervolgens niet deze proactieve rol vervult. Desalniettemin blijkt uit deze paragraaf dat bijna iedereen wel tevreden is over de rol die hij of zij heeft uitgeoefend. De overige twee medewerkers geven aan dat zij graag een proactievare houding hadden willen aannemen.

Men heeft dus over het algemeen niet de rol uitgevoerd, zoals zij hem zelf hebben geformuleerd, maar is er alsnog tevreden over.

#### **4.7 NOODZAKELIJKE HOUDING WERKGEVER**

In de voorgaande paragrafen is gesproken over de rol van de medewerker. In deze paragraaf zal de noodzakelijke houding van de werkgever aan bod komen. Deze bestaat uit zowel een Achmea brede houding, als de houding van de direct leidinggevende. In de Achmea brede houding gaat het vooral om de diensten dat Achmea aanbiedt. Bij de houding van de leidinggevende gaat het om de ondersteuning die de medewerker al dan niet wilt hebben van zijn direct leidinggevende.

##### **4.7.1 Achmea breed**

Het merendeel van de geïnterviewde medewerkers, namelijk zeventien van de 21, geven aan dat zij vinden dat ze allereerst zelf aan moeten geven dat ze willen groeien en dat ze vervolgens van de werkgever verwachten dat deze het mogelijk maakt om opleidingen te volgen en doorgroeimogelijkheden te creëren.

*Ik vind dat iemand zelf moet aangeven, dat hij de ambitie heeft om hogerop te komen. Ik vind het wel belangrijk dat een werkgever daar opleidingen in kan bieden. En de mogelijkheid, de ruimte om hogerop te komen binnen het bedrijf. 7 DID*

Alle medewerkers met wie is gesproken verwachten dat de werkgever hen ondersteunt. Volgens hen hebben ze vanuit de organisatie een aantal mogelijkheden nodig om vervolgens actief aan de slag te kunnen gaan met hun loopbaanontwikkeling. Eén van de medewerkers beschrijft dit als volgt:

*Je moet wel de mogelijkheden hebben om in je huidige werk een opleiding te kunnen doen, een stage te lopen, dat soort dingen. 3 DID*

##### **4.7.2 Leidinggevende**

Naast de ondersteuning vanuit Achmea breed, verwacht de medewerker ook ondersteuning vanuit zijn of haar leidinggevende. Allereerst verwachten medewerkers ondersteuning bij de uitvoering van hun huidige werkzaamheden:

*Je leidinggevende is er om jou daarin te ondersteunen, te supporten, te zorgen dat jij je werk zo goed mogelijk kunt doen en om een beetje de weg vrij te maken. 8 DID*

Daarnaast benoemt een aantal medewerkers dat zij niet alleen ondersteund willen worden bij het uitoefenen van hun huidige functie, maar dat ze ook ondersteuning verwachten bij de ontwikkeling op andere gebieden. Hierbij is het volgens hen van belang dat de leidinggevende op de hoogte is van de kwaliteiten en verbeterpunten van medewerkers:

*Die moet heel goed kunnen stimuleren. Niet zo zeer stimuleren in steeds verder doorontwikkelen, maar ook stimuleren om eens een keer wat anders op te zoeken. Hiervoor moet hij wel een goed beeld hebben van zijn medewerker. Van zijn kwaliteiten: van zijn minpunten en zijn pluspunten. 10 DID.*

Zoals eerder genoemd, verschilt de mate waarin medewerkers begeleid willen worden. De geïnterviewde medewerkers geven deze verscheidenheid zelf aan. Eén van de medewerkers zegt hierover het volgende:

*Mijn naaste collega's, die zouden niet weten hoe ze moeten beginnen vanuit hun zelf. Die hebben juist wel weer ondersteuning nodig vanuit het management of wat dan ook. Als je ervan uit gaat dat het allemaal vanuit de medewerkers zelf komt, dan blijven er een heleboel zitten. Want die durven de stap niet te nemen of die denken van 'Ik weet niet hoe het moet'. Er vanuit gaan dat iedereen hetzelfde is, dat is geen goede. 11 GFS*

#### Deelconclusie

Kortom, medewerkers verwachten dat Achmea hen ondersteunt door het aanbieden van opleidingen, het volgen van stages en het aanbieden van doorgroeimogelijkheden. Van de leidinggevende wordt verwacht dat die de medewerker ondersteunt bij het uitvoeren van zijn huidige functietaken en hem stimuleert in zijn verdere ontwikkeling. Hierbij wordt door medewerkers genoemd dat er verschillen bestaan in behoeften. De een heeft minder ondersteuning nodig, de ander wat meer. Een leidinggevende moet daarop inspelen.

#### **4.8 FEITELIJKE HOUDING WERKGEVER**

In de vorige paragraaf is ingegaan op de ondersteunende rol die medewerkers van de werkgever verwachten. In deze paragraaf wordt ingegaan op de daadwerkelijke invulling die de werkgever geeft aan zijn of haar rol.

#### **4.8.1 Achmea breed**

Volgens de 21 medewerkers met wie is gesproken, wordt er door Achmea veel gefaciliteerd op het gebied van loopbaanontwikkeling. Medewerkers omschreven dit als volgt:

*Ik vind bij Achmea. Ze stimuleren een hoop. Je wordt altijd getriggerd om studies te volgen en het staat bij ons ook in de resultaatafspraken om diploma's en dergelijke te halen. 5 DID*

*Dit is een organisatie met veel ambitie, die doet het ook goed en investeert daar veel aan. 9 DID*

Volgens de geïnterviewde medewerkers wil Achmea graag dat ze blijven leren en bieden ze daarvoor ook studies aan:

*Het wordt bij ons sowieso wel gestimuleerd om in ieder geval te blijven leren. Helemaal met het zicht op reorganisaties en dergelijke. Dat je dan wat meer kansen hebt om verder te kijken. 3 DID*

De medewerkers met wie is gesproken vinden bijna allemaal dat Achmea veel te bieden heeft omtrent loopbaanontwikkeling. Ook benoemen ze daarbij hun eigen rol. Wanneer je zelf een proactieve houding aanneemt, valt er volgens de medewerkers veel te halen binnen Achmea:

*Achmea is een goed bedrijf, alles is goed geregeld. Maar je moet ook initiatief tonen. Snap je? Ze stimuleren bijvoorbeeld vakopleidingen. Doe je dat, dan bereik je veel. 4 DID*

In de gesprekken met medewerkers is ook ingegaan op verschillende diensten die aan hen worden aangeboden. Zo wordt gesproken over het instrument Compass, wat het gesprek tussen de leidinggevende en de medewerker tracht te ondersteunen. De meeste medewerkers met wie is gesproken is werken met Compass. Een medewerker beschrijft bijvoorbeeld dat dit instrument vraagt om een proactieve houding van de medewerker en dat het gebruik ervan haar bevalt:

*Ik merk dat er veel meer uit voortkomt dan gedacht. Je bent zelf natuurlijk de penvoerder van het hele gebeuren, want het is jouw Compass natuurlijk en het zijn jouw afspraken die daaruit voortkomen. 8 DID*

Ook is ingegaan op het Achmea Transfer Centrum (ATC), waar medewerkers naar toe gaan wanneer ze boventallig zijn geraakt. In het ATC krijgen medewerkers gedurende maximaal negen maanden een loopbaanadviseur die hen helpt met het vinden van een nieuwe baan. Ook krijgen medewerkers de ruimte om benodigde opleidingen te volgen:

*Je kunt gecoacht worden, je kan ook weer zo'n zelfreflectie krijgen, je kan wellicht een studie doen voor het schrijven van een sollicitatiebrief, een cv, je kan het volgens mij zo gek niet bedenken of je kan alles wel halen uit het ATC. 5 DID*

De geïnterviewde medewerkers verwachten dat loopbaanadviseurs ondersteuning bieden bij hun zoektocht naar een nieuwe functie:

*Wat ik begrepen heb is dat ze wel actief proberen je ergens anders te plaatsen. Met ook de benodigde zaken die daarvoor nodig zijn, om je te ondersteunen. 7 DID*

#### **4.8.2 Leidinggevende**

Uit de gesprekken met medewerkers blijkt dat de ondersteuning vanuit de leidinggevende verschillend wordt ervaren:

*Het verschil tussen deze twee is wel dermate dat ik denk van, weet je wel, zo kan het ook. 8 DID*

Eén van de medewerkers benoemt de verschillen tussen leidinggevend en bij het gebruik van het instrument Compas. Zij beschrijft dit als volgt:

*Het is echt heel erg manager gebonden, vind ik. De ene manager zit er heel strak in en die dat precies zoals het moet en volgens de Compas regels. Maar je hebt ook managers die anders reageren, van 'Owja, owja, de Compasgesprekken, die moet ik ook nog even doen. Wil je zelf het formulier invullen?'. 11 GFS*

Een andere medewerker beschrijft dat ze vanwege een naderende reorganisatie van haar leidinggevende geen toestemming krijgt om cursussen te volgen:

*Ik maak volgend jaar een reorganisatie mee. Het voortraject is eigenlijk al gestart. Je merkt wel dat er terughoudend wordt gereageerd op aanvragen, over cursussen, over geld, over richtingen die je kiest. Het is nog net niet zo dat ze zeggen van het hoeft niet, maar het voelt wel een beetje zo. 10 DID*

#### Deelconclusie

Zoals in paragraaf 4.7 beschreven, verwacht de medewerker ook wat van Achmea als werkgever en van zijn leidinggevende in het bijzonder. Uit de zojuist beschreven paragraaf blijkt dat medewerkers vinden dat Achmea veel faciliteert. Daarnaast wordt beschreven dat er

grote verschillen zijn in hoe leidinggevenden medewerkers ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling.

#### **4.9 TEVREDENHEID OVER ROL ACHMEA BREED**

In deze paragraaf zal deze tevredenheid over de rol van Achmea verder worden toegelicht.

##### **4.9.1 Tevreden**

De medewerkers die voor het onderzoek zijn geïnterviewd zijn over het algemeen tevreden over Achmea als werkgever:

*Ik heb dus veel bij andere bedrijven gezeten in het verleden. Dan zie je het verschil wel. Ja, het is een goede werkgever. 3 DID*

*Ik ben best wel trots dat ik bij Achmea werk. Ik ben altijd heel enthousiast naar vrienden en familie. Dus ja, als het zou kunnen, dan zou ik graag bij Achmea willen blijven. 4 GFS*

Medewerkers geven aan dat zij tevreden zijn over de manier waarop Achmea met mensen omgaat:

*Achmea is een heel goed bedrijf wat sociaal goed voor de medemens opkomt. 7 GFS*

Het merendeel van de medewerkers is tevreden over het aanbod in opleidingen dat door Achmea geboden wordt:

*Kijk, mogelijkheden om opleidingen en dat soort dingen te volgen, je kennis op die manier te verbreden, die heb ik altijd wel gehad. Dat is altijd wel voldoende geweest 8 DID*

Ook over het Achmea Transfer Centrum (ATC) zijn de medewerkers die daarnaar gevraagd zijn positief:

*Ik vind het goed geregeld. Ik heb zelf ook een tijdje in het ATC gezeten en ik heb daar goede ervaringen opgedaan 9 DID*

##### **4.9.2 Verbeterpunten**

Onder de 21 medewerkers die geïnterviewd zijn, bevinden zich vijftien medewerkers die verbeterpunten benoemen omtrent de ondersteuning vanuit Achmea bij hun loopbaanontwikkeling. De verbeterpunten die medewerkers benoemen zijn erg uiteenlopend.

### Inzicht bieden in sterke punten en mogelijkheden

Zes geïnterviewde medewerkers geven aan meer ondersteuning te wensen in het verkrijgen van inzicht in hun sterke punten en mogelijk toekomstige loopbaanstappen:

*Ja, het lijkt me wel fijn als iemand je daarbij helpt. Ik bedoel je kan het niet altijd zelf allemaal. 1 DID*

Medewerkers willen graag meer begeleiding bij het helder maken van de mogelijkheden om door te groeien:

*Je krijgt hier en daar een kladje toegeworpen van 'Ga je gang maar verder'. Je wordt daar niet in begeleidt van 'Goh dit is mogelijk, dat is mogelijk. Dat is die afdeling, dit houdt die afdeling in.' 9 GFS*

Daarbij geven twee medewerkers aan dat zij het belangrijk vinden dat de ondersteuning die zij ontvangen onafhankelijk opereert van hun leidinggevende. De angst bestaat namelijk dat hun interesse in mogelijke doorgroei mogelijkheden wordt opgevat als desinteresse om in de huidige functie te blijven. Dit zou er mogelijk toe kunnen leiden dat ze er bij de volgende reorganisatie de afdeling moeten verlaten:

*Ik denk dat het wel prettig is om eens te horen of te lezen van dit zijn de mogelijkheden. Voor mezelf heb ik altijd zoiets van: 'Wat als ik dit met mijn leidinggevende bespreek.' Dan zit hij al een beetje te denken van: 'Die wil wat anders, die gaat er maar als eerste uit'. 8 DID*

Eén van de geïnterviewde medewerkers die behoefte heeft aan meer begeleiding in de vorm van loopbaanadvies geeft aan dat dit wat haar betreft ook digitaal kan plaatsvinden:

*Als je iets hebt van 'Wil er iemand met mij meekijken? Ik kom hier zelf even niet uit' en 'Welke stappen moet ik nu zetten?'. Dat je dan bijvoorbeeld een digitale vraag kan stellen en dat je daar antwoord op krijgt. Een vraag en antwoordrubriek zou ook een mogelijkheid zijn. Zodat iedereen dat zijn voordeel mee kan doen. 9 GFS*

### Oog voor verschillen

Zes medewerkers geven aan dat Achmea weinig oog heeft voor de verschillen in behoeften bij medewerkers. Deze medewerkers geven aan dat niet iedereen de behoefte heeft om zich verder te ontwikkelen, maar dat dit binnen Achmea wel van je verwacht wordt:

*Ja, ik vind dat wel heel typisch. Dat je eigenlijk een beetje gepusht wordt om iets aan je loopbaan te doen. Terwijl ik heel veel mensen ken die zeggen: 'Joh, ik vermaak me prima. Ik doe mijn werk graag. Ik heb gewoon niet de behoefte om iets te doen'. Dan denk ik laat het aan die mensen zelf over, weet je wel. 2 GFS*

### Persoonlijke interesse

Ook geeft één van de medewerkers aan dat er binnen Achmea veel mogelijk is, maar dat hij wel persoonlijke interesse mist:

*Uiteindelijk is het bedrijf zo groot, dat er nooit iemand is die echt vraagt hoe het met je gaat zeg maar of wat je ervan vindt. 5 DID*

### Opleidingen en bedrijfstrainingen

Zoals eerder beschreven is het merendeel van de medewerkers, zeventien van de 21, tevreden over het aanbod in opleidingen. Toch zijn er, vooral door medewerkers van GFS ook verbeterpunten op dit gebied genoemd. Een medewerker beschrijft dat er voor zijn niveau vanuit Achmea weinig wordt aangeboden:

*Dan ga je in die studiedingen kijken, om te zien wat er allemaal mogelijk is, maar dan verzuip je daar zowat in. In al die opleidingen. En specifiek wat je dan zoekt zit er niet tussen. Door de ervaringen heen is het zo dat eigenlijk alles wat Achmea aanbiedt niet voor ons niveau is. Mensen die bij het facilitair bedrijf werken hebben meestal een lager opleiding en het meeste wat Achmea aanbiedt is gericht op hoger. 5 GFS*

Een medewerker van de DID geeft aan dat er wel veel vakopleidingen worden aangeboden, maar dat zijn interesse daar niet naar uit gaat. Hij geeft aan dat er volgens hem op zijn afdeling behoefte is aan bedrijfstrainingen:

*Ik vind dat bij Achmea voornamelijk over dat soort dingen moeten gaan nadenken: toch een aantal bedrijfstrainingen gaan organiseren. 4 DID*

### Deelconclusie

Ondanks dat het merendeel van de respondenten tevreden is over de rol die Achmea vervult op het gebied van loopbaanontwikkeling, worden er toch nog een aantal verbeterpunten genoemd. Medewerkers willen graag meer inzicht krijgen in hun sterke punten en vervolgens ondersteuning bij de keuze in welke richting men zich kan ontwikkelen. Hiervoor benoemen ze de mogelijkheid van het aanbieden van een loopbaanadviseur. Daarnaast beschrijven



verschillende medewerkers dat Achmea meer oog zou moeten hebben voor de verschillen tussen medewerkers. Ook wordt bij een van de medewerkers de persoonlijke interesse gemist als het gaat om ondersteuning op het gebied van loopbaanontwikkeling. Daarnaast is er nog een aantal dat graag meer opleidingen of bedrijfstraining zou willen zien, die ook geschikt zijn voor het niveau van deze groep medewerkers.

#### **4.10 TEVREDENHEID OVER ROL LEIDINGGEVENDE**

Tijdens de gesprekken is niet alleen ingegaan op de rol van Achmea in het algemeen, maar is eveneens gesproken over de rol van de direct leidinggevende van de medewerkers. In deze paragraaf wordt de tevredenheid over de uitvoering van deze rol met betrekking tot de loopbaanontwikkeling van de medewerkers besproken.

##### ***4.10.1 Tevreden***

Zoals in paragraaf 4.8 is beschreven blijken medewerkers verschillen te ervaren in de mate waarin zij begeleid worden door hun leidinggevende. De meerderheid van veertien medewerkers is tevreden over de begeleiding die zij van hun leidinggevende ontvangen bij hun loopbaanontwikkeling.

*Ik heb een hele fijne chef en baas getroffen. Ja, allebei wel. Die me goed kunnen stimuleren en me een beetje meetrekken. 3 DID*

Ook gaven twee geïnterviewde medewerkers aan dat zij weinig ondersteuning ontvangen, maar dat zij daar ook weinig behoefte aan hebben. Zij zijn dus wel tevreden over de mate waarin zij worden ondersteund, ondanks dat die laag is.

*Nee, daar zijn ze helemaal niet mee bezig. En ik ook niet hoor. 6 DID*

*Ik ben op verschillende vlakken bezig. Ik wil eerst mijn opleiding afronden en eens kijken waar ik dan sta. Ik heb het er ook nog nooit met hem over gehad. En het is ook niet zo dat ik nu zeg: 'Ow dat wil ik per se.' Nee. 9 DID*

De tevredenheid van de eerste medewerker wordt beïnvloed door het feit dat ze zelf ook niet bezig is met haar loopbaanontwikkeling en de ander wordt beïnvloed door de wens om eerst de zaken zelf te exploreren.

Eén andere tevreden medewerker ervaart in tegenstelling tot de vorige medewerkers juist erg veel begeleiding bij zijn loopbaanontwikkeling. Hierdoor heeft hij zelf niet de mogelijkheid een proactieve houding aan te nemen. Deze medewerker geeft aan het niet als onprettig te ervaren dat zijn leidinggevende voor hem het instrument Kompas invult:

*M: Dus je hebt zelf geen invloed op wat er staat?*

*R: Nee.*

*M: Zou je dat meer willen? Of vind je het goed zoals het is?*

*R: Ik vind het wel goed zo. 10 GFS*

#### **4.10.2 Ontevreden**

Van de 21 medewerkers met wie is gesproken over loopbaanontwikkeling geven er zeven aan dat zij ontevreden zijn over de manier waarop zij door hun leidinggevende worden ondersteund. Deze zeven medewerkers beschrijven dat zij graag willen dat hun leidinggevende meer investeert in de begeleiding bij hun loopbaanontwikkeling:

*En dan moet ik dat weer in mijn uppie uit lopen volgen. Daar voel ik weinig begeleiding bij 9 GFS*

*Maar het is niet leuk om te horen dat hij geen tijd voor je heeft. Zeker als je merkt dat iedereen wel een direct leidinggevende heeft die de tijd neemt. Bij mij wordt dat gewoon niet gedaan. 2 DID*

De medewerkers die ontevreden zijn hebben daar verschillende redenen voor. Zoals uit de vorige citaten naar voren komt blijkt dat hun leidinggevende weinig aandacht besteedt aan hun loopbaanontwikkeling. Daarnaast gaf één van de medewerkers ook aan dat er wel aandacht wordt besteed aan haar loopbaanontwikkeling, maar dat zij ontevreden is over de manier waarop de aandachtspunten voor in het Kompas worden geformuleerd. De medewerker zegt hierover het volgende:

*Bij ons is het zo dat de teamleider voor iedereen eigenlijk dezelfde afspraken bedenkt. Die vervolgens iedereen na moet komen. Ja, ik denk dat het voor iedereen motiverender is dat je er zelf mee bezig bent en erover nadenkt. 8 GFS*

De aandachtspunten in het Kompas worden bij deze medewerker door de leidinggevende geformuleerd en gelden tevens voor haar collega's. Deze medewerker zou graag zelf een proactievare rol willen hebben bij het vaststellen van de aandachtspunten.

### Deelconclusie

Tweederde van de geïnterviewde medewerkers geeft aan tevreden te zijn over de ondersteuning die zij van hun leidinggevende ontvangen op het gebied loopbaanontwikkeling. Toch geven de geïnterviewde medewerkers aan dat de mate waarin zij ondersteuning ontvangen erg verschilt. De mate waarin ondersteund wordt verschilt niet alleen, ook de tevredenheid over die mate blijkt te verschillen. Kortom de behoefte per medewerker is anders.

#### 4.11 TEVREDENHEID OVER LOOPBAANSTAPPEN

In deze paragraaf zal de tevredenheid over de gemaakte loopbaanstappen worden besproken. Achttien van de 21 medewerkers gaven aan tevreden te zijn met de loopbaanstappen die zij tot nu toe hebben gemaakt:

*Ja, tot nu toe ben ik zeer tevreden. 1 GFS*

*Ja voor mijn gevoel wel. Als je ziet waar ik begonnen ben en waar ik nu zit, denk ik dat ik toch wel wat stapjes gemaakt heb. En kijk het zijn geen reuze stappen, maar voor mij is het voldoende. 8 DID*

De tevredenheid over de gemaakte loopbaanstappen had te maken met de tevredenheid over de huidige functie, het loon en de snelheid waarmee de loopbaanstappen elkaar hadden opgevolgd:

*Ja, de stappen die ik nu heb gemaakt, ja. Ik ben niet zo'n carrierjunk. Dat komt vanzelf wel. Als je tevreden bent in je werk en de verdiensten zijn goed. Als je meer wilt verdienen dan moet je hogerop komen. Stapsgewijs, niet te snel liever. 3 GFS*

Naast de achttien medewerkers die aangaven tevreden te zijn met de gemaakte loopbaanstappen, waren er drie medewerkers die gedeeltelijk tevreden waren. Deze medewerkers hadden allen hun eigen redenen.

Eén van de medewerkers gaf aan dat hij naast de stappen die hij gemaakt heeft, nog wel een andere stap had willen nemen. Dit ging echter niet door, omdat de functie waarin hij interesse had niet meer werd ingevuld:

*Opzich wel. Alleen een keer ben ik naar een leidinggevende toegestapt, maar die kon mij vertellen dat die functies niet meer werden ingevuld. Dus dat was even jammer. 6 GFS*

Een andere medewerker gaf aan tevreden te zijn met alle tot nu gemaakte stappen, behalve met de laatste stap. Deze stap heeft hij namelijk niet vanuit zichzelf genomen, maar is vanuit de organisatie ingezet:

*Ja, mocht ik het over doen, dan zou ik het zo weer doen. Alleen de laatste stap niet meer. Die laatste stap, met de specialisatie, is ons opgedrongen. Zo moet je het zien. 2 GFS*

De derde medewerker die aangaf gedeeltelijk tevreden te zijn, heeft haar studie niet afgemaakt en is een tijdlang huismoeder geweest. Over deze keuze was zij verdeeld. Ze vond het jammer, maar tegelijkertijd ook weer niet:

*Ja, eigenlijk wel. Alleen dat ik die studie niet afgemaakt heb, dat heb ik wel een tijdje betreurd. Ik moest weer helemaal onderaan beginnen. Maar aan de andere kant, thuis heb ik ook weer andere kennis opgedaan. Mensen denken altijd dat huisvrouwen hun hersenen uitschakelen, maar is natuurlijk niet het geval. Je bent dan wel niet ergens in dienst, maar dan nog ben je misschien met allerlei dingen bezig. Die je verder helpen, die je groei bevorderen. 10 DID*

### Deelconclusie

Uit de eerder beschreven paragrafen valt af te lezen dat er verschillen bestaan tussen de gewenste houding en de daadwerkelijke houding van de verschillende actoren: de medewerker, Achmea breed en de leidinggevende. Toch blijkt uit deze paragraaf dat het merendeel van de medewerkers wel tevreden is over de stappen die zij tot nu toe hebben gemaakt. Deze tevredenheid komt voort uit tevredenheid over de huidige functie en het huidige loon en de snelheid waarmee de stappen elkaar hebben opgevolgd.

Drie medewerkers waren gedeeltelijk tevreden met de tot nu toe gemaakte loopbaanstappen. Dit had te maken met het verdwijnen van een interessante functie, een wijziging in functie-inhoud door een specialisatie en het niet afronden van een studie.

### 4.12 INVLOEDSFACTOREN

Uit de gesprekken met de medewerkers kwamen verschillende invloedsfactoren naar voren. Zowel de ambities als de doorgroeimogelijkheden van medewerkers bleken de

loopbaanontwikkeling van medewerkers te beïnvloeden. In de aankomende paragrafen wordt allereerst ingegaan op de ambities van de geïnterviewde medewerkers (4.12.1). Vervolgens worden de doorgroeimogelijkheden, zoals zij door de medewerkers worden ervaren, besproken (4.12.2).

#### **4.12.1 Ambities**

In de gesprekken met medewerkers over hun loopbaanontwikkeling wordt regelmatig ingegaan op de invloed van ambitie op de loopbaanontwikkeling.

Onder de geïnterviewde medewerkers bevonden zich een viertal medewerkers, dat beschikte over de ambitie om door te groeien:

*Door toch vooruit te willen. Die wil is er, klaar. 3 DID*

Toch bestond de meerderheid, zeventien van de 21 medewerkers, uit mensen die weinig ambitie hebben om door te groeien. Medewerkers gaven aan wel door te hebben dat er binnen Achmea van je wordt verwacht dat je doorgroeit, maar daar zelf in veel gevallen geen behoefte aan te hebben:

*Vandaag de dag, schreeuwt men dat er van jonge mensen carrières wordt verwacht. Maar als je binnenkomt bij een bedrijf dan weet je net zo goed als ik: je kunt niet allemaal directeur worden. Je kunt niet allemaal chef worden. Dat moet in je zitten. Ik heb altijd gezegd laat mij nou maar gewoon werken, ik hoef geen chef te worden, gewoon klaar. En zo heb ik het me hele carrière vol gehouden.2 GFS*

*Ik ben niet zo'n carrièrejunk, dat komt vanzelf wel. 3 GFS*

Een aantal medewerkers geeft aan dat het hebben van weinig ambities hun houding omtrent loopbaanontwikkeling beïnvloedt. Zij hebben weinig ambitie om door te groeien en zijn daardoor afwachtend als het gaat om het participeren in loopbaan stimulerende activiteiten:

*Nee, ik ambieer heel weinig. Ik laat het langzaam op me afkomen. 1 GFS*

Vijf medewerkers geven aan dat ze erg tevreden is met haar werk en dat ze daardoor weinig ambitie heeft om loopbaanstappen te maken:

*Ik ben ook niet zo'n carrierremover hoor, moet ik zeggen. Nee, als ik ergens tevreden, als ik het leuk heb, dan vind ik het wel goed. 11 GFS*

*Ik ben niet iemand die zegt 'ik wil dat leren, of dat leren'. Laat mij maar gewoon zitten waar ik zit, en dan klaar. Ik ben tevreden met het werk wat ik nu doe. 10 GFS*

Een aantal medewerkers geeft aan dat de relatie tussen tevredenheid over de huidige functie en de houding ten aanzien van loopbaanontwikkeling te maken heeft met onzekerheid over wat je van een nieuwe functie kunt verwachten:

*Want je weet wat je hebt en je moet maar kijken, wat je ervoor terug krijgt. 8 GFS*

Ook benoemen twee medewerkers de invloed van leeftijd op de ambities van medewerkers. Deze medewerkers geven aan dat wanneer je ouder wordt, je minder behoefte hebt om verder te groeien:

*Houd ook rekening met mensen die op leeftijd zitten. Vraag eerst willen ze dat nog, kunnen ze dat nog. Er zijn jongere mensen genoeg die dat wel willen en kunnen. Geef die veel meer kansen. Zet daar wat meer geld in. 7 GFS*

*Het is alleen, je hebt bepaalde fases in je leven, als je jong bent wil je gaan studeren, je wilt hogerop, maar als je ouder bent, heb je zoiets van wil ik al die verantwoordelijkheid wel. Ik vind het ook wel lekker om de deur dicht te trekken en in het weekend een nergens aan te denken. Mijn werk is niet meer mee naar huis te nemen om het zo te zeggen. 3 DID*

#### **4.12.2 Doorgroeimogelijkheden**

Naast ambities, blijken ook doorgroeimogelijkheden de loopbaanontwikkeling van medewerkers te beïnvloeden.

Onder de 21 medewerkers met wie gesproken is bevonden zich er zes die aangaven tevreden te zijn met de doorgroeimogelijkheden:

*Binnen Achmea heb je best veel kansen om zelf op functies af te stappen of ervoor te zorgen dat je op een gegeven moment alles in huis hebt om een bepaalde functie te kunnen doen. 10 DID*

*Het voordeel van een hele grote organisatie als Achmea is dat je binnen Achmea zelf groeimogelijkheden heb. Ja, ze bieden je wel de mogelijkheid om hogerop te komen. 9 DID*

Naast de groep medewerkers die tevreden is over de doorgroeimogelijkheden, staat ook een groep van elf medewerkers die ontevreden zijn. Deze medewerkers benoemen dat het hebben van weinig doorgroeimogelijkheden hun loopbaanontwikkeling beïnvloedt:

*M: En ben je op dit moment dan ook meer bezig met je loopbaanontwikkeling?*

*R: Nee, nee. Want ik denk niet dat hier mijn loopbaan echt verder gaat. 5 GFS*

Vooral onder medewerkers van Group Facility Services (GFS) blijkt het gevoel te bestaan dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn:

*Je begint op een bepaald niveau en er zijn weinig doorgroeimogelijkheden bij ons. 1 GFS*

*Ik krijg een beetje het gevoel van je kunt ook niet meer, want je zit nou eenmaal bij het GFS.*

*Je bent heel ambitieus als je denkt dat je hoger kan komen. Ja. Dat gevoel is er wel. 11 GFS*

*Ja, dan merk je wel dat als je eenmaal facilitair bent, dat ben je een eeuwigheid facilitair.*

*Dan is het heel moeilijk om binnen Achmea in een andere divisie of afdeling te komen. 3 GFS*

Daarnaast benoemen een aantal medewerkers dat het gezin de doorgroeimogelijkheden beïnvloedt:

*Ik werk parttime, anderhalve dag. Dus ik denk dat het heel erg moeilijk gaat worden. Die tijden zijn lastig, want je zit met kinderen naar school brengen of ophalen. 6 DID*

Niet alleen het organisatieonderdeel en het gezin blijken een rol te spelen bij de doorgroeimogelijkheden van medewerkers. Ook de leeftijd van de medewerker blijft de loopbaankansen van medewerkers te beïnvloeden:

*Ik ben van '50 en ik ben net de 60 gepasseerd. Wat dat betreft heb ik niks meer te willen. Ga geen moeilijke dingen doen. Want als je eruit draait kom je toch niet meer aan de bak? 7 GFS*

Naast de genoemde oorzaken van weinig doorgroeimogelijkheden, bevonden er onder de 21 medewerkers ook drie medewerkers, die aangaven dat hun ziekte de doorgroeimogelijkheden beïnvloedde:

*Er zijn minder mogelijkheden. Ze zullen sneller naar jou gaan dan naar mij. Wat ik aan de ene kant kan begrijpen en aan de andere kant zeker niet. 4 GFS*

### Onduidelijk

Tenslotte blijken er ook vier medewerkers weinig zicht te hebben op hun doorgroeimogelijkheden. Deze medewerkers geven aan geen idee te hebben of het voor hen mogelijk is om loopbaanstappen te maken bij Achmea:

*En de vraag is dan ook van kan dat hier binnen Achmea. Dat je ineens van de ene naar het andere overstapt, zijn die mogelijkheden hier. 8 DID*

### Deelconclusie

Uit de eerdere paragrafen bleek dat er verschillen bestaan tussen gewenste en feitelijke houding van de verschillende actoren. Deze verschillen worden door verschillende invloedsfactoren verklaard. Uit de gesprekken kwam naar voren dat ambities en doorgroeimogelijkheden de loopbaanontwikkeling van medewerkers beïnvloedt.

Het merendeel van de medewerkers blijkt weinig ambitie te hebben om door te groeien richting andere functies. Wel wil men zich ontwikkelen voor de huidige functie, mocht dat nodig worden. Een aantal medewerkers benoemt dat de tevredenheid over hun huidige functie hun ambitie beïnvloedt. Ze zijn zo tevreden, dat ze niet de behoefte hebben om door te groeien. Ook geven een paar medewerkers aan dat hun leeftijd hun ambities beïnvloedt. Hoe ouder men is, hoe minder men de behoefte heeft om door te groeien.

Naast ambitie is in deze paragraaf ook ingegaan op de invloed van de doorgroeimogelijkheden van medewerkers op hun loopbaanontwikkeling. Hieruit blijkt dat de medewerkers verdeeld kunnen worden in drie groepen. Voor een aantal medewerker is het onduidelijk wat de doorgroeimogelijkheden zijn. Daarnaast is er een minderheid die tevreden is over de doorgroeimogelijkheden. Tenslotte bestaat de meerderheid uit de geïnterviewde medewerkers uit mensen die weinig tot geen doorgroeimogelijkheden ervaren. Vooral medewerkers van Group Facility Services (GFS) blijken tot de laatste groep te behoren. Ook onder parttime werkers, ouderen en zieken heerst het gevoel dat er voor hen minder doorgroeimogelijkheden zijn.

### 4.13 CONFRONTATIE MET VERWACHTINGEN

In paragraaf 2.10 is ingegaan op de verwachtingen die op basis van de literatuur zijn gesteld. Op basis van de literatuur werd verwacht dat medewerkers met lagere functieniveaus ervan uit zouden gaan dat het traditionele model, waar baanzekerheid in wordt gegeven, nog altijd opgaat. Deze verwachting komt niet overeen met de gevonden resultaten. De geïnterviewde



medewerkers realiseren zich door eigen ervaringen of door ervaringen van collega's dat baanzekerheid niet langer gegeven wordt. Zij vinden dat ze zelf een proactieve houding moeten aannemen ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling en zien een faciliterende rol voor de werkgever weggelegd. Deze visie op loopbaanontwikkeling komt overeen met het perspectief op de ongebonden loopbaan en niet met het traditionele perspectief.

Een andere verwachting, die met de vorige samenhangt, was dat de medewerkers met lagere functieniveaus de voorkeur zouden geven aan het traditionele model. Deze verwachting komt overeen met de gevonden resultaten. De geïnterviewde medewerkers blijken inderdaad de voorkeur te geven aan het traditionele model.

## 5. CONCLUSIE

In de resultaten is een indeling aangehouden die afkomstig is uit de verbanden in de gesprekken met medewerkers. In dit hoofdstuk worden de volgende empirische deelvragen aan de hand van de resultaten uit de interviews beantwoord:

1. *Hoe ziet, volgens medewerkers met lagere functieniveaus, de gewenste en huidige loopbaanontwikkeling, eruit?*
2. *Hoe zien medewerkers met lagere functieniveaus de verantwoordelijkheidsverdeling voor loopbaanontwikkeling in de huidige en gewenste situatie?*

### 5.1 GEWENSTE EN HUIDIGE LOOPBAANONTWIKKELING

De eerste deelvraag richt zich op de gewenste en huidige loopbaanontwikkeling die medewerkers met lagere functieniveaus zien. Bij de beantwoording van de deelvraag zal allereerst in worden gegaan op het verdwijnen van baanzekerheid, vervolgens op de visie van de medewerkers op loopbaanontwikkeling en de factoren die de loopbaanontwikkeling beïnvloeden. Tenslotte zal in worden gegaan op de tevredenheid over de stappen die gemaakt zijn.

De geïnterviewde medewerkers zijn zich ervan bewust dat de werkgever geen baanzekerheid meer kan garanderen. Deze bewustwording is tot stand gekomen doordat de medewerkers zelf boventallig zijn geworden of dit bij collega's zagen gebeuren. Ondanks dat men beseft dat baanzekerheid niet langer gegarandeerd kan worden, blijkt de behoefte aan baanzekerheid nog altijd wel te bestaan.

Uit de gesprekken blijkt dat zij loopbaanontwikkeling zien als een route die wordt afgelegd gedurende een loopbaan. Er zijn verschillende partijen die een rol spelen bij de loopbaanontwikkeling, namelijk de medewerker zelf, de organisatie in zijn geheel en de leidinggevende in het bijzonder. Deze rollen zullen in paragraaf 5.2 verder worden toegelicht.

Naast de verschillende rollen die medewerkers benoemen, beschrijven zij ook verschillende invloedsfactoren. Medewerkers blijken over het algemeen nauwelijks tot geen behoefte te hebben om loopbaanstappen te maken. Het ontbreken van deze behoefte komt voort uit het feit dat het merendeel van de geïnterviewde medewerkers weinig ambitie heeft om door te groeien. De medewerkers zijn over het algemeen erg tevreden over de functie die zij op dit moment vervullen en hebben niet de behoefte om daar verandering in te brengen. De

tevredenheid over de huidige functie beïnvloedt op die manier de ambitie om door te groeien. Daarnaast geven verschillende medewerkers aan dat leeftijd de ambitie om door te groeien eveneens beïnvloedt. Oudere medewerkers blijken minder behoefte te hebben om zich verder te ontwikkelen. Wel geeft het merendeel van de medewerkers aan zich te willen ontwikkelen voor de uitoefening van de huidige functie, mocht dit van hen gevraagd worden.

Naast ambitie speelt volgens de geïnterviewde medewerkers het hebben van doorgroeimogelijkheden een rol bij hun loopbaanontwikkeling. De geïnterviewden zijn verdeeld over de doorgroeimogelijkheden die zij hebben. Voor een aantal medewerkers zijn de mogelijkheden op dat gebied onduidelijk. Daarnaast is er een aantal dat ervaart dat er doorgroeimogelijkheden zijn. Toch bestaat de meerderheid uit medewerkers die aangeven weinig tot geen doorgroeimogelijkheden te hebben. Dit laatste geldt vooral voor medewerkers van Group Facility Services (GFS). Een aantal medewerkers geeft daarnaast aan dat persoonlijke omstandigheden, zoals het hebben van een gezin, de doorgroeimogelijkheden beïnvloedt. De geïnterviewde medewerkers is ook gevraagd naar hun tevredenheid over de loopbaanstappen die zij tot nu toe gemaakt hebben. Hieruit blijkt dat de medewerkers over het algemeen tevreden zijn over de gemaakte loopbaanstappen.

Kortom, medewerkers zien loopbaanontwikkeling als een route die wordt afgelegd gedurende je loopbaan. De loopbaanstappen die men tot nu toe heeft gemaakt, komen over het algemeen overeen met de gewenste loopbaanstappen. In de interviews werd daarnaast ingegaan op mogelijke invloedsfactoren, namelijk ambitie en doorgroeimogelijkheden. Deze factoren worden op hun beurt weer beïnvloed door de tevredenheid over de huidige functie, de leeftijd van de medewerker en persoonlijke omstandigheden, zoals het hebben van een gezin.

## **5.2 VERANTWOORDELIJKHEIDSVERDELING**

De tweede deelvraag gaat in op de vraag hoe medewerkers met lagere functieniveaus de verantwoordelijkheidsverdeling voor loopbaanontwikkeling, in de huidige en gewenste situatie, zien. Bij de beantwoording van de deelvraag wordt allereerst ingegaan op de benodigde rollen. Vervolgens worden de huidige rollen bekeken. Daarna wordt ingegaan op mogelijke verbeterpunten die de geïnterviewde medewerkers benoemen. Tenslotte worden de aanleidingen van het onderzoek gekoppeld aan de gevonden resultaten.

### **5.2.1 Benodigde rollen**

De geïnterviewde medewerkers beschrijven in de gesprekken een rolverdeling als het gaat om loopbaanontwikkeling. Voor henzelf zien zij een leidende rol. Ze zijn van mening dat de medewerker zelf zijn of haar doelen op moet stellen. Volgens de geïnterviewde medewerkers moeten medewerkers zich proactief opstellen. Daarnaast beschrijven zij dat je als medewerker zelf verantwoordelijk bent voor het grijpen van de kansen die je geboden worden.

Ook van de organisatie verwachten medewerkers een aandeel als het gaat om hun loopbaanontwikkeling. Medewerkers verwachten dat een organisatie hun loopbaanontwikkeling faciliteert door doorgroeimogelijkheden aan te bieden. Daarnaast verwachten ze dat de organisatie het mogelijk maakt om opleidingen en stages te volgen.

Van de leidinggevende verwachten medewerkers dat zij hen stimuleren om zich te ontwikkelen. Maar dat de leidinggevende daarnaast de medewerker ondersteunt bij de uitoefening van zijn of haar huidige functietaken. De hoeveelheid van gewenste ondersteuning blijkt erg te verschillen.

### **5.2.2 Huidige rollen**

De benodigde rol hoeft niet vanzelfsprekend overeen te komen met de daadwerkelijke rol die iemand vervult. Zojuist is weergegeven dat de geïnterviewde medewerkers van mening zijn dat je als medewerker een proactieve houding dient aan te nemen. Wat betreft de ontwikkeling voor de uitoefening van hun huidige functie blijkt dit ook daadwerkelijk het geval te zijn. De geïnterviewde medewerkers blijken actief bezig te zijn met hun ontwikkeling die benodigd is voor hun huidige functie. Toch blijkt dat men zich reactief opstelt als het gaat om ontwikkeling voor mogelijk andere functies. Zoals in paragraaf 5.1 wordt beschreven heeft dit volgens de geïnterviewde medewerkers te maken met hun ambities en de doorgroeimogelijkheden die zij ervaren. Er blijkt dus een verschil te zijn tussen hoe men denkt over loopbaanontwikkeling en hoe men zichzelf vervolgens opstelt. Over de rol die medewerkers op dit moment innemen rondom hun loopbaanontwikkeling bleken medewerkers echter wel tevreden te zijn.

Naast de invulling van de rol van de medewerker is ook gesproken over de invulling die de organisatie geeft aan haar rol. Medewerkers zijn van mening dat Achmea veel faciliteert op het gebied van loopbaanontwikkeling, zoals het Kompas en het Achmea Transfer Centrum (ATC). Toch is de meerderheid van de geïnterviewde medewerkers ontevreden over de doorgroeimogelijkheden die Achmea hen biedt.

De rol van de werkgever bestaat niet alleen uit de rol van Achmea breed, die zojuist is genoemd, maar ook uit de rol van de leidinggevende. De geïnterviewde medewerkers ervaren grote verschillen in hoe leidinggevenden hen ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling. Twee derde van hen is tevreden over de ondersteuning die zij van hun leidinggevende ontvangen.

### **5.2.3 *Verbeterpunten***

In de gesprekken met medewerkers worden verschillende mogelijke verbeterpunten, voor de invulling van de rollen bij hun loopbaanontwikkeling, genoemd. De meeste medewerkers zijn, zoals eerder vermeld, tevreden over de invulling van hun eigen rol, maar zien mogelijkheden voor verbetering bij de invulling van de rol die Achmea breed vervult en de rol van leidinggevenden.

De geïnterviewde medewerkers willen graag dat Achmea breed ondersteuning aanbiedt om hen inzicht te geven in hun sterke punten en, daarop voortbouwend, in welke gebieden ze zich kunnen gaan ontwikkelen. Medewerkers geven aan dat Achmea de doorgroeimogelijkheden inzichtelijk zou moeten maken. Ook spreken zij de behoefte uit van de mogelijkheid om in gesprek te kunnen gaan met een loopbaanadviseur. Een aantal medewerkers geeft aan dat zij graag een onafhankelijke adviseur zou willen spreken, aangezien de angst bestaat dat gesprekken kunnen leiden tot een verhoogde kans boventallig te worden. Over de context van het gesprek, digitaal of face-to-face, verschillen de meningen. Er zijn medewerkers die aangeven dat een digitaal gesprek inspeelt op hun behoefte. Maar er zijn ook medewerkers die juist behoefte hebben aan een persoonlijke benadering, die volgens hen op dit moment nog ontbreekt in de ondersteuning vanuit de werkgever. Daarnaast geeft een aantal medewerkers aan ook behoefte te hebben aan opleidingen of bedrijfstrainingen die inspelen op het niveau van de medewerkers.

Ook in de ondersteuning vanuit de leidinggevende zien medewerkers nog ruimte voor verbetering. Volgens de geïnterviewde medewerkers moeten leidinggevenden beter inspelen op de verschillende behoeften die op het gebied van loopbaanontwikkeling onder medewerkers bestaan.

### **5.2.4 *Resultaten in het licht van de aanleiding***

De aanleidingen voor het onderzoek waren de tegengevallen resultaten in het MBO en de LDB-enquête over de ondersteuning die medewerkers ontvingen bij hun loopbaanontwikkeling. In de aanleiding stond dat een verschil in visie tussen de medewerkers

en Achmea over de verantwoordelijkheidsverdeling bij loopbaanontwikkeling hiervoor een mogelijke verklaring zou kunnen zijn. Uit het onderzoek is gebleken dat er over het algemeen geen verschil bestaat tussen de visie van de medewerkers met lagere functieniveaus en de visie van Achmea. Beiden zien medewerkers als regiehouders en de werkgever als een facilitator. Wel verschillen de visie van medewerkers en de visie van Achmea met de daadwerkelijke houding van de medewerkers. Ondanks dat de medewerkers van mening zijn dat ze een proactieve houding aan moeten nemen, doen zij dit met betrekking tot de ontwikkeling buiten hun functie over het algemeen niet. De daadwerkelijke houding van medewerkers met betrekking tot de ontwikkeling binnen de huidige functie komt wel overeen met de visie van de medewerkers en de visie van Achmea.

## 6. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk komen verschillende onderwerpen aan bod. Allereerst worden in paragraaf 6.1 een verklaring gegeven voor de conclusies aan de hand van de literatuur. Vervolgens worden de sterke en zwakke aspecten van het onderzoek geanalyseerd in paragraaf 6.2. Tenslotte wordt in paragraaf 6.3 een aantal aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

### 6.1 VERKLARING CONCLUSIES

In deze paragraaf worden de resultaten geïnterpreteerd op basis van de theorie. Er wordt een verbinding gelegd tussen de theorie, die in hoofdstuk twee is behandeld, en de resultaten, die in hoofdstuk vier aan bod zijn gekomen.

#### **6.1.1 Baanzekerheid**

Op basis van de resultaten werd verwacht dat medewerkers met lagere functieniveaus aan zouden geven dat de relatie met de werkgever overeenkomt met de kenmerken van het traditionele perspectief. In dit perspectief wordt er door de werkgever baanzekerheid verleend en neemt de werkgever de regie voor de loopbaanontwikkeling van de medewerker (Sels, et. al., 2006).

De resultaten van onderhavig onderzoek komen niet geheel overeen met de gevonden resultaten in het onderzoek van Soens et. al. (2005). Uit onderhavig onderzoek bleek namelijk dat medewerkers niet verwachten dat het traditionele perspectief opgaat. Zij zijn van mening dat de werkgever niet langer baanzekerheid biedt en dat zij zelf een proactieve houding aan moeten nemen ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Uit het onderzoek van Soens et. al. kwam echter het tegenovergestelde. Daaruit bleek dat medewerkers er wel vanuit gaan dat baanzekerheid gegeven wordt.

Een mogelijke verklaring voor dit gevonden verschil is de ervaring met reorganisaties. De medewerkers van onderhavig onderzoek gaven aan dat zij zelf hebben meegemaakt of bij anderen hebben gezien dat ze boventallig werden. Op die manier is bij deze medewerkers het besef opgetreden dat baanzekerheid niet langer gegeven wordt. Achmea is een organisatie die de afgelopen jaren een aantal grote reorganisaties heeft meegemaakt. Zo is het huidige Achmea voortgekomen uit de fusie met Interpolis in 2005 en de fusie met Agis

Zorgverzekeringen in 2007. De geïnterviewde medewerkers bevinden zich in een organisatie die gekenmerkt wordt door reorganisaties en waarin ervaringen met boventaligheid zeker geen uitzonderingen zijn. Uit het onderzoek van Soens et. al. (2005) blijkt dat het aantal banen, waarin het traditionele perspectief, opgaat aan het verkleinen is. Deze trend valt te verklaren door een toename in het aantal reorganisaties (Janssens, et. al., 2003). Janssens et. al. geven aan dat organisaties de laatste tijd enorme veranderingen hebben doorgemaakt om flexibeler te worden en kosten te besparen. Deze veranderingen hebben geleid tot een grote hoeveelheid aan reorganisaties.

Uit de resultaten van onderhavig onderzoek bleek dat de geïnterviewde medewerkers in tegenstelling tot de verwachting geen baanzekerheid verwachten. Overeenkomend met de resultaten van het onderzoek van Soens et. al. (2005) bleken de geïnterviewde medewerkers van onderhavig onderzoek wel de voorkeur te geven aan baanzekerheid.

### **6.1.2 *Houding medewerker***

Aansluitend op de verwachtingen omtrent het bestaan van het traditionele perspectief in de relatie met de werkgever, werd verwacht dat medewerkers passief en reactief omgingen met hun loopbaanontwikkeling (Paffen & Kluytmans, 2008). Deze verwachting werd versterkt door de keuze van de doelgroep. Uit de literatuur kwamen medewerkers met lagere functieniveaus naar voren als extra kwetsbaar, aangezien zij minder proactief met hun loopbaanontwikkeling aan de slag zouden gaan (Gaspersz & Ott, 1999). Daarnaast zou deze groep niet goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden om zich te ontwikkelen (Zaleska & de Menezes, 2007) en zouden medewerkers met lagere functieniveaus zich baanzekerder wanen dan andere medewerkers (Verbruggen, et. al., 2008).

Uit de resultaten van onderhavig onderzoek bleek dat de medewerkers met lagere functieniveaus, in tegenstelling tot de verwachting, wel van mening zijn dat zij zelf een proactieve rol moeten aannemen wat betreft hun loopbaanontwikkeling en dat hun werkgever daarin faciliteert. De medewerker legt de meeste verantwoordelijkheid voor zijn loopbaanontwikkeling bij zichzelf en geeft aan dat hiervoor een proactieve houding noodzakelijk is.

Het verschil tussen de verwachting op basis van literatuur, dat medewerkers zich niet bewust zijn van de noodzaak om een proactieve houding te nemen, en de resultaten van dit onderzoek wordt mogelijk verklaard door de eerder genoemde ervaring met reorganisaties. Daarnaast kan de communicatie van Achmea hierin een rol spelen. In verschillende communicatiemiddelen, zoals de krant voor medewerkers, wordt benoemd dat medewerkers



zelf de regie voor hun loopbaanontwikkeling op zich dienen te nemen. Een voorbeeld van een communicatiemiddel waarin dit wordt benoemd is weergegeven in bijlage 2.

Naast dat uit de literatuur bleek dat medewerkers zichzelf een proactieve rol toebedeelden, bleek er een verschil te bestaan tussen hoe er over de noodzakelijke houding werd gedacht en welke houding men daadwerkelijk lijkt aan te nemen. De geïnterviewde medewerkers zijn namelijk wel van mening dat zij zelf een proactieve rol moeten aannemen wat betreft hun loopbaanontwikkeling en dat hun werkgever daarin faciliteert. Op het gebied van de ontwikkeling voor de huidige functie geeft de medewerker aan deze rol ook te vervullen, maar buiten de huidige functie om heeft de medewerker een reactieve houding. Medewerkers blijken over het algemeen pas aandacht te besteden aan het vergroten van hun inzetbaarheid, nadat zij te horen hebben gekregen boventallig te zijn. De houding van medewerkers blijkt beïnvloedt te worden door hun ambities en doorgroeimogelijkheden. De geïnterviewde medewerkers bleken weinig ambitie en doorgroeimogelijkheden te hebben. Deze worden weer beïnvloed door persoonlijke omstandigheden, zoals het hebben van een gezin. Het transitionele perspectief, wat ervan uitgaat dat medewerkers naast hun rol in de organisatie andere rollen vervullen, zoals zorgtaken, komt op die manier terug in de resultaten. De omgeving beïnvloedt de ambities en doorgroeimogelijkheden van medewerkers en beïnvloedt op die manier indirect de loopbaanontwikkeling van medewerkers. De verantwoordelijkheid wordt hier echter niet gelegd. De medewerker legt deze, zoals eerder genoemd, vooral bij zichzelf en in mindere mate bij de werkgever.

Naast de verklaring die uit de interviews naar voren kwam voor het gevonden verschil tussen de noodzakelijke houding en de daadwerkelijke houding, worden er in de literatuur ook factoren genoemd die hiermee samenhangen. Het verschil zou voort kunnen komen uit weerstand bij de medewerkers ten opzichte van de verandering van een traditioneel perspectief richting een perspectief op de ongebonden loopbaan. Volgens Ellemers (2000) komt weerstand tegen verandering vaak voort vanuit emoties. Medewerkers willen zich dan vasthouden aan de oorspronkelijke organisatie en de kenmerken die daarbij horen en dit kan leiden tot weerstand tegen de verandering. Robbins (2005) beschrijft een vijftal factoren die ten grondslag kunnen liggen aan die mogelijke weerstand:

1. Gewoonte
2. Veiligheid
3. Economische factoren
4. Angst voor het onbekende
5. Selectieve informatieverwerking

Robbins (2005) geeft aan dat mensen gewoontedieren zijn en de complexiteit van het leven aankunnen door middel van gewoontes en geprogrammeerde acties. Ook Brouwer et. al. (2001) beschrijven dat medewerkers moeite hebben om los te komen van de vertrouwde omgeving en werkzaamheden. Daarnaast verzetten mensen zich tegen veranderingen, omdat deze hun gevoel van veiligheid bedreigen (Gaspersz, 1999; Robbins, 2005). Ook economische factoren kunnen een verklaring zijn voor het daadwerkelijke gedrag van de geïnterviewde medewerkers. Door zich te gedragen naar de kenmerken van het nieuwe psychologische contract, waarin baanzekerheid wordt verruild voor werkzekerheid, bestaat de kans dat men een lager inkomen krijgt (Robbins, 2005). De invloed van deze factor kan versterkt worden door de huidige economische situatie in Nederland. Het CPB geeft aan dat het aantal vacatures is gedaald en de werkloosheid oploopt. Hierdoor wordt het voor medewerkers die hun baan verliezen moeilijker om een nieuwe baan te komen (CPB, 2009). Naast economische factoren, kan ook de angst voor het onbekende een rol spelen. Veranderingen zorgen ervoor dat het bekende vervangen wordt door ambiguïteit en onzekerheid. Een vijfde factor die van invloed zou kunnen zijn is de selectieve informatieverwerking. Medewerkers kunnen alleen die informatie tot zich nemen die ze willen horen (Robbins, 2005).

Twee factoren die mogelijke weerstanden kunnen verkleinen en het gedrag van medewerkers positief kunnen beïnvloeden zijn vertrouwen en communicatie. Vertrouwen is de basis voor elke relatie en zorgt ervoor dat medewerkers geloven dat er belang is bij de veranderingen die het management doorvoert (de Ridder, 2004). Door het vertrouwen dat medewerkers hebben in de relatie tussen werkgever en werknemer op het gebied van loopbaanontwikkeling, te vergroten, kunnen weerstanden verminderd worden. Binnen Achmea wordt het belang van vertrouwen erkend. Door vertrouwen verwacht men wederzijdse betrokkenheid en verantwoordelijkheid te creëren, wat aansluit bij de volwassen arbeidsrelatie die Achmea nastreeft (Achmea, 2009).

Naast vertrouwen speelt communicatie een belangrijke rol. Communicatie zorgt ervoor dat medewerkers beter op de hoogte zijn van waar de organisatie staat en wat er van medewerkers wordt verwacht (Conrad & Poole, 2002). Achmea besteedt veel aandacht aan de communicatie over de verantwoordelijkheidsverdeling op het gebied van loopbaanontwikkeling. Een voorbeeld hiervan, dat eerder genoemd wordt, is bijgevoegd als bijlage 2. Deze communicatie lijkt echter vooral afkomstig vanuit de hogere niveaus in de organisatie. Wellicht dat de communicatie vanuit de direct leidinggevende over de verwachtingen omtrent de verantwoordelijkheidsverdeling bij loopbaanontwikkeling,

verbeterd kan worden, zodat mogelijke weerstand over de verandering het psychologisch contract verminderd.

### **6.1.3 *Houding werkgever***

In het onderzoek is de rol van de werkgever onderverdeeld in de rol van de organisatie in het algemeen, ook wel ‘Achmea breed’ genoemd en de rol van de leidinggevende. Op basis van de literatuur werd verwacht dat de ondersteuning vanuit de leidinggevende in veel gevallen te wensen over liet. Uit onderzoek van de Vos en Soens (2008) bleek namelijk dat er onder leidinggevend een gebrek aan kunde en betrokkenheid bestaat. Daarnaast bleek dat de rol van de leidinggevende van doorslaggevend belang is, bij het in beweging komen van de medewerker, als het om loopbaanontwikkeling gaat. Wiersma, et. al. (2002) vonden in hun onderzoek namelijk dat medewerkers pas actief aan de slag gingen met hun loopbaanontwikkeling, wanneer zij daar door hun leidinggevende toe werden aangezet.

Uit onderhavig onderzoek bleek inderdaad dat de organisatie in het algemeen en de leidinggevende in het bijzonder van doorslaggevend belang zijn als het gaat om loopbaanontwikkeling. Medewerkers verwachten dat de organisatie hen faciliteert, door het mogelijk te maken dat de medewerker stages en opleidingen kan volgen. Van de leidinggevende verwachten medewerkers dat die hen stimuleert bij de ontwikkeling gericht op de uitoefening van de huidige functie en mogelijke toekomstige functies. Medewerkers waren over het algemeen tevreden over de invulling van de rol van de werkgever, maar zagen voor zowel de rol van Achmea breed als de rol van de leidinggevende verbeterpunten. De verbeterpunten van Achmea breed richten zich vooral op het aanbieden van doorgroeimogelijkheden en de behoefte aan een loopbaanadviseur. Volgens de medewerkers zou de leidinggevende meer in moeten spelen op de verschillende behoeften van medewerkers in de mate van ondersteuning op het gebied van loopbaanontwikkeling. In paragraaf 6.4 zullen deze verbeterpunten worden verwerkt in een aantal adviezen voor de organisatie.

## **6.2 BEPERKINGEN ONDERZOEK**

Tijdens het onderzoek is regelmatig aandacht besteed aan methoden om de betrouwbaarheid en validiteit te vergroten. Echter blijven er een aantal beperkingen bestaan. Hier wordt in deze paragraaf op ingegaan.

Een eerste beperking van dit onderzoek is de sociale wenselijkheid die de resultaten beïnvloed kunnen hebben. De onderzoeker heeft voorafgaand aan het gesprek gemeld dat zij

student was aan de universiteit van Utrecht. Daarnaast heeft ze verteld dat ze naast het onderzoek ook stage liep. In een aantal interviews is tevens verteld dat zij deel uitmaakte van de projectgroep Mijn Loopbaan. Deze informatie over de onderzoeker kan de resultaten beïnvloed hebben. Medewerkers kunnen een bepaald antwoord geven om daarmee een goede indruk te maken. Dit geldt bijvoorbeeld voor de reacties op de dienst Mijn Loopbaan. Aangezien een aantal medewerkers op de hoogte was van de deelname van de onderzoeker in de projectgroep, kunnen hun reacties op de dienst positiever zijn dan hun daadwerkelijke mening. Er is echter wel getracht de invloed van sociale wenselijkheid te verkleinen door zowel voorafgaand als op het einde van het interview te benadrukken dat de interviews vertrouwelijk werden verwerkt. Daarnaast is voorafgaand aan het interview verteld dat de onderzoeker geïnteresseerd was in het verhaal van de medewerker en dat er geen goede of foute antwoorden gegeven konden worden.

Een andere beperking van onderhavig onderzoek was de non-respons die is opgetreden. In totaal zijn dertig medewerkers benaderd met de vraag mee te werken aan het onderzoek. Onder deze medewerkers waren er drie die niet mee wilden werken, aangezien zij bijna met pensioen gingen en het nut van het gesprek niet inzagen. Daarnaast waren er vier medewerkers die niet in staat waren mee te werken, vanwege de drukte op het werk. Tenslotte waren er twee medewerkers die langdurig afwezig waren en daardoor niet mee konden werken aan het onderzoek. Uiteindelijk behoorden 21 van de dertig medewerkers tot de definitieve respondentengroep.

De non-respons kan afhankelijk zijn van het onderwerp ('t Hart et. al., 2005). Dit geldt voor de drie medewerkers die het nut van het onderzoek door hun leeftijd niet meer inzagen. Wanneer deze medewerkers wel geparticipeerd hadden, dan kan het zijn dat de onderzoeksresultaten er anders uit hadden gezien. Deze medewerkers gaven aan zich bijna aan het einde van hun loopbaan te bevinden en geen ambitie te hebben ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Aangezien deze medewerkers aangaven het nut niet te zien van een gesprek over hun loopbaanontwikkeling, wordt verwacht dat zij hier niet of nauwelijks mee bezig zijn. Dit komt overeen met de meerderheid van de geïnterviewde medewerkers. De vraag of deze medewerkers wel bereid zijn zich te ontwikkelen voor hun huidige functie en wel de noodzaak in zien van een pro-actieve houding, is echter onbeantwoord gebleven.

Een derde beperking van dit onderzoek is de subjectiviteit van de onderzoeker. Als onderzoeker is het niet mogelijk om geheel neutraal waar te nemen. In verband met de eigen levensloop heeft zij een bril op gehad die de waarnemingen kunnen beïnvloeden. In het onderzoek heeft deze bril wellicht invloed uitgeoefend op de wijze waarop het interview heeft

plaatsgevonden en de selectie van onderwerpen voor in de resultaten (Boeije, 2008). Er is getracht deze subjectiviteit zoveel mogelijk te verkleinen door middel van een topiclijst, een voice recorder en het programma MAXQDA. Daarnaast is de keuze voor de onderwerpen met zowel de scriptiebegeleider vanuit de universiteit als die vanuit de organisatie doorgenomen. Echter, moet daarbij vermeld worden dat zij slechts beperkt zicht hadden op de overige informatie. Daarnaast had de subjectiviteit van de onderzoeker verlaagd kunnen worden door middel van een informatierugkoppeling naar de participanten. Door de uitgewerkte interviews en notities voor te leggen aan de geïnterviewde medewerkers, hadden eventuele correcties gemaakt kunnen worden ('t Hart et. al., 2005). Dit is echter niet gebeurd. De onderzoeker heeft de medewerkers wel haar kaartje mee gegeven, zodat zij eventuele toevoegingen aan het gesprek konden melden. Daarnaast zijn alle gesprekken woord voor woord uitgetypt, waardoor de objectiviteit van het onderzoek verhoogd is.

### **6.3 AANBEVELINGEN VERVOLGONDERZOEK**

De geïnterpreteerde conclusies in paragraaf 6.1 en de beperkingen van het onderzoek zoals genoemd in paragraaf 6.2 kunnen een stimulans zijn voor verder onderzoek. In deze paragraaf wordt een aantal aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Naar aanleiding van dit onderzoek kan in ander wetenschappelijk onderzoek worden aanbevolen om aandacht te hebben voor mogelijke verschillen tussen wat mensen vinden dat hun rol moet zijn en de daadwerkelijke uitvoering daarvan. Uit dit onderzoek kwam namelijk naar voren dat hier een discrepantie tussen bestaat.

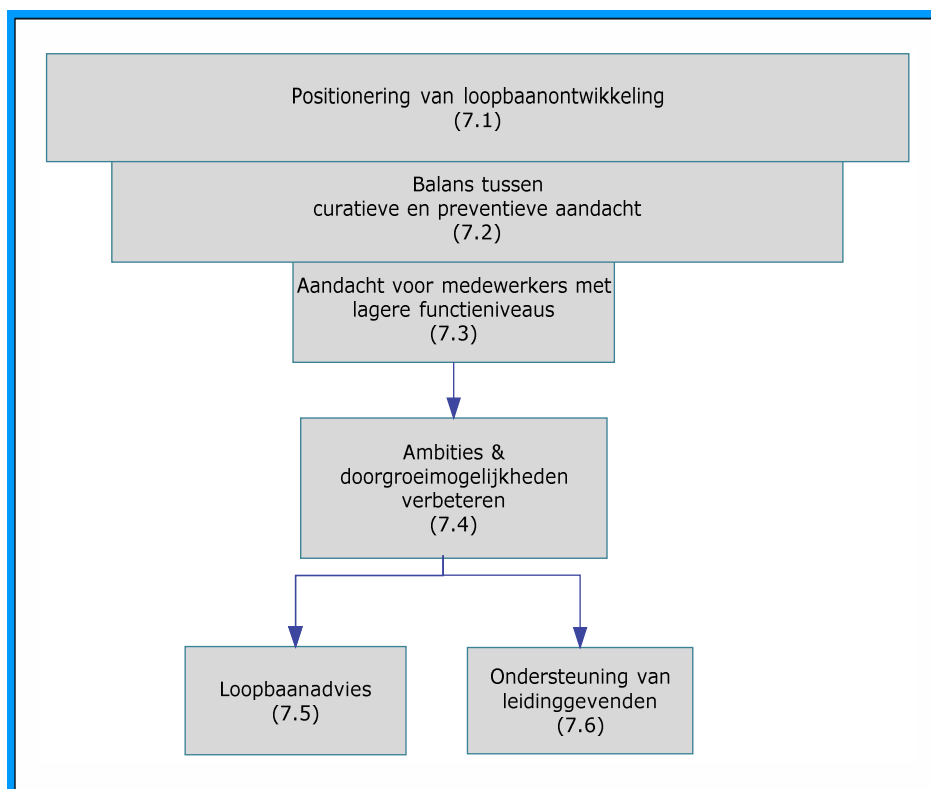
Uit onderhavig onderzoek bleek een verschil te bestaan tussen hoe medewerkers vinden dat zij zich moeten gedragen en hoe zij zich daadwerkelijk gedragen. Ambities en doorgroeimogelijkheden bleken hierin een belangrijke rol speelden. Uit het onderzoek kwam de indicatie dat de ambities en doorgroeimogelijkheden van medewerkers met lagere functieniveaus beperkt zijn en dat op die manier de loopbaanontwikkeling negatief beïnvloed wordt. Het is aan te bevelen om dit mogelijke verband, door middel van kwantitatief onderzoekers, onder een grotere doelgroep te testen. Factoren als tevredenheid over de huidige functie, de leeftijd van medewerkers en persoonlijke omstandigheden, in de vorm van andere rollen, moeten hierin worden meegenomen. Deze factoren bleken namelijk de ambitie en doorgroeimogelijkheden van medewerkers te beïnvloeden. Wanneer uit vervolgonderzoek blijkt dat deze relaties tussen ambities, doorgroeimogelijkheden en loopbaanontwikkeling

bestaan, dan zou vervolgens onderzocht kunnen worden hoe de ambities en doorgroeimogelijkheden positief beïnvloed kunnen worden.

Een ander aanknopingspunt voor vervolgonderzoek heeft te maken met de resultaten die uit dit onderzoek naar voren kwamen. Deze kwamen niet overeen met de gevonden resultaten in het onderzoek van Soens et. al. (2005). Uit onderhavig onderzoek bleek namelijk dat medewerkers niet verwachten dat het traditionele perspectief opgaat, terwijl het traditionele perspectief in het onderzoek van Soens et. al. wel aansloot op de verwachting van de medewerkers. De verklaring voor de gevonden verschillen tussen Soens et. al. en onderhavig onderzoek is dat de geïnterviewde medewerkers in dit onderzoek zich in een organisatie bevinden die gekenmerkt wordt door reorganisaties. Hierdoor hebben zij ervaringen opgedaan waarin zij zelf of hun collega's boventallig zijn geraakt. In vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om het mogelijke verband tussen het aantal reorganisaties en het verwachte loopbaanperspectief nader te onderzoeken.

## 7. AANBEVELINGEN ACHMEA

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek wordt in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de manier waarop het beleid, op het gebied van loopbaanontwikkeling, bij Achmea wordt vormgegeven. De aanbevelingen zijn onderverdeeld in zes pijlers en worden hieronder in figuur 3 schematisch weergegeven:



Figuur 3. Aanbevelingen aan Achmea

Zoals uit de figuur blijkt, begeven de aanbevelingen in deze paragraaf zich op verschillende niveaus. De eerste twee adviezen, over de positionering van loopbaanontwikkeling en de balans tussen de curatieve en preventieve aandacht, zijn van een abstracter niveau en zijn afkomstig uit de theorie en informatie over de organisatie.

De daaropvolgende twee aanbevelingen, waarin geadviseerd wordt om aandacht te besteden aan medewerkers van lagere functieniveaus en het verbeteren van de ambities en doorgroeimogelijkheden, zijn afgeleid vanuit het algehele onderzoek.

De twee aanbevelingen die ten slotte worden gedaan, het geven van loopbaanadvies en de ondersteuning van leidinggevenden, zijn praktische adviezen afkomstig uit de deelresultaten.

## **7.1 POSITIONERING LOOPBAANONTWIKKELING**

De eerste aanbeveling richt zich op de positionering van loopbaanontwikkeling binnen Achmea. Uit paragraaf 2.4 in het theoretisch kader blijkt dat het belangrijk is om loopbaanontwikkeling te verbinden met HRD (Egan, et. al., 2006). Loopbaanontwikkeling vormt namelijk, samen met training en ontwikkeling en organisatieontwikkeling, HRD. Binnen Achmea is de positionering van loopbaanontwikkeling niet eenduidig. Loopbaanontwikkeling houdt verband met verschillende diensten van Achmea, bijvoorbeeld met Mijn Loopbaan en het Achmea Transfer Centrum (ATC). Op dit moment zitten deze diensten verdeeld over verschillende organisatieonderdelen. Het HR organogram van Achmea is weergegeven in bijlage 3.

Het wordt aanbevolen om de mogelijkheden voor een integratie tussen de verschillende diensten op het gebied van loopbaanontwikkeling nader te bekijken. Hierdoor kan het beleid en de invulling ervan beter op elkaar worden afgestemd.

## **7.2 BALANS CURATIEVE EN PREVENTIEVE AANDACHT**

In onderhavig onderzoek is de verantwoordelijkheidsverdeling vanuit de visie van medewerkers met lagere functieniveaus onderzocht. Hieruit bleek dat medewerkers zichzelf een proactieve rol toebedelen en van de werkgever daarbij ondersteuning verwachten. Daarnaast bleek dat de proactieve rol die zij zichzelf toebedelen in veel gevallen niet omgezet werd tot daadwerkelijk proactief gedrag. Medewerkers die daarentegen boventallig zijn geraakt en in het Achmea Transfer Centrum (ATC) terecht zijn gekomen gaan wel proactief aan de slag met hun loopbaanontwikkeling. Deze bevinding komt niet overeen met de visie van Achmea. Volgens deze visie gaan medewerkers namelijk vanuit hun intrinsieke motivatie preventief aan de slag moeten met hun ontwikkeling. Een aanbeveling die hieruit voortkomt, is om op zoek te gaan naar een balans tussen preventieve en curatieve diensten op het gebied van loopbaanontwikkeling.

Medewerkers die in het ATC terechtkomen hebben negen maanden de tijd om een andere functie te vinden. Wanneer dit niet is gelukt, krijgen medewerkers een vertrekregeling



aangeboden. Het vooruitzicht op het traject en de mogelijke vertrekregeling zou de motivatie van medewerkers, om tijdens het uitoefenen van hun huidige functie aan hun inzetbaarheid te werken, kunnen verkleinen. Medewerkers weten immers dat zij bij boventaligheid kunnen rekenen op ondersteuning vanuit het ATC en een eventuele vertrekregeling. Door medewerkers te stimuleren gedurende hun huidige functie al aan hun inzetbaarheid te werken, kunnen medewerkers gemakkelijker van werk naar werk verplaatsen. Hierdoor worden er mogelijk kosten aan de curatieve zijde bespaard. Medewerkers komen dan immers niet of minder lang in het ATC terecht. Het traject van negen maanden kan hierdoor wellicht verkleind worden. Op die manier komen er wellicht financiële middelen beschikbaar om medewerkers op een preventieve manier te ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling.

Wel moet de kanttekening worden geplaatst dat uit het onderzoek bleek dat de doorgroeimogelijkheden voor de doelgroep van dit onderzoek, medewerkers met lagere functieniveaus, beperkter zijn dan voor andere doelgroepen. Het is daarom van belang om zoals in het advies in paragraaf 6.4.2 wordt voorgesteld, aandacht te besteden aan mogelijkheden van deze groep om door te groeien, zowel binnen als buiten Achmea. Vervolgens zou de nadruk bij Achmea kunnen verschuiven van een curatieve aanpak richting een preventieve aanpak.

Een ander aandachtspunt dat bij deze aanbeveling moet worden gedaan, is om bij de bepaling van de balans tussen preventieve en curatieve loopbaanontwikkeling nauw contact te onderhouden met vakbonden en de OR. Uit de CAO blijkt dat de vakbonden en de OR het belang zien van preventieve aandacht voor loopbaanontwikkeling (CAO, 2010). Toch zal voor deze partijen niet vanzelfsprekend zijn om vanwege een forse investering aan de voorkant, de investering aan de achterkant te verminderen. Om deze reden is het belangrijk de aankomende krimp op MBO-functies met hen te bespreken en samen op zoek te gaan naar een balans tussen de preventieve en curatieve aandacht voor loopbaanontwikkeling.

### **7.3 AANDACHT VOOR MEDEWERKERS MET LAGERE FUNCTIENIVEAUS**

Het belangrijkste resultaat uit dit onderzoek is dat medewerkers van lagere functieniveaus zich al wel realiseren dat baan zekerheid niet langer geboden wordt, maar alsnog een passieve houding blijven aannemen ten aanzien van loopbaanontwikkeling buiten hun huidige functie. Om die reden is het belangrijk er niet vanuit te gaan dat medewerkers met lagere functieniveaus vanuit zichzelf een proactieve rol aannemen.

Uit het theoretisch kader blijkt dat medewerkers met lagere functieniveaus een kwetsbare groep zijn. Dit komt zowel tot stand door hun eigen houding, als door de houding van organisaties. Uit onderzoek van Bollen et. al. (2004) blijkt namelijk dat deze medewerkers zelf minder vaak een beroep doen op loopbaanmanagement. Daarnaast blijkt dat veel organisaties zich op het gebied van loopbaanmanagement slechts richten tot een beperkte groep. Aandacht voor loopbaanmanagement gaat vooral uit naar managers en professionals. Medewerkers met lagere functieniveaus blijken minder mogelijkheden te ontvangen als het gaat om loopbaanontwikkeling (Bollen et. al., 2004).

De diensten op het gebied van loopbaanontwikkeling bij Achmea zijn gericht op alle medewerkers. Dit geldt bijvoorbeeld voor Mijn Loopbaan. Door middel van taalgebruik is bij deze dienst getracht het toegankelijk te maken voor medewerkers van alle functieniveaus. Mijn Loopbaan is echter onder gebracht bij Eureko Academy. Dit organisatieonderdeel streeft naar een goede aansluiting tussen de ontwikkelbehoefte van medewerkers en de doelen van Achmea. Door middel van verschillende leergangen en leerevents wordt getracht op deze aansluiting in te spelen. Terwijl Mijn Loopbaan ontworpen is voor medewerkers van alle functieniveaus, richt de Eureko Academy zich vooral op hoger opgeleiden (Eureko Academy, 2009). Aandacht voor een kwetsbare groep medewerkers op het gebied van loopbaanontwikkeling, de medewerkers met lagere functieniveaus, komt hier echter niet in naar voren.

Het verdient aanbeveling om bij Achmea, zeker in verband met de verwachte krimp in het aantal MBO-functies, aandacht te hebben voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers met lagere functieniveaus. Wellicht zou de Eureko Academy haar doelgroep kunnen vergroten, zodat ook medewerkers met lagere functieniveaus daar binnen vallen.

#### **7.4 AMBITIES & DOORGROEIMOEGELIJKHEDEN VERBETEREN**

Achmea vindt het belangrijk dat medewerkers zich ontwikkelen in het kader van hun brede inzetbaarheid en hun loopbaanperspectief. Achmea streeft naar een gedeelde verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers. In deze gedeelde verantwoordelijkheid heeft de medewerker de regie en wordt hij ondersteund door de werkgever.

Uit de resultaten blijkt dat de visie van Achmea overeenkomt met de visie van medewerkers. De geïnterviewde medewerkers hebben het besef dat baanzekerheid niet langer gegarandeerd wordt en zien daardoor de urgentie om proactief aan de slag te gaan met hun

loopbaanontwikkeling. Medewerkers geven zichzelf een sturende rol en bedelen de werkgever een faciliterende rol toe. Uit de resultaten blijkt echter dat medewerkers deze benodigde proactieve rol in veel gevallen niet oppakken. Dit geldt niet voor de uitoefening van hun huidige functie, maar wel voor de mogelijke transitie naar andere functies. Uit de resultaten bleek daarnaast dat ambities en doorgroeimogelijkheden de loopbaanontwikkeling van medewerkers beïnvloeden. De organisatie wordt geadviseerd om door middel van verder onderzoek op deze twee gebieden inzicht te krijgen in mogelijkheden om de ambities en doorgroeimogelijkheden van medewerkers positief te beïnvloeden.

De doorgroeimogelijkheden van medewerkers kunnen bijvoorbeeld verhoogd worden door in contact te treden met andere organisaties en mogelijke samenwerkingsverbanden te sluiten ten aanzien van de inzet van medewerkers. De ambities van medewerkers kunnen mogelijk verhoogd worden door aandacht te besteden aan de kwaliteiten van medewerkers. De geïnterviewde medewerkers hebben aangegeven graag meer inzicht te krijgen in hun sterke en zwakke kanten. Door in de ondersteuning medewerkers vervolgens de stap te laten zetten naar aansluitende mogelijkheden in het kader van functies, kunnen ambities worden verhoogd. Deze ondersteuning kan zowel plaats vinden vanuit de leidinggevende als vanuit een loopbaanadviseur. Bollen et. al. (2004) geven aan dat loopbaanadvies de ambities van medewerkers kunnen blootleggen. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de aanbeveling om loopbaanadvies aan te bieden.

## **7.5 LOOPBAANADVIES**

Uit de gesprekken met medewerkers bleek dat medewerkers graag loopbaanadvies zou willen ontvangen. ‘Vertrouwen’ bleek hierin een belangrijke rol te spelen. Binnen Achmea is ‘vertrouwen’ een belangrijk begrip. Achmea wil de meeste vertrouwde verzekeraar en werkgever zijn. Vertrouwen begint volgens de organisatie met goede bedoelingen en houdt tevens verband met waarmaken, kwaliteit leveren en transparantie (Achmea Sharepoint, 2010).

Uit het onderzoek kwam naar voren dat een aantal medewerkers de voorkeur gaf aan een onafhankelijk advies, aangezien men bang is dat interesse in mogelijke vervolgstappen zou leiden tot mogelijke negatieve gevolgen voor het blijven bestaan van de huidige functie. Deze angst komt niet overeen met de doelstelling van Achmea om de meest vertrouwde werkgever te zijn. Zoals in paragraaf 6.1.2 wordt genoemd zou het vergroten van het vertrouwen van medewerkers de mogelijke weerstanden, om een proactieve houding aan te

nemen, kunnen verkleinen. In de ondersteuning van de leidinggevende, dient om die reden ‘vertrouwen’ een belangrijk aspect te zijn. Medewerkers moeten het gevoel krijgen dat gesprekken met de leidinggevende over hun loopbaanontwikkeling geen negatieve consequenties veroorzaken.

Over de context van het loopbaanadvies, digitaal of face-to-face, bleken de meningen van de geïnterviewde medewerkers te verschillen. Het loopbaanadvies zou zo ingericht kunnen worden dat medewerkers eerst digitaal met loopbaanadviseurs in contact treden en vervolgens indien nodig face-to-face een gesprek hebben. Achmea is namelijk een organisatie met verschillende locaties, waardoor face-to-face contact bemoeilijkt wordt. In de organisatie bevinden zich op dit moment wel verschillende loopbaanadviseurs. Deze loopbaanadviseurs zijn werkzaam voor het Achmea Transfer Centrum (ATC) en houden zich dus bezig met het curatieve gedeelte van loopbaanontwikkeling. Het dient aanbeveling om deze loopbaanadviseurs niet alleen in te zetten op het curatieve gedeelte, maar hen ook in te schakelen in het preventieve traject en op die manier te voorzien in de behoefte aan loopbaanadviseurs die uit het onderzoek naar voren kwam. Deze werkwijze wordt op dit moment bij Agis in het Employabilitycenter al gehanteerd. Drie medewerkers van het ATC zijn daar namelijk werkzaam en houden zich onder andere bezig met de preventieve loopbaanontwikkeling van medewerkers. In paragraaf 6.4.7 wordt verder ingegaan op de balans tussen aandacht voor de preventieve en de curatieve loopbaanontwikkeling.

## **7.6 ONDERSTEUNING VAN LEIDINGGEVENDEN**

Uit onderhavig onderzoek bleek dat de leidinggevende in de ondersteuning niet altijd in speelt op de verschillen in behoefte tussen medewerkers. Daarnaast kwamen in paragraaf 6.1.2 de invloedsfactoren communicatie en vertrouwen aan bod. Deze factoren kunnen een verklaring zijn voor het gevonden verschil in gewenste en daadwerkelijke houding van de medewerker ten aanzien van zijn of haar loopbaanontwikkeling. Communicatie vanuit de leidinggevende over de verwachtingen omtrent het gedrag van de medewerker is dan ook een belangrijk aandachtspunt. Daarnaast moet getracht worden het vertrouwen in de leidinggevende te vergroten. Zodat medewerkers niet langer bang zijn dat zij hun functie verliezen, wanneer zij aan hun leidinggevende laten weten dat ze rond aan het kijken zijn naar een mogelijke andere functie.

Een aanbeveling voor Achmea is dan ook om leidinggevendenden meer te ondersteunen in de wijze waarop zij medewerkers kunnen begeleiden bij hun loopbaanontwikkeling. De

ondersteuning van de leidinggevende kan verschillende vormen aannemen. De ondersteuning kan bijvoorbeeld bestaan uit een boekje met handvaten voor de begeleiding van medewerkers bij hun loopbaanontwikkeling. Daarnaast zou er een training kunnen worden gegeven, waarin bijvoorbeeld rollenspellen aan bod komen. Door leidinggevendebeter te ondersteunen bij de invulling van hun rol omtrent loopbaanontwikkeling, wordt de ondersteuning vanuit de leidinggevende richting de medewerker mogelijk verbeterd.

## 8. EXTRA RAPPORT MIJN LOOPBAAN

*In dit extra rapport wordt aandacht besteed aan Mijn Loopbaan, de nieuwe dienst van Achmea op het gebied van loopbaanontwikkeling. Allereerst wordt in paragraaf 8.1 ingegaan op de reden waarom Achmea Mijn Loopbaan heeft ontwikkeld en de doelstellingen die ermee behaald trachten te worden. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk ingegaan op de vraagstelling van dit rapport. Vervolgens wordt er in paragraaf 8.2 aandacht besteed aan de methode die gehanteerd is om antwoord op de vraagstelling te geven. In paragraaf 8.3 worden de resultaten die uit de 21 interviews naar voren kwamen, besproken. Daarna zal in paragraaf 8.4 in worden gegaan op de conclusie die op basis van de resultaten gesteld kan worden. Ten slotte wordt in paragraaf 8.5 advies gegeven over de verdere implementatie van Mijn Loopbaan.*

### **8.1 INLEIDING**

In mei 2010 zal Achmea het virtuele loopbaan- en ontwikkelcentrum Mijn Loopbaan lanceren. Deze dienst is ontwikkeld met als doel in te spelen op de tegenvallende resultaten van het Medewerker Betrokkenheids Onderzoek (MBO) en de Leeftijdsbewust Diversiteits Beleid (LDB) enquête. Uit het MBO en de LDB-enquête bleek dat medewerkers zich nog onvoldoende ondersteund voelen op het gebied van loopbaanontwikkeling. Achmea ziet het ontbreken van samenhang tussen de verschillende instrumenten als oorzaak voor deze tegenvallende resultaten. Mijn Loopbaan probeert deze onduidelijkheid op te vullen.

De doelen op de korte termijn zijn om op een aantrekkelijke en interactieve manier deze samenhang in het productenaanbod aan te brengen. De keuze voor een digitaal centrum heeft te maken met de lange traditie die Achmea kent op het gebied van online dienstverlening aan medewerkers en hun leidinggevenden. Voor Mijn Loopbaan, was deze dienstverlening vooral geconcentreerd op het gebied van arbeidsvoorwaarden, maar met het nieuwe instrument komt er een vergelijkbaar interactief en vanuit het gebruikersperspectief vormgegeven mogelijkheid op het gebied van employability. Op de lange termijn heeft Mijn Loopbaan de doelstelling om het onderscheid tussen preventieve en curatieve mobiliteit op te heffen. Alle medewerkers van Achmea, ongeacht hun mobiliteitsfase kunnen gebruik maken van Mijn Loopbaan, waarin de verschillende diensten en producten van Achmea op het

gebied van mobiliteit gebundeld worden. Achmea tracht in het bijzonder met Mijn Loopbaan in te spelen op de verwachte krimp die optreedt in de administratieve MBO-functies. (Achmea, 2009).

Met Mijn Loopbaan worden medewerkers in staat gesteld eigenaar te zijn van hun eigen loopbaan en arbeidsmarktpositie. Door het virtuele centrum worden medewerkers ondersteund om het eigenaarschap over hun eigen loopbaan en hun eigen arbeidsmarktpositie op te pakken. Achmea verwacht dat Mijn Loopbaan de inzetbaarheid van de medewerkers gaat vergroten. Daarmee samenhangend verwacht Achmea dat de vergroting van de inzetbaarheid van medewerkers ervoor zorgt dat het voor deze medewerkers niet langer nodig is om te wachten op boventaligheid en de voorzieningen van het Sociaal Plan (Achmea, 2009).

Naast de voordelen van Mijn Loopbaan voor de medewerker, zijn er ook voor de werkgever gevolgen denkbaar voor het besteden van aandacht aan employability. Allereerst zal de functiemobiliteit toenemen, daarnaast is de verwachting dat de trajecten van geregisseerde mobiliteit verkort worden, aangezien de preventieve mobiliteit toeneemt. Ten derde zal kwaliteit van medewerkers toenemen. Deze drie gevolgen leiden tot grotere flexibiliteit van de organisatie, die het mogelijk maakt om in te spelen op de veranderingen in de omgeving (Achmea).

De vraagstelling die in dit rapport wordt onderzocht is:

*Sluit Mijn Loopbaan aan op de behoefte van medewerkers met lagere functieniveaus?*

## **8.2 METHODE**

Om antwoord te kunnen geven op de vraagstelling zijn 21 interviews gehouden met medewerkers van lagere functieniveaus. Deze respondenten komen overeen met de respondenten van het hoofdonderzoek naar de verantwoordelijkheidsverdeling bij loopbaanontwikkeling. Een uitgebreide beschrijving van de respondenten is hier dan ook in terug te vinden.

Tijdens de gesprekken is ingegaan op de mogelijkheden die Mijn Loopbaan biedt. Daarbij moet worden vermeld dat de geïnterviewde medewerkers ten tijde van de gesprekken nog geen gebruik konden maken met de dienst, aangezien deze in mei 2010 gelanceerd werd en de gesprekken daarvoor plaatsvonden. De informatie die zij kregen is afkomstig van de onderzoeker, die deel uit maakte van de projectgroep van Mijn Loopbaan.

### 8.3 RESULTATEN

Tijdens de interviews met medewerkers van lagere functieniveaus is ingegaan op de vraag of de dienst inspeelt op de verwachtingen van deze medewerkers. Medewerkers zijn geïnformeerd over de verschillende facetten van Mijn Loopbaan en hebben daar vervolgens hun reactie op gegeven.

#### Geïnteresseerd

Het merendeel van de geïnterviewde medewerkers, achttien van de 21, was bij het horen over Mijn Loopbaan geïnteresseerd in het virtuele loopbaan- en ontwikkelcentrum. Medewerkers gaven aan geïnteresseerd te zijn in de verhalen van andere mensen en het doen van de beschikbare testen.

*Gewoon kijken naar de ervaringen van mensen en vooral die test van past Achmea bij jou als werkgever. Dat lijkt me wel een leuke test. 1 DID*

Ook werd door één van de medewerkers juist haar eigen rol genoemd, als iets positiefs aan Mijn Loopbaan. Het spreekt haar aan dat je zelf kan kijken wat voor jou de goede richting is. En dat je vervolgens daar hulp bij kan invoeren.

*Oke, dat is wel leuk. Dat vind ik een heel goed initiatief. Ik vind het wel leuk dat je voor jezelf een beetje kan kijken is het voor jezelf de goede richting. En als ik die weg in zou slaan, wat voor hulp heb ik daarvoor nodig. En ja, ik vind dat juist heel goed, ook dat je de ervaringen van anderen kunt lezen. 8 DID*

Voor één van de medewerkers bleek dat de behoefte aan een centrum als Mijn Loopbaan erg groot te zijn. Zij had tot op heden het gevoel gehad alles alleen te moeten uitzoeken en voelde zich door de komst van Mijn Loopbaan direct gesteund.

*Ja, wat je zegt, hoe het instrument dan is van goh hoe zit je in je vel, zijn er dingen, je kan ervaringen uitwisselen, dat soort dingen. Ik zit daar middenin, dat ik denk van dat is juist de tool die ik nodig heb, of kan gebruiken, misschien wel binnen Achmea, om toch uiteindelijk op die plek te komen waar ik gewoon een hele leuke functie heb. Maar dan in ieder geval samen en niet in je uppie. 2 DID*



### Ongeïnteresseerd

Onder de 21 medewerkers waren er drie die aangaven niet geïnteresseerd te zijn in Mijn Loopbaan. Deze medewerkers gaven aan dat dit te maken had met hun tevredenheid over het huidige werk dat zij verrichten.

*Nee, daar kan ik heel kort over zijn. Kijk als ik morgen in een conflictsituatie met collega's kom, of met mijn baas. Maar op dit moment nee. Nee, geen enkele behoefte aan. Kijk als je tevreden bent met wat je hebt, dan heb je ook geen reden om iets anders te gaan zoeken natuurlijk. En je hebt mensen die heel onrustig zijn, die als ze twee jaar op dezelfde plek zitten dat ze dan zenuwachtig worden en dat ze iets anders willen, ja dat gevoel ken ik totaal niet.*  
1 GFS

Ook bleek onder hen een gevoel te heersen dat hetgeen Achmea aanbood voor hen toch niet geschikt zou zijn. Hierover zei een van de medewerkers:

*Ja, door de ervaringen heen is het zo dat eigenlijk alles wat Achmea aanbiedt eigenlijk niet voor het niveau van ons is. Dus ik denk daarom dat veel minder mensen daar naar kijken.*  
5 GFS

### Niet mogelijk

Tijdens de gesprekken bleek tevens dat een aantal medewerkers niet gebruik kan maken van Mijn Loopbaan. Zij gaven aan dat het voor hen prettig zou zijn als zij vanuit huis Achmea.net zouden kunnen bezoeken:

*Dat is allemaal Achmea.net. Daar zitten wij dus eigenlijk nooit op want daar is geen tijd voor. Wat ze aanbieden zien we eigenlijk niet. Het is op zich wel jammer dat je je daar niet in kan verdiepen.* 6 DID

## **8.4 CONCLUSIE**

Achmea zal in mei 2010 namelijk een virtueel loopbaan- en ontwikkelcentrum, genaamd Mijn Loopbaan lanceren. Wanneer de geïnterviewde medewerkers horen wat Mijn Loopbaan allemaal te bieden heeft, is men over het algemeen erg enthousiast. Vooral over de mogelijkheid om loopbaanverhalen van anderen te lezen en zelftesten te doen.

Ook is er een aantal dat weinig behoefte heeft aan deze dienst. Dit heeft vooral te maken met de tevredenheid over de functie die zij nu hebben, maar ook met de ervaringen in het verleden. Een aantal medewerkers gaf aan in het verleden te hebben gemerkt dat diensten van Achmea niet geschikt waren voor hun niveau.

Daarnaast zijn er medewerkers die wel graag gebruik zouden willen maken van Mijn Loopbaan, maar die daar geen mogelijkheid toe zien. Zij hebben geen tijd om op het werk Mijn Loopbaan te gebruiken en kunnen thuis niet inloggen op Achmea.net.

## **8.5 ADVIES**

Uit het onderzoek bleek dat het voor medewerkers niet altijd mogelijk is om gebruik te maken van Mijn Loopbaan. Achmea wil dat medewerkers met Mijn Loopbaan de regie voor hun loopbaanontwikkeling in eigen handen neemt, maar heeft het nog niet voor iedereen mogelijk gemaakt om deze dienst te bezoeken. Een aanbeveling is dan ook om het mogelijk te maken om Mijn Loopbaan vanuit de thuiscomputer te benaderen of om medewerkers op het werk meer tijd te geven om de dienst te bezoeken.

Een andere aanbeveling is om in de communicatie richting de medewerkers te benoemen dat het voor alle medewerkers ontwikkeld is. In de ontwikkeling is bijvoorbeeld wat betreft taalgebruik getracht dit zo simpel mogelijk te houden. Een aantal medewerkers gaf tijdens de interviews aan het gevoel te hebben dat Mijn Loopbaan niet geschikt zou zijn voor hun niveau. In de communicatie naar hen toe is het daarom belangrijk te benoemen dat dit wel degelijk het geval is. Bij de verdere ontwikkeling van Mijn Loopbaan dient eveneens rekening te worden gehouden met het niveau van deze groep medewerkers.