

REFERENTIELIJST

- Achmea. (2009). *Visiedocument Achmea.ik*. Gevonden op (23 februari 2010).
- Achmea. (2010). *Maatschappelijk jaarverslag 2008*. Gevonden op (14 maart 2010), van het internet: http://www.achmea.nl/static/8E26CD6F4F5C0276BA8DA537BF6FA4BF/MJV_2008_Digitaal_DEF.pdf.
- Achmea Sharepoint. (2009). *Werken in vijf levensfasen*. Gevonden op (21 juli 2010).
- Baruch, J. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Essex: Prentice Hall.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82, 845-857.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom onderwijs: Amsterdam.
- Bollen, A., Christiaens, J., Vos, A. de, Forrier, A., Sels, L., & Soens, N. (2004). *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext: de rol van organisatie, individu en overheid*. Katholieke Universiteit Leuven: Leuven.
- Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless en protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4 – 18.
- Brouwer, P., Lin, M. van, & Zwinkels, W. (2001). *Inzetten op inzetbaarheid: employability in organisaties*. Zoetermeer: Eim.
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- CAO (2010). *Onderhandelingsresultaat 2010-2011*. Gevonden op (7 augustus 2010), van het internet: http://www.unie.nl/cms/publish/content/downloaddocument.asp?document_id=3815
- Capellen, T., & Janssens, M. (2006). Loopbaanpaden voor globale managers. *Tijdschrift voor economie en management*, 4, 439-470.
- Conrad, C. & Poole, M. S. (2002). *Strategic Organizational Communication in Global economy*. Orlando: Harcourt Publishers.
- CPB (2009). *Nederland verkeert in diepe recessie*. Persbericht 17 maart 2009, gevonden op 12 juli 2010, op http://www.cpb.nl/nl/news/2009_12.html.

- Crant, J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Dam, K., van, Heijden, B.I.J.M., van der, & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 19, 53-68.
- Denktank Leren en Werken (2009). *Tijd voor ontwikkeling: advies van de Denktank Leren en Werken over het stimuleren van een leven lang leren in Nederland*. Meppel: Giethoorn ten Brink.
- Egan, T.M., Upton, M.G., & Lynham, S.A. (2006). Load-Bearing Wall or Window Dressing? Exploring Definitions, Theories and Prospects for HRD-Related Theory Building. *Human Resource Development Review*, 5, 442-477.
- Ellemers, N. (2000). Betrokkenheid bij het werk: een kwestie van verstand of gevoel? *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 55, 296-309.
- Eureko Academy (2009). *Over Eureko Academy*. Gevonden op (28 juli 2010), van het internet: <http://www.eurekoacademy.nl/over-eureko-academy.html>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability. A complex mosaic. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 3, 102-124.
- Forrier, A., & Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 47-73.
- Gaspersz, J. (1999). *Sturing geven aan employability*. Deventer: Samsom.
- Gaspersz, J., & Ott, M. (1999). *Management van employability; nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum & Comp.
- Grip, A., de, & Sanders, J. (2001). *Naar een Employability Monitor: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. Doetinchem: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 32, 573-581.
- Gründemann, R., & de Vries, S. (2002). Gezond en duurzaam inzetbaar: Employability-beleid in Nederland. TNO Arbeid. Heerhugowaard: PlantijnCasparie
- Guindon, M. H., & Richmond, L.J. (2005). Practice and research in career counselling and development. *The Career Development Quarterly*, 54, 90-137.
- Harrington, T.F., & Harrigan, T.A. (2006). Practice and research in career counselling and development. *The Career Development Quarterly*, 55, 98-167.
- Hart, H. 't, Boeije, H., & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Heijde, C.M. van der, & Heijden, B.J.M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449 - 476.

- Heijden, B. van der, Boon, J., Klink, M. van der, & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13, 19-37.
- Janssens, M., Sels, L., & Brande, I. van den (2003). Multiple types of psychological contracts. A six-cluster solution. *Human Relations*, 56, 1349 – 1378.
- Kabinet Balkenende IV (2007). *Beleidsprogramma: Samen werken samen leven 2007 - 2011*. Den Haag.
- Kossek, E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career Self-Management: A quasiexperimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51, 935-962.
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling: onderzoek naar 'competenties'*. Twente University Press: Enschede.
- Law, B. (2008). Loopbaanbegeleiding, hoe vooruit te komen? In M. Kuijpers & F. Meijers (red.), *Loopbaanleren: onderzoek en praktijk in het onderwijs* (pag. 31-50). Antwerpen/Apeldoorn: Garant Educatief-Fontys OSO.
- Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology*, 79, 3-14.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (1998). *Nationaal actieprogramma 'een leven lang leren'*. Den Haag.
- Noe, R., & Wilk, S. (1991). *Investigation of factors that influence employees' participation in development activities*. Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Paffen, P. (2007). *Loopbaanmanagement: leidraad voor individu en organisatie*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Paffen, M. J. A., & Kluytmans, F. (2008). *Loopbaanmanagement: leidraad voor individu en organisatie*. Kluwer: Alphen aan den Rijn.
- Patton, W., Creed, P. A., & Watson, M. (2003). Perceived work related and non-work related barriers in the career development of Australian and South African adolescents. *Australian Journal of Psychology*, 55, 74-82.
- Peck, J., & Theodore, N. (2000). Beyond employability. *Cambridge Journal of Economics*, 24, 729-749.

- Ridder, de J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14, 20-30.
- Robbins, S. P. (2005). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Schippers, J. (2003). Arbeidsmarkt en levensloop: theorie, empirie en beleid. In N. van den Heuvel, P. van der Hallen, T. van der Lippe & J. Schippers (eds.). *Diversiteit in levenslopen: consequenties voor de arbeidsmarkt*. 's Gravenhage: Reed Business Information.
- Schreiner, N. (2004). Herbezinning op het loopbaanbegrip. *Gids voor personeelsmanagement*, 1, 1-4.
- Sels, L., Vos, A. de, Forrier, A., & Mortelmans, D. (2006). Loopbaanperspectieven op werk: wat we (niet) weten over loopbanen in Vlaanderen. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 4, 349-383.
- Soens, N., Buyens, D., Vos, A. de, Heylen, L., Kuppens, A., Mortelmans, D., & Puyvelde, I. van (2005). *Belgische loopbanen in kaart: traditioneel of transitioneel?* Academia Press: Gent.
- Spijkerman, R., & Admiraal, D. (2000). *Loopbaancompetentie. Management van mogelijkheden*. Leiden: Hilarius Publicaties.
- Thijssen, J. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen, *Tijdschrift HRM*, 1, 7-34.
- Tien, H.S. (2007). Practice and Research in Career Counselling and Development. *The Career Development Quarterly*, 56, 98-140.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., & Bollen, A. (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag en Organisatie*, 21, 56-73.
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom
- Vianen, A. van (2007). Onbegrensde loopbanen: een kwestie van persoon en organisatie. *Gedrag en Organisatie*, 20, 303-318.
- Vianen, A. van, Dalhoeven, B., & Pater, I. de (2010). Aging and employability willingness: employee and supervisor mindsets. *Nog niet gepubliceerd*.
- Vos, A. de, Dewettinck, K., & Buyens, D. (2007). De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 20, 21-40.
- Vos, A. de, & Soens, S. (2008). Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-459.

Wiersma, H., Mooren, A. van de, & Vermeulen, M. (2002). Ontwikkeling medewerkers, ontwikkeling schoolorganisatie: loopbaanontwikkelingsbeleid in de praktijk. Tilburg: IVA.

Zaleska, K., & Menezes, L. de (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: between traditional and new careers. *Human Relations*, 60, 987-1018.

Bijlage 1. Topiclijst

Introductie

Bedankt dat ik u vandaag mag interviewen. Zal ik u met u of jij aanspreken? Ik zal me eerst nog even voorstellen. Ik ben Minke Poelstra en voor mijn studie doe ik onderzoek bij Achmea. Het onderzoek gaat over de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Dit interview zal ongeveer 1 uur duren en de gegevens worden strikt vertrouwelijk verwerkt. Dat betekent dat anderen niet kunnen zien dat jij dit gezegd hebt, je naam staat er dus niet bij. Wel zou ik het interview graag willen opnemen, zodat ik het later uit kan werken. Vind je dat een probleem? Wanneer je de resultaten van het onderzoek wilt lezen dan kan ik je in augustus een samenvatting sturen. Wil je dat?

Benadrukken: geïnteresseerd in jouw verhaal, geen goed of fout.

Zullen we dan beginnen? Als een vraag niet duidelijk is, wil je dat dan gelijk zeggen? Ik zal hem dan verder toelichten.

Definiëring:

Wanneer mensen denken aan de woorden loopbaan en loopbaanontwikkeling, dan worden deze woorden vaak verschillend gebruikt. Voor deze woorden is niet één goede betekenis, daarom wil ik graag weten hoe jij deze woorden gebruikt.

- 1) denk jij aan bij het woord loopbaan of carrière?
- 2) Waar denk je aan bij het woord loopbaanontwikkeling?

Verleden en huidige situatie

- 3) Kun je wat vertellen over jouw loopbaanontwikkeling? (eventuele vervolgvraag: wat zijn daarin cruciale momenten geweest)
- 4) Ben je tevreden over de loopbaanontwikkeling die je hebt doorgemaakt?
- 5) Wanneer je terugkijkt op jouw loopbaanontwikkeling, wat was jouw rol daarin?
- 6) Wat was de rol van je leidinggevende?
- 7) Welke rol heeft Achmea, naast de leidinggevende hierin gespeeld?
- 8) Welke rol heeft de omgeving (economie, vakbonden, familie en vrienden) in jouw loopbaanontwikkeling gespeeld?
- 9) Heb je gebruik gemaakt van de instrumenten die Achmea aanbiedt? (Lijst met instrumenten beschikbaar hebben)
- 10) Ben je tevreden met je eigen rol, die van je leidinggevende en de rol van Achmea?

Toekomst

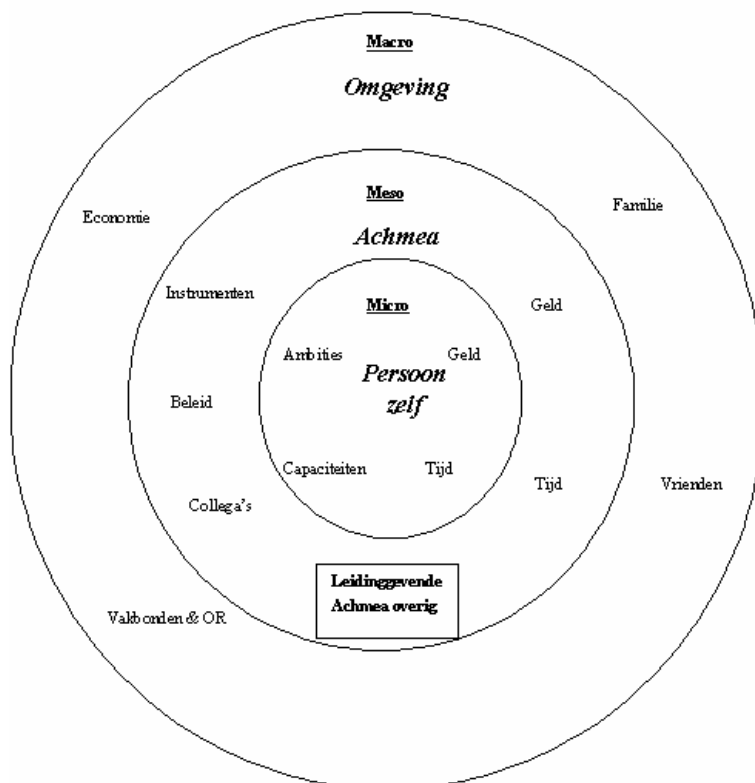
- 11) Als je kijkt naar de toekomst, waar zou je je qua loopbaan naar willen ontwikkelen?
- 12) Welke rol wil je daar zelf inspelel?/wat ga je doen om dat te realiseren?
- 13) Welke rol wil je dat je leidinggevende gaat spelen?/wat wil je dat je leidinggevende doet om dat te realiseren?
- 14) Welke rol wil je dat Achmea gaat spelen?
- 15) Welke rol wil je dat de omgeving (economie, vakbonden, familie en vrienden) in jouw loopbaanontwikkeling zal spelen?

- 16) Welke instrumenten wil je gaan gebruiken?/Aan wat voor soort (nog te ontwikkelen) instrumenten heb je behoefte?
- 17) Naast dat je jezelf misschien wilt ontwikkelen, komt het ook voor dat een organisatie of leidinggevende daar een sturende rol in heeft. Denk je dat dit ook voor jou geldt?
- 18) Ben je bekend met de komst van Mijn Loopbaan op Achmea.net? (evt. uitleg over Mijn Loopbaan)
- Zelftesten
 - Ontwikkelinstrumenten, zoals: aanbod van relevante spellen en boeken binnen Achmea
 - Coachingtips
 - Sollicitatietips
 - Netwerktips
 - Ervaringen van collega's met hun loopbaanontwikkeling
 - Links naar Compas, opleidingen, netwerken, etc
- 19) Denk je dat je het instrument Mijn Loopbaan gaat gebruiken?
- 20) Waarom wel/niet?

Afsluiting:

Bedankt voor je medewerking. Nog een vraag: wat is je hoogst genoten opleiding?

Ik wil nogmaals benadrukken dat de gegevens vertrouwelijk zullen worden verwerkt. Heb je nog vragen? Je kunt mij altijd bereiken via dit telefoonnummer en e-mailadres (geef kaartje mee).



Bijlage 2. Voorbeeld communicatiemiddel

Ontwikkeling van medewerkers bevorderen

Het bevorderen van werkzekerheid en een winstdelingsregeling. Dat zijn de belangrijkste punten die Achmea en de vakorganisaties zijn overeengekomen in hun onderhandelingsresultaat voor een nieuwe CAO. Dit resultaat hebben de bonden ter goedkeuring aan hun leden voorgelegd.

Voor het bevorderen van de werkzekerheid en de ontwikkeling van medewerkers ziet Hans van den Brink, directeur Group Human Resources, als een belangrijk punt. 'De aard van de verschillende crises brengt met zich mee dat het herstel van de winstgevendheid van Achmea niet zo maar plaatsvindt. Als we al op oude waarden kunnen komen, gaat dat nog jaren duren. In de tussentijd moet ons bedrijf nog veel beter op orde worden gebracht dan het nu is en daarbij moeten we scherp zijn op de veranderingen waar ons bedrijf voor staat. Achmea wordt steeds meer één bedrijf, wat niet alleen leidt tot complexiteitsreductie, maar ook tot reductie van systemen en producten.'

Veranderingen die volgens hem nieuw werk zal genereren. 'Maar veranderingen, en daar moeten we zeker onze ogen niet voor sluiten, waarbij ook arbeidsplaatsen verloren gaan. Daarom is het juist goed dat er in deze CAO extra afspraken zijn gemaakt om de inzetbaarheid, werkzekerheid en weerbaarheid van medewerkers te bevorderen.' Van den Brink hoopt wel dat medewerkers dan ook gebruik gaan maken van die extra afspraken. 'Want iedereen die weigert zich te ontwikkelen, snijdt zichzelf in de vingers. De medewerker moet daarom zelf, vooral gezien de organisatorische veranderingen, zijn of haar verantwoordelijkheid pakken. Helemaal als die mogelijkheden om je te ontwikkelen er volop zijn.'

Eén van die mogelijkheden betreft het optimaal voorbereiden van een Compasgesprek. Om te zorgen dat medewerkers namelijk goed gebruik kunnen maken van Achmea Compas, wordt een praktische zelfinstructie 'Hoe gebruik ik Achmea Compas' aangeboden. Van den Brink: 'Waar eerder alleen leidinggevend goed werden voorbereid op het voeren van Compasgesprekken, vinden we het belang-

rijk dat ook medewerkers nu die kans krijgen. Dat tilt het gesprek naar een hoger niveau.'

Ook de faciliteiten die op 'Mijn Loopbaan' via achmea.net beschikbaar zijn, bieden volgens Van den Brink medewerkers volop ondersteuning bij hun ontwikkeling. 'Er zijn voldoende opleidingsmogelijkheden, je kunt er testen doen zoals een loopbaananalyse. Maar maak er dan ook gebruik van.'

Wel heeft hij het idee dat veel medewerkers nog niet helemaal goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden van het virtuele loopbaancentrum. 'En daarom gaan we het nog meer onder de aandacht brengen. Onder meer door op alle locaties voorlichtingsbij-

'Medewerkers moeten zelf hun verantwoordelijkheid nemen'



eenkomsten te organiseren, willen we de medewerkers laten zien hoe 'Mijn Loopbaan' werkt. Dat kan ze net dat duwtje in de rug geven om er mee aan de slag te gaan.' Naast het bevorderen van de werkzekerheid en ontwikkeling van medewer-

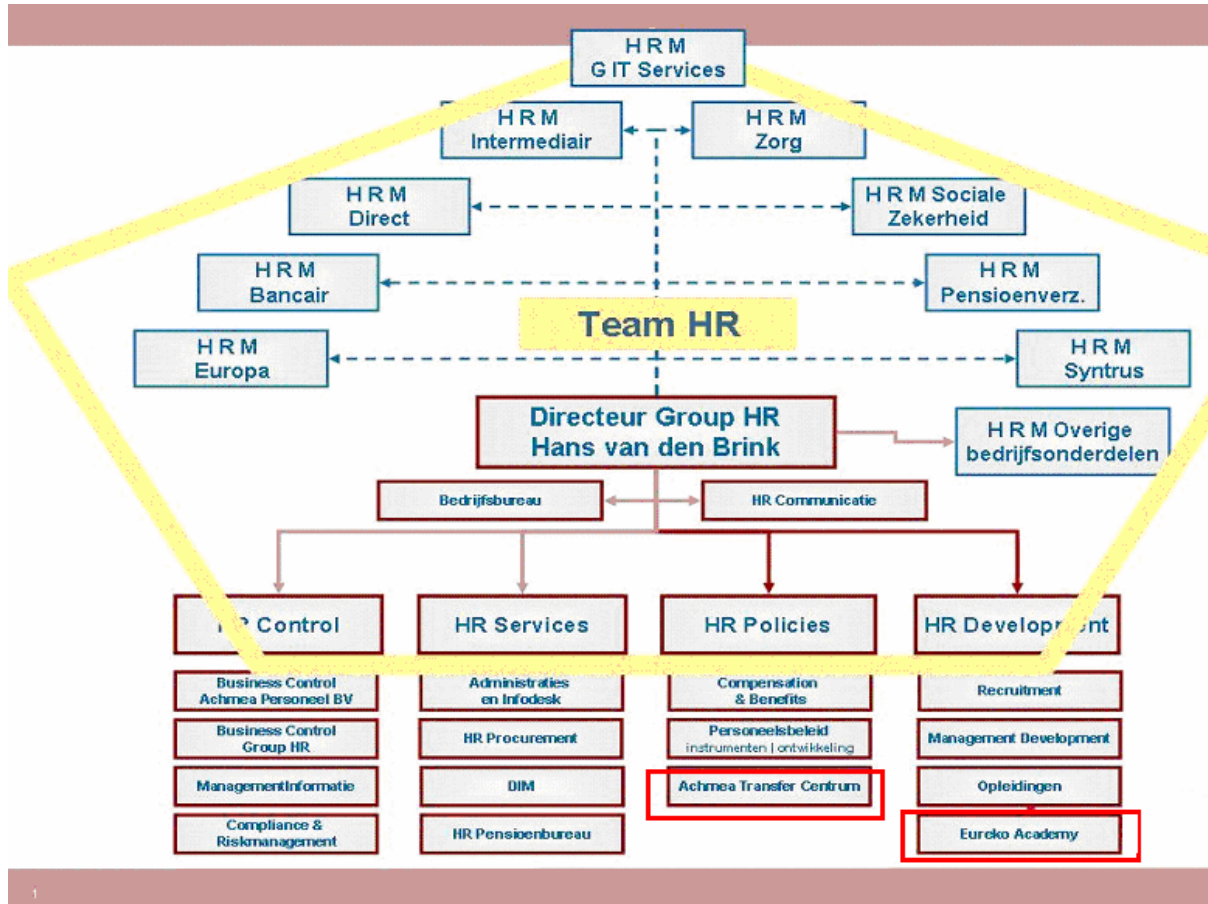
kers, is de winstdelingsregeling een belangrijk punt uit het onderhandelingsresultaat. Mocht de raad van bestuur deze regeling toekennen, dan bedraagt die maximaal 3,3% van twaalf maal het bruto maandsalaris.

Een winstuitkering is nog nooit in de CAO van Achmea opgenomen. Van den Brink: 'De regeling past, gezien onze coöperatieve achtergrond, veel beter bij ons dan de optieregeling die we voorheen hadden. Hij sluit aan bij onze identiteit. We vinden dat als het bedrijf het goed doet, alle medewerkers daar van mogen meeprofiteren.'

Het bereikte onderhandelingsresultaat stemt Van den Brink dan ook tevreden. 'Ik vind het echt goed dat we, zeker ook omdat we als bedrijf voor zulke grote veranderingen staan, blijven investeren in vernieuwend werkgeverschap en blijven doorgaan met sociale innovatie. Wie de meest vertrouwde verzekeraar wil zijn, moet ook de meest vertrouwde werkgever zijn. Achmea wil er alles aan doen om medewerkers te helpen hun inzetbaarheid te vergroten, maar ik hoop wel dat ze zich ervan bewust zijn dat ze het zelf moeten doen.'

Bron: Achmea.nu (17-07-2010), gevonden op Achmea.net (26-07-2010).

Bijlage 3. HR organogram Achmea



Bron: Informatie over Group HR, gevonden op Achmea.net (28-07-2010).