



UNIVERSITEIT  
VAN  
UTRECHT

TERUG NAAR DE TOEKOMST!

Een onderzoek naar de persoonlijke en organisatie factoren die in de beleving van hoogopgeleiden een rol spelen bij hun loopbaanontwikkeling en de verschillen in beleving tussen niet-westerse allochtonen en hun

autochtone collega's. | [Zhour Shleesh](#)

**Universiteit Utrecht**

Faculteit: Rechtsgeleerdheid, Economie en Bestuurs- en Organisatie wetenschap.

Departement: Bestuurs- en Organisatie wetenschap.

Master: Strategisch Human Resource Management

Begeleider: dr. R. van Berkel.

Tweede lezer: drs. E. Walter.

Zhour Shleesh

Studentnummer: 0473499

Datum: 03 januari 2011

[z.shleesh@gmail.com](mailto:z.shleesh@gmail.com)

**Onderzoeksorganisatie**

Gemeente Utrecht, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling

Begeleider: dr. A. Kumçu

*“Een mens weet nooit waartoe hij in staat is: volkomen  
onvoorziene omstandigheden kunnen heel zijn wijze van  
zien en begrijpen veranderen”.*

*Ossip-Lourie*



Voorwoord.....	9
Samenvatting.....	10

## DEEL I: INTRODUCTIE EN ACHTERGROND VAN HET ONDERZOEK

<b>1. Introductie.....</b>	<b>14</b>
1.1 Inleiding.....	14
1.2 Aanleiding van het onderzoek.....	15
Aanleiding -I.....	15
Aanleiding- 2.....	17
1.3 Afbakening van het onderzoeksonderwerp.....	17
Keuze 1: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.....	17
Keuze 2: Opleidingsniveau.....	17
Keuze 3: Culturele achtergrond.....	18
1.4 Onderzoeksdoelstellingen en onderzoeksvragen.....	18
Persoonlijke- en organisatie factoren.....	19
1.5 Maatschappelijke en theoretische relevantie.....	20
1.6 Onderzoeksfasering.....	21
1.7 Leeswijzer.....	21
<b>2. Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.....</b>	<b>23</b>
2.1 Inleiding.....	23
2.2 Introductie DMO.....	23
2.3 In- en uitstroomcijfers van DMO.....	23
2.4 Het loopbaanbeleid van Gemeente Utrecht.....	24

## DEEL II: HET THEORETISCH KADER

<b>3. Theoretisch kader</b> .....	<b>27</b>
3.1 Inleiding.....	27
3.2 Human Resource Management .....	28
3.3 HRM: vroeger en nu.....	30
Het psychologische contract.....	30
3.4 HRM in dit onderzoek.....	33
3.5 Definitiebepaling.....	34
3.5.1 Beleving.....	34
3.5.2 Niet-westerse allochtoon .....	34
3.5.3 Loopbaan en carrière .....	35
3.5.4 Mobiliteit.....	37
3.6 loopbaan, carrière en mobiliteit in dit onderzoek .....	38
3.7 Persoonlijke factoren.....	38
3.7.1 Het menselijke kapitaal.....	39
3.7.2 Persoonlijkheidskenmerken .....	39
3.8 Organisatie factoren .....	42
3.8.1 Organisatiecultuur .....	42
3.8.2 De rol van de leidinggevende.....	43
3.8.3 HR-instrumenten.....	44
3.9 Factoren bij niet-westerse allochtonen.....	45
3.9.1 Persoonlijke factoren.....	45
3.9.2 Organisatie factoren.....	46
3.9.3 Overige factoren .....	47
3.10 Het conceptueel model.....	50

## DEEL III: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

<b>4. Methodologische verantwoording .....</b>	<b>52</b>
4.1 Inleiding.....	52
4.2 Onderzoekstype .....	52
4.3 Kwalitatief onderzoek .....	53
4.3.1 Definitie.....	53
4.3.2 Waarom kwalitatief onderzoek? .....	54
4.3.3 Onderzoekinstrumenten.....	55
4.3.4 Nadelen van kwalitatief onderzoek .....	56
4.4 Populatie en profiel van de respondenten .....	57
4.4.1 Populatieafbakening en meertrapssteekproef .....	57
4.4.2 Werving van respondenten .....	57
4.4.3 Selecte steekproef .....	58
4.5 Validiteit en Betrouwbaarheid .....	59
4.5.1 Validiteit.....	59
4.5.2 Betrouwbaarheid .....	60
4.6 Verzendingspunt .....	60
4.7 Interviewvragen en topiclijst.....	61
<b>5. Dataverwerking en – analyse.....</b>	<b>62</b>
5.1 Inleiding.....	62
5.2 Verwerkingsmethode.....	62
5.2.1 Open coding .....	63
5.2.2 Axiale coding .....	63
5.2.3 Selectieve coding .....	64
5.3 Aandachtspunten bij het analyseproces.....	64

## DEEL IV: ONDERZOEKSANALYSE EN -RESULTATEN

<b>6. Analyse en onderzoeksresultaten.....</b>	<b>66</b>
6.1 Inleiding.....	27
6.2 De persoonlijke factoren .....	67
6.2.1 Het menselijke kapitaal.....	67
6.2.2 Persoonlijkheidskenmerken .....	68
Proactieve persoonlijkheid.....	69
Emotionele stabiliteit.....	72
Doorzettingsvermogen en motivatie.....	75
Netwerken .....	76
6.3 Organisatiefactoren .....	77
6.3.1 De organisatiecultuur.....	78
6.3.2 De rol van de leidinggevende.....	79
6.3.3 HR-instrumenten.....	80
6.4 Nieuwe factoren .....	81
6.4.1 De rol van de partner.....	81
6.4.2 Gezondheid.....	82
6.4.3 Doelgerichtheid .....	83
6.4.4 De rol van collega's.....	84
6.5 Asepecten bij niet westerse allochtonen	
6.5.1 Doorzettingsvermogen.....	86
6.5.2 Netwerken .....	86
6.5.3 Organisatie cultuur .....	87
6.5.4 Contactmet de leidinggevende.....	87
6.5.5 Culturele verschillen in communicatie.....	88
6.5.6 De Nederlandse taal.....	88
6.5.7 Bescheidenheid versus assertiviteit.....	90

## DEEL V: CONCLUSIE EN REFLECTIE

<b>7. Conclusie</b> .....	<b>93</b>
7.1 Antwoord op de eerste onderzoeksvraag.....	93
Het menselijke kapitaal .....	93
Persoonlijkheidskenmerken.....	93
Organisatiefactoren .....	96
Nieuwe factoren.....	97
Factoren bij niet-westerse allochtonen .....	97
7.2 Antwoord op de tweede onderzoeksvraag.....	98
<b>8. Reflectie</b> .....	<b>100</b>
8.1 Inhoudelijke reflectie .....	100
8.2 Algemene reflectie .....	102
<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>104</b>

### **Bijlagen:**

**Bijlage 1:** Paper over de publieke dimensie van DMO.

**Bijlage 2:** Topiclijst en interviewvragen

**Bijlage 3:** Coding boom volgens Open coding

**Bijlage 4:** Coding boom volgens Selective coding.



Deze scriptie zou nooit tot stand zijn gekomen zonder de medewerking, motivering en inspiratie van een aantal mensen die ik in de eerste tekstregels van deze scriptie wil bedanken. Mijn eerste dankwoord gaat naar mijn begeleider vanuit mijn faculteit en de organisatie waarin ik dit onderzoek heb uitgevoerd. Een speciale dank gaat hierbij naar dr. Rik van Berkel, en dr. Adem Kumçu voor hun kritische en aanvullende feedback.

Een zeer speciale dank ben ik verschuldigd aan alle respondenten: dank jullie wel voor jullie onmisbare bijdrage, jullie tijd en geweldige open houding.

Verder wil ik een aantal mensen uit verschillende afdelingen van DMO bedanken voor hun behulpzame houding en oprechte betrokkenheid. Dank aan Tugba Çavusoglu voor haar deskundige hulp met het opzoeken van contactgegevens uit het Outlook systeem. Ook wil ik Judith Mantow bedanken voor haar hulp bij het opzoeken en het vinden van statistische personeelsgegevens.

Een bijzondere dank gaat naar mijn vrienden met wie ik vele kopjes koffie heb genoten en over zinnige en onzinnige heb gesproken. In het bijzonder wil ik hierbij Diane Ramakers bedanken voor het redigeren van de stukken.

Boven alles wil ik mijn moeder en zus bedanken voor hun liefde, zorg en luisterend oor. Zonder jullie betrokkenheid en steun zou deze scriptie niet tot stand zijn gekomen.

Zhour Shleesh

Dit onderzoek is uitgevoerd bij een van de diensten van de Gemeente Utrecht, de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (in het vervolg als DMO aangeduid). Het doel van mijn onderzoek is tweeledig. Enerzijds om meer inzicht te verkrijgen in de beleving van hoogopgeleide (HBO/WO afgestudeerden) werknemers ten aanzien van de persoonlijke en de organisatiefactoren die een rol hebben gespeeld gedurende hun loopbaanontwikkeling. Anderzijds om na te gaan of er verschillen te signaleren zijn tussen de beleving van hoogopgeleide niet-westerse allochtone werknemers en hun autochtone collega's ten aanzien van de persoonlijke en organisatiefactoren en de gevolgen hiervan op de loopbaanontwikkeling van beide groepen werknemers.

De aanleiding van deze studie zijn de in- en uitstroomcijfers waaruit duidelijk blijkt dat er zowel op gemeentelijk niveau als bij DMO relatief gezien veel meer werknemers uitstromen dan werknemers die binnenstromen. In het licht van het onderzoek van Hofhuis (2008) waaruit is gebleken dat 'loopbaanontwikkeling' door ambtenaren als een belangrijke motief genoemd werd voor hun vertrekintentie, worden de verloopaantallen door DMO als zorgelijk ervaren. Hierbij wordt er naar de resultaten van het werknemerstevredenheidsonderzoek van Gemeente Utrecht (2009) gewezen, waarbij de Utrechtse ambtenaren op de factoren 'loopbaanontwikkeling' en 'mobiliteit' de laagste scores geven vergeleken met hun collega's die bij andere grote gemeenten in het land in dienst zijn.

De aanleiding om de beleving van de groep niet-westerse allochtonen in dit onderzoek te betrekken is het onderzoek van Gravesteijn (2007) waaruit is helder geworden dat de groep niet-westerse allochtonen de factoren die op hun loopbaanontwikkeling van invloed zijn anders kunnen beleven dan hun autochtone collega's. Dit signaal wordt versterkt door DMO die aangeeft dat hoogopgeleide niet-westerse allochtonen moeite hebben om binnen te stromen maar als ze eenmaal binnen zijn in *no time* de organisatie weer verlaten.

Uit de bovenvermelde aanleidingen en onderzoeksdoelstellingen vloeien de volgende onderzoeksvragen voort:

**“Hoe beleven hoogopgeleide werknemers bij Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling de persoonlijke en organisatiefactoren die een rol hebben gespeeld in hun loopbaanontwikkeling? En in hoeverre verschilt de beleving van deze factoren tussen autochtone werknemers en hun niet-westerse allochtone collega's?”**

Zoals uit de onderzoeksvragen duidelijk wordt, zullen persoonlijke en organisatie factoren centraal worden gesteld. Daarnaast zal de beleving van deze factoren tussen niet-westerse allochtonen en hun

autochtone collega's met elkaar worden vergeleken. Hierbij worden de persoonlijke en organisatiefactoren uiteraard gekoppeld aan de rol die deze gespeeld hebben in de loopbaanontwikkeling van beide groepen werknemers (niet-westerse allochtonen en autochtonen).

Er is in deze studie gekozen om persoonlijke en organisatie factoren als categorisering te hanteren omdat deze indeling het samenspel tussen organisaties en werknemers ten aanzien van de loopbaanontwikkeling duidelijk maakt. Uit de ontwikkelingen rondom het oude en nieuwe psychologische contract (beide type psychologische contracten zullen in paragraaf 3.3 aan de orde komen) is namelijk duidelijk geworden dat de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling verschoven is van de werkgever naar de werknemer. De rol van werkgevers in de loopbaanontwikkeling van de werknemers beperkt zich tot het faciliteren en ondersteunen van werknemers in hun loopbaan.

'Persoonlijke factoren' worden in dit onderzoek gedefinieerd als *alle binnen het individu gelegen factoren die van invloed zijn op de loopbaanontwikkeling van de werknemer*. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt in a.) het menselijke kapitaal en b.) de persoonlijkheidskenmerken van het individu. Beide factoren worden in het theoretisch kader (paragraaf 3.7 en 3.8) geoperationaliseerd.

'Organisatiefactoren' zijn *alle in de organisatie gelegen factoren die van invloed zijn op de loopbaanontwikkeling van de werknemer*. Organisatiefactoren omvatten in dit onderzoek de volgende elementen: a.) organisatie cultuur, b.) de rol van de leidinggevende en c.) HR-instrumenten.

Verder is een aparte paragraaf gewijd (paragraaf 3.9) aan de factoren die volgens studies door niet-westerse allochtonen anders beleefd kunnen worden en hiermee dus op een andere manier van invloed kunnen zijn op de loopbaanontwikkeling van deze groep werknemers. De volgende aspecten zijn uit de literatuur gedestilleerd: a.) doorzettingsvermogen, b.) netwerken, c.) organisatiecultuur, d.) culturele verschillen in communicatie, e.) contact met leidinggevende en f.) de Nederlandse taal. In paragraaf 3.9 volgt een toelichting over van deze factoren.

Na de empirische data te hebben geanalyseerd in paragraaf 6.2 t/m 6.4 volgt in paragraaf 6.5 de analyse van de factoren die anders beleefd worden door niet-westerse allochtonen en hun autochtone collega's. Deze factoren zijn: a.) bescheidenheid versus assertiviteit, b.) Organisatiecultuur en c.) culturele verschillen in communicatie.

Aan dit kwalitatief onderzoek hebben 15 medewerkers hun bijdrage in de vorm van een half gestructureerde interview geleverd. De methodologische verantwoording is in hoofdstuk 4 teurg te vinden.

De conclusie van dit onderzoek worden in hoofdstuk 7 gepresenteerd.

Kernwoorden in dit onderzoek zijn: loopbaanontwikkeling, beleving, persoonlijke factoren, organisatiefactoren, persoonlijkheidskenmerken, het menselijke kapitaal, de organisatiecultuur, de rol van de leidinggevende en HR-instrumenten.

DEEL I: INTRODUCTIE EN  
ACHTERGROND VAN HET  
ONDERZOEK

## 1.1 INLEIDING

Het denken over loopbanen is hot. Mensen vragen aan elkaar hoe het met hun baan gaat, wat ze precies aan hun werk leuk vinden en hoe lang ze denken bij hun huidige werkgever te willen blijven werken. Dat is ook te zien in het grote aanbod aan boeken over dit onderwerp. Deze boeken vliegen werkelijk als warme broodjes over de toonbank.

Ook de wetenschap heeft het thema loopbaanontwikkeling ontdekt. Er gaat geen maand voorbij of er verschijnt weer de een of een andere publicatie over loopbanen. Deze maatschappelijke en wetenschappelijke interesse kan door twee factoren verklaard worden. De eerste factor heeft betrekking op de groeiende interesse van organisaties voor Human Resource Management (HRM) waarbij zowel de belangen van werkgevers als die van de individuele werknemers centraal worden gesteld. Boxall en Purcell (2003) geven aan dat loopbaanontwikkeling als een belangrijk instrument gezien kan worden om medewerkers aan te trekken, te motiveren, meer in hun kwaliteiten te investeren en aan de organisatie te binden.

De tweede factor die de groeiende interesse in loopbaanontwikkeling verklaart, heeft betrekking op de eisen die medewerkers aan hun baan stellen en welke verwachtingspatroon ze hebben ten aanzien van zichzelf en van hun werkgever. Verschillende onderzoeken hebben namelijk uitgewezen dat werknemers in een toenemende mate behoefte hebben aan een werkgever die hen de mogelijkheid biedt om zich te blijven ontwikkelen (Dagevos 1998; Gravesteijn, 2006; Hofhuis, e.a., 2008).

De mate waarin werknemers bij een bepaalde organisatie blijven werken wordt tevens bepaald door de algemene tevredenheid van werknemers over hun werk (Hofhuis, e.a., 2008).

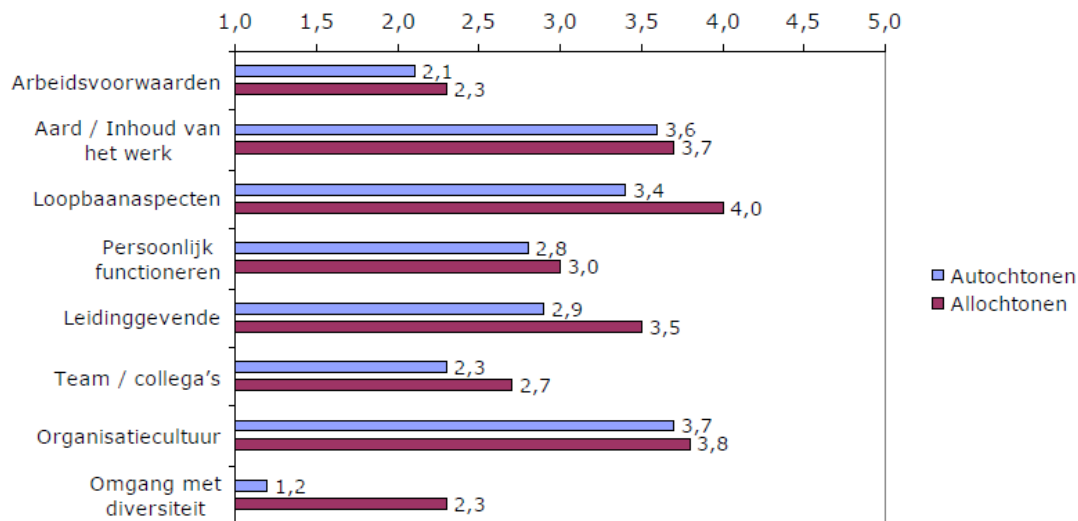
Loopbaanontwikkeling blijkt met name voor hoogopgeleide werknemers een belangrijke rol te spelen bij het besluit om bij hun werkgever te blijven of deze juist te verlaten. Het onderzoek van Dagevos (1998) bevestigt de relatie tussen de aangeboden doorgroeimogelijkheden en de vertrekintentie van hoogopgeleide werknemers. Daaruit is gebleken dat de vertrekintentie van werknemers afneemt wanneer organisaties hen genoeg doorgroeimogelijkheden aanbieden (Dagevos, e.a., 1998).

De onderzoeksresultaten van Hofhuis (2008) komen voor een belangrijk deel overeen met die van Dagevos. Volgens Hofhuis blijkt het aanbieden van loopbaanmogelijkheden voor alle werknemers, ongeacht hun etnische achtergrond, een belangrijke rol te spelen bij de vraag of ze al dan niet bij hun

werkgever willen blijven werken.

In het onderstaande figuur maakt Hofhuis duidelijk dat loopbaanaspecten een belangrijk vertrekmotief zijn voor hoogopgeleiden. Uit figuur 1 is namelijk af te lezen dat de score van zowel allochtone als autochtone werknemers relatief gezien hoog is bij loopbaanaspecten.

Schaal: 1 (helemaal geen invloed op vertrek) tot 5 (heel veel invloed op vertrek)  
Autochtonen, n = 389; Allochtonen, n = 54



**Figuur 1: Vertrekmotieven van vertrokken werknemers bij de overheid (Hofhuis, e.a., 2008: 25).**

## 1.2 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK

### AANLEIDING -I

De aanleiding voor dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste omdat de in- en uitstroomcijfers van Gemeente Utrecht – ondanks de geboekte vooruitgang- nog steeds niet optimaal in balans zijn. Er wordt van een ‘geen optimale balans’ gesproken wanneer de in- en uitstroomcijfers opmerkelijk veel van elkaar verschillen. Eind 2008 stroomden bijvoorbeeld gemeentebreed 401 ambtenaren uit terwijl het instroomaantal 700 bedroeg (Personeel en Cijfers, 2008: 3). Theoretisch gezien kan het zijn dat het instroomaantal juist zo hoog ligt omdat men het uitstroomaantallen zou willen compenseren. Uit het jaarverslag wordt dit aspect niet expliciet toegelicht. Dat neemt echter niet weg dat het zorgwekkend is om te moeten constateren dat het uitstroomaantal in 2008 401 bedroeg terwijl er 700 werknemers zijn ingestroomd. De gemeente moet dan als het ware geld, tijd en energie blijven investeren in het werven en selecteren van geschikte plaatsvervangers. Naast het werven en selecteren is het behouden van personeel een even belangrijke uitdaging voor de

Gemeente Utrecht. Dit onderzoek gaat om één aspect die werknemers bindt aan een organisatie namelijk de loopbaanontwikkeling.

Ondanks de sombere bovenschets kan aan de hand van figuur 2 vastgesteld worden dat het eigenlijk steeds beter gaat met de verloopcijfers van de Gemeente Utrecht. Figuur 2 maakt duidelijk dat de verhouding tussen de in- en uitstroomcijfers sinds 2006 geleidelijk meer balans hebben bereikt. Er wordt in dit onderzoek van ‘balans’ gesproken wanneer de in- en uitstroompercentages redelijk gelijk aan elkaar zijn. Een voorbeeld van de positieve ontwikkeling in het bereiken van meer balans tussen het in- en uitstroompercentage is af te lezen aan de het instroompercentage (3,4%) van personeelsleden die eind het jaar 2006 in schaal 10 t/m 12 zaten. Het uitstroompercentage van dezelfde groep eind 2006 bedroeg 6,1%. Twee jaar later in eind 2008 is het instroompercentage van werknemers in schaal 10 t/m12 verdrievoudigd (12,6 %), terwijl het uitstroompercentage van deze groep werknemers eind 2008 lichtelijk toegenomen was van 6,1 eind 2006 naar 8,8 % eind 2008.

Soorten personeel	eind '05	eind '06	eind '07	eind '08
Aantal personeelsleden dat is ingestroomd	154	271	635	700
Verversingspercentage	3,3%	6,1%	14,4%	15,0%
Instromers in percentage bezetting in salariscategorie voorgaande jaar				
Schaal 1 t/m 3	9,2%	24,8%	68,3%	23,4%
Schaal 4 t/m 6	3,2%	5,6%	15,0%	14,7%
Schaal 7 t/m 9	3,0%	5,6%	9,3%	16,2%
Schaal 10 t/m 12	1,9%	3,4%	7,3%	12,6%
Schaal 13 en hoger	2,2%	2,4%	5,0%	5,6%
Aantal personeelsleden dat is uitgestroomd	350	289	352	401
Verlooppercentage	7,5%	6,5%	8,0%	8,6%
Uitstroompercentage onder personeelsleden jonger dan 30 jaar	18,6%	17,6%	21,3%	20,4%
Uitstroom naar naar WGA/IVA				8
Uitstromers in percentage bezetting in salariscategorie voorgaande jaar				
Schaal 1 t/m 3	8,3%	8,8%	23,2%	17,0%
Schaal 4 t/m 6	7,6%	4,5%	6,5%	7,0%
Schaal 7 t/m 9	7,4%	6,1%	5,6%	7,5%
Schaal 10 t/m 12	6,9%	6,1%	8,2%	8,8%
Schaal 13 en hoger	10,8%	9,0%	8,2%	6,9%

**Figuur 2: Het personeelsbestand van de Gemeente Utrecht vanaf eind 2005 tot en met eind 2008.**

**(Rapport: Gemeente en Cijfers, 2008)**

Deze positieve ontwikkeling is echter geen reden om als gemeente niet bezorgd te zijn over de onstabiele cijfers tussen de in- en uitstroom aantallen. Deze bezorgdheid aan de hand van de tot zo ver gepresenteerde cijfers vormen de eerste aanleiding voor dit onderzoek.



---

## AANLEIDING- 2

De tweede aanleiding wordt gevormd door de uitkomsten van het werknemers tevredenheidsonderzoek van de Gemeente Utrecht (2009). De resultaten van dit onderzoek versterken de indruk dat mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling een belangrijke voorwaarde zijn bij de keuze om al dan niet bij de werkgever te willen blijven (www.utrecht.nl). Zowel op het aspect 'mobiliteit' als 'loopbaanontwikkeling' scoort de Gemeente Utrecht lager dan alle andere aspecten van werktevredenheid. Daarnaast geven de Utrechtse ambtenaren deze twee aspecten de laagste scores vergeleken met hun collega's die bij andere grote gemeenten in het land in dienst zijn (www.utrecht.nl).

### 1.3 AFBAKENING VAN HET ONDERZOEKSONDERWERP

Om het onderzoeksterrein af te bakenen zijn er drie keuzes gemaakt die betrekking hebben op de dienst, waarbinnen het onderzoek uitgevoerd zal worden alsmede de onderzoeksdoelgroepen (opleidingsniveau en culturele achtergrond) die in het onderzoek meegenomen zullen worden. De subparagrafen die hierna zullen volgen, zullen deze keuzes verder toelichten.

---

#### KEUZE 1: DIENST MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING

Om alle gemeentelijke diensten tegen het licht te houden in de tijd die voor mijn onderzoek gepland is, zou een schier onmogelijke taak zijn. Ik heb voor DMO gekozen omdat ik met deze dienst kennis mogen maken in het derde jaar van mijn opleiding toen ik hier mijn stage heb gelopen. Het feit dat ik al personen binnen dit netwerk kende, zou het me dan ook gemakkelijker maken om respondenten te benaderen voor interviews.

---

#### KEUZE 2: OPLEIDINGSNIVEAU

Uit de literatuur wordt duidelijk dat de ontevredenheid over de loopbaanontwikkeling tevens bij hoogopgeleide werknemers gesignaleerd wordt (Hofhuis, e.a., 2008; Kruisbergen, e.a., 2002). In dit onderzoek wordt de groep hoogopgeleiden bij DMO als doelgroep gezien. In paragraaf 4.4 wordt een verantwoording afgelegd van het selectiecriterium dat toegepast is bij het benaderen van respondenten.

Zoals eerder is aangegeven heerst bij DMO sterk het gevoel dat hoogopgeleide allochtonen andere factoren zouden beleven die van invloed zijn op hun loopbaanontwikkeling. Naar aanleiding hiervan is het zoeken naar eventuele verschillen in de beleving van deze factoren tussen allochtonen en autochtonen als een doel geformuleerd. Dit gegeven heeft geresulteerd in het benaderen van respondenten uit beide culturele achtergronden.

#### 1.4 ONDERZOEKSDOELSTELLINGEN EN ONDERZOEKSVRAGEN

De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig:

- A. Het verkrijgen van inzicht in de beleving van hoogopgeleide werknemers bij DMO ten aanzien van de persoonlijke en organisatie factoren die een rol hebben gespeeld in de loopbaanontwikkeling van hoogopgeleiden bij DMO.
- B. In kaart brengen van de eventuele verschillen tussen de beleving van hoogopgeleide niet-westerse allochtone werknemers en hun autochtone collega's ten aanzien van de persoonlijke en organisatie factoren die een rol hebben gespeeld in hun loopbaanontwikkeling.

Uit de genoemde doelstellingen vloeien de volgende **centrale onderzoeksvragen** voort:

Hoe beleven hoogopgeleide werknemers bij Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling de persoonlijke en organisatie factoren die een rol hebben gespeeld in hun loopbaanontwikkeling? En in hoeverre verschilt de beleving van deze factoren tussen autochtone werknemers en hun niet-westerse allochtone collega's?

Bij deze onderzoeksvraag is het van belang om toe te lichten wat er met 'persoonlijke en organisatie factoren' precies bedoeld wordt en waarom deze categorisatie in dit onderzoek gehanteerd wordt. Uit de literatuur is duidelijk naar voren gekomen dat werknemers door veel factoren belemmerd c.q. gestimuleerd worden gedurende hun loopbaanontwikkeling. Deze factoren worden in dit onderzoek gedefinieerd als: *alles wat van invloed is op de loopbaanontwikkeling van het individu.*

Uit de eerste onderzoeksvraag wordt reeds duidelijk dat de focus met betrekking tot de factoren in deze studie op twee niveaus ligt, namelijk de persoonlijke factoren (het individu = de werknemer) en de organisatiefactoren (de organisatie = de werkgever). Er is voor deze categorisatie gekozen omdat het duidelijk maakt dat de loopbaanontwikkeling van werknemers tot stand komt door zowel de persoonlijke inzet van de werknemer als de ruimte en middelen die organisaties aanbieden om in de loopbaanontwikkeling van hun werknemers te investeren en deze te faciliteren (Vos, de, e.a., 2007). Met deze keuze voor de factorenindeling zullen de perspectieven van zowel de werknemers als de werkgevers toegelicht worden; wat als een interessant uitgangspunt in dit onderzoek wordt ervaren.

Hieronder zal in het kort geschetst worden wat er onder de persoonlijke en organisatie factoren verstaan wordt. Deze factoren zullen in paragrafen 3.7 en 3.8 aan de hand van de literatuur besproken worden.

---

## PERSOONLIJKE EN ORGANISATIE FACTOREN

### **Persoonlijke factoren**

Bij de persoonlijke factoren wordt er aan twee factoren gedacht. Ten eerste zal de invloed van *het menselijke kapitaal* op de loopbaanontwikkeling van werknemers besproken worden. Ten tweede worden de *karaktereigenschappen* van het individu centraal gesteld. Hierbij vormen de volgende factoren de kaders van de karaktereigenschappen: proactieve persoonlijkheid, emotionele stabiliteit, motivatie, doorzettingsvermogen, doelgerichtheid en netwerken.

Persoonlijke factoren omvatten tevens de demografische kenmerken van het individu (Judge, Higgins, Thoresen en Barrick (1999). Hierbij wordt er bijvoorbeeld gedacht aan de leeftijd, het geslacht, de burgerlijke staat en het aantal kinderen. Vanwege de afbakening van dit onderzoek zullen de demografische factoren buiten beschouwing worden gelaten.

### **Organisatie factoren**

Bij organisatie factoren wordt er gedacht aan wat organisaties bieden om in de loopbaanontwikkeling van de werknemers te investeren. In dit onderzoek wordt er enerzijds gekeken naar factoren als *de organisatie cultuur, de rol van de leidinggevende*. Anderzijds wordt er gekeken naar het loopbaanbeleid van organisaties met het doel een beeld te krijgen van de *HR-instrumenten* die werkgevers inzetten om de loopbaanontwikkeling van de werknemers te ondersteunen.

## 1.5 MAATSCHAPPELIJKE EN THEORETISCHE RELEVANTIE

### MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De Nederlandse samenleving is onderhevig aan een aantal veranderingen zoals vergrijzing en interculturalisatie. Vergrijzing maakt het voor organisaties onvermijdelijk om de komende jaren op zoek te gaan naar nieuw potentieel. Organisaties worden namelijk geconfronteerd met een steeds kleurrijkere samenleving waarin verschillende culturen te zien zijn en waar organisaties een deel van willen blijven uitmaken. Deze twee maatschappelijke tendensen hebben betrekking op dit onderzoek omdat het uiteindelijk DMO in staat stelt om mensen die in dienst zijn aan zich te binden. De verkregen inzichten zouden het voor DMO gemakkelijker maken om het personeel dat in de toekomst geworven wordt meer aan de organisatie te binden dan nu het geval is. Op deze manier kan de organisatie de ontwikkeling rondom vergrijzing het hoofd bieden.

Het feit dat dit onderzoek tevens ingaat op de beleving van hoogopgeleide niet-westerse allochtonen ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling raakt aan een maatschappelijke doelstelling van DMO, namelijk het nastreven van een afspiegeling van de Utrechtse samenleving in het personeelsbestand van de organisatie. Dit onderzoek zal meer duidelijkheid verschaffen over de aspecten die hoogopgeleide niet-westerse allochtonen beleven. Hiermee wordt DMO gemakkelijker in staat gesteld om daarmee rekening te houden en hoogopgeleide niet-westerse allochtonen datgene aan te bieden waaraan ze behoefte hebben. Bijlage 1 omvat een paper waarin de sociale legitimiteit van DMO toegelicht wordt.

Andere overheidsinstanties kunnen ook wat hebben aan dit onderzoek. Het onderzoek zoomt tenslotte in op factoren die de beleving van hoogopgeleide werknemers beïnvloeden. In die zin kunnen de onderzoeksresultaten als indicatie dienen om zicht te krijgen op de factoren die de beleving van deze groep werknemers beïnvloeden.

### THEORETISCHE RELEVANTIE

In de wetenschap wordt er veel aandacht besteed aan de factoren die een bijdrage leveren aan de loopbaanontwikkeling van individuen (Helsin, 2005; Sue, 2001; Seibert, e.a., 2001; Arthur, e.a., 2005; Vos, e.a., 2007; Dagevos, e.a., 1992; Vos e.a., 2003). In die zin zou dit onderzoek wetenschappelijk gezien weinig toevoegen. Echter, het feit dat dit onderzoek het accent legt op hoogopgeleide werknemers maakt het waardevol. Er bestaan namelijk weinig wetenschappelijke onderzoeken

waarin de beleving van hoogopgeleide werknemers ten aanzien van de factoren die een rol spelen bij hun loopbaanontwikkeling centraal worden gesteld. Met dit onderzoek hoop ik een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke informatie over dit onderwerp.

Daarnaast vergroot het feit dat er weinig studies bestaan over de aspecten die bij hoogopgeleide niet-westerse allochtonen spelen ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling de theoretische relevantie van dit onderzoek. De meeste wetenschappelijke publicaties gaan namelijk over de ongunstige positie van niet-westerse allochtonen op de arbeidsmarkt en niet zo zeer de groep hoogopgeleide niet-westerse allochtonen en hoe ze bepaalde factoren in hun loopbaanontwikkeling beleven.

## 1.6 ONDERZOEKSFASERING

De fasering van het onderzoek ziet er als volgt uit: allereerst ben ik begonnen met het zoeken naar wetenschappelijke publicaties over de aspecten die de loopbaanontwikkeling van individuen kunnen beïnvloeden. Dat heeft me geholpen om het onderwerp af te bakenen en de kaders van dit onderzoek vast te stellen. Vervolgens werd de zoekopdracht naar literatuur specifieker geformuleerd, waarbij ieder keer de relatie tussen een bepaalde factor en de invloed daarvan op de loopbaanontwikkeling van het individu als focus diende.

Om inzicht te kunnen verkrijgen in de factoren die de loopbaanontwikkeling van niet-westerse allochtonen beïnvloeden, ben ik op zoek gegaan naar loopbaanstudies die de beleving van niet-westerse allochtonen ten aanzien van de persoonlijke en organisatie factoren centraal stelden. Vervolgens is aan de hand van de literatuurstudie een topiclijst opgesteld die in de praktijk de basis vormde voor de gevoerde vijftien half gestructureerde interviews. Ten slotte zijn de interviews getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd. Hieruit zijn de onderzoeksresultaten en conclusies voort gevloeid.

## 1.7 LEESWIJZER

Deze onderzoeksrapportage is opgebouwd uit vijf onderdelen die in totaal acht hoofdstukken omvatten:

### **Deel I: Introductie en achtergrond van het onderzoek**

Het eerste gedeelte bestaat uit twee hoofdstukken. In hoofdstuk 1 heeft u reeds de volgende onderdelen kunnen lezen: aanleiding van het onderzoek, de afbakening van het onderzoeksonderwerp, de onderzoeksdoelstellingen en -vragen en de maatschappelijke en theoretische relevantie van deze studie. In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksorganisatie (DMO) geïntroduceerd. Hierbij worden de in- en uitstroomcijfers en het loopbaanbeleid van DMO toegelicht.

## **Deel II: Theoretisch kader**

In hoofdstuk 3 zullen aan de hand van maar liefst 10 paragrafen de volgende onderwerpen aan de hand van literatuur besproken worden: Human Resource Management (HRM), HRM vroeger en nu, de definitie van HRM, Beleving, Niet-westerse allochtoon, Loopbaan, Carriere en Mobiliteit worden vermeld. Na de definitiebepaling zullen de persoonlijke en organisatie factoren die een rol spelen bij de loopbaanontwikkeling van werknemers geanalyseerd worden. Hierna volgen de factoren die in het bijzonder bij niet-westerse allochtonen worden beleefd. Hoofdstuk 3 wordt afgesloten met een tabel die een samenvatting geeft van de betekenis van alle begrippen in dit onderzoek en het conceptueel model van deze studie.

## **Deel III: Methodologische verantwoording**

Dit gedeelte bestaat uit hoofdstuk 4 en 5.

In hoofdstuk 4 zullen de volgende thema's centraal worden gesteld: Het onderzoekstype, populatie & het profiel van de respondenten, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, het bereikte verzadigingspunt, de interviewvragen en de topislijst.

In hoofdstuk 5 zal de dataverwerking en de analysemethode worden toegelicht.

## **Deel IV: Onderzoeksresultaten en -analyse**

Dit gedeelte bestaat uit de hoofdstuk 6 .

In hoofdstuk 6 zullen de onderzoeksgegevens geanalyseerd worden. Hierbij zullen de persoonlijke- en organisatie factoren aan de orde komen. Hierop volgt een paragraaf (6.4) over de nieuwe factoren die uit het empirische onderzoek zijn voortgevloeid. Te denken valt aan de rol van de partner, gezondheid, doelgerichtheid en de rol van collega's. Vervolgens zal er in paragraaf 6.5 aandacht besteed worden aan de factoren met leidinggevende, culturele verschillen in communicatie, de Nederlandse taal en bescheidenheid versus assertiviteit.

## **Deel V: Conclusie en reflectie**

In hoofdstuk 7 volgt de conclusie: de beantwoording van de onderzoeksvragen.

In hoofdstuk 8 wordt er op het onderzoek gereflecteerd.

## 2. DIENST MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING

### 2.1 INLEIDING

Het feit dat dit onderzoek bij DMO plaats vindt, maakt het onmisbaar om deze organisatie in het kort te beschrijven. Het doel van deze beschrijving is om de onderzoekscontext in kaart te brengen en inzicht te krijgen in het loopbaanbeleid van de Gemeente Utrecht. Dat laatste is van belang omdat er later in het onderzoek ingezoomd wordt op de organisatiefactoren die een rol spelen in de loopbaanontwikkeling van werknemers. Het loopbaanbeleid is een van de organisatiefactoren die hierbij geanalyseerd zullen worden. In paragraaf 2.2 volgt een introductie van DMO. In paragraaf 2.3 zal het loopbaanbeleid van de Gemeente Utrecht toegelicht worden.

### 2.2 INTRODUCTIE DMO

DMO is één van de veertien diensten van de Gemeente Utrecht.

DMO bestaat uit zes afdelingen waarvan twee afdelingen, waarin men zich inzet om het leefklimaat van de stad te verbeteren door interactie tussen de Utrechtse burgers te stimuleren en in de diverse groepen (jongeren, vrouwen, gehandicapten en migranten) te investeren. Deze afdelingen zijn: Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Cultuur, Bureau Inburgering, Sportaccommodaties, Welzijn en Onderwijs. Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Bureau Inburgering zitten op dit moment volop in een fusieproces.

### 2.3 IN- EN UITSTROOMCIJFERS VAN DMO

In de aanleiding van dit onderzoek (paragraaf 1.2) werd de probleemschets aan de hand van de in- en uitstroomcijfers van Gemeente Utrecht gegeven. De in- en uitstroomcijfers op DMO niveau vormen een redelijke afspiegeling van de problematiek op gemeentelijk niveau. Het enige minpunt aan deze cijfers is dat deze minder goed gespecificeerd zijn dan dat dit op gemeentelijk niveau het geval is. Om deze reden zijn deze cijfers niet bij de aanleiding van dit onderzoek opgenomen. Echter, geven deze cijfers een redelijk beeld van de situatie bij DMO en vormen de aanleiding tot zorg bij deze dienst. Reden genoeg om deze in- en uitstroomcijfers bij DMO in deze paragraaf aan te stippen.

Uit de beschikbare cijfers (Figuur 3) kan worden afgelezen dat het aantal werknemers dat bij DMO in 2008 ingestroomd was 150 bedroeg. In datzelfde jaar was het aantal werknemers dat uitgestroomd was 86 werknemers. Echter omvatten deze cijfers alle schalen, wat het complex maakt om na te gaan in

welke schalen de uitstroom voornamelijk plaats vindt. Dat maakt het dan ook lastig om hard te maken dat het uitstroomaantal bij schaal 10 en hoger, hoger zou zijn dan bij de lage schalen.

Soorten personeel	eind '05	eind '06	eind '07	eind '08	
Instroom personeelsleden	29	73	133	150	
Instroom in de schalen 1 t/m 6	10	29	67	59	
Instroom in de schalen 10 en hoger	4	4	19	26	
Verversingspercentage	2,6%	6,9%	12,8%	13,6%	lager
Percentage vrouwen van de instroom	69,0%	56,2%	53,4%	62,0%	hoger
Uitstroom personeelsleden	68	69	133	86	

**Figuur 3: In- en uitstroomcijfers van Dienst maatschappelijke Ontwikkeling vanaf eind 2005 t/m eind 2008. (Rapport: Gemeente en Cijfers, 2008)**

Tóch heerst het vermoeden dat het verlooppercentage binnen DMO zo hoog ligt, omdat hoogopgeleide werknemers (vanaf schaal 10) minder tevreden zouden zijn met hun loopbaanontwikkeling (gesprek met dhr. Kumcu, voormalige afdelingsmanager Diversiteit en beleid). Daarnaast vermoedt men dat mede door weinig loopbaanmogelijkheden hoogopgeleide niet-westerse allochtonen DMO sneller zouden verlaten dan autochtone werknemers. Dat blijft echter een gevoel dat met het huidige registratiesysteem van DMO noch bevestigd noch weerlegd kan worden. Dat gevoel leidt wel tot de behoefte tot het verkrijgen van meer inzichten in de beleving van hoogopgeleide (autochtone en niet-westerse allochtone) werknemers ten aanzien van de factoren die hun loopbaanontwikkeling kunnen beïnvloeden.

## 2.4 HET LOOPBAANBELEID VAN GEMEENTE UTRECHT

In deze paragraaf zal er gekeken worden naar de HR-instrumenten die DMO met het oog op de loopbaanontwikkeling van de werknemers inzet. De HR-instrumenten van DMO kunnen in drie clusters verdeeld worden:

1. Resultaat Gericht Werken (RGW): de werknemer komt hiervoor in aanmerking gedurende het eerste jaar dat hij in dienst is.
2. Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP): deze is van toepassing op werknemers die langer dan 1 jaar en korter dan 3 jaar bij Gemeente Utrecht werkzaam zijn.
3. Loopbaanadviseur: geldt voor werknemers die tussen de 3 en 5 jaar bij Gemeente Utrecht in dienst zijn. Werknemers die langer dan vijf jaar in dienst zijn, kunnen gebruik maken van alle HR-instrumenten die in het loopbaanbeleid genoemd worden.



---

## RESULTAATGERICHT WERKEN

Het principe van het Resultaat Gericht werken is gebaseerd op het feit dat de leidinggevende de werknemer ondersteunt om de gewenste resultaten te behalen. Deze resultaten kunnen betrekking hebben op de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer. Het uitgangspunt hierbij is dat de werknemer qua kennis en kunde voorbereid moet worden om een andere functie in de toekomst te kunnen bekleden.

---

## HET PERSOONLIJKE ONTWIKKELINGSPLAN (POP)

Het POP wordt als een aanvulling gezien op het RGW. De gemeente Utrecht vindt dat investeren in de ontwikkeling van de werknemers een positieve bijdrage levert aan hun motivatie om de afspraken die ze bij het RGW gemaakt hebben te kunnen realiseren. Het POP richt zich op de ontwikkeling van de individuele werknemer op een korte (in de huidige functie) en lange (in de toekomstige functie) termijn. In het POP gesprek wordt er nagegaan hoe de werknemer zijn loopbaan voor zich ziet en welke stappen de werknemer zou willen maken. Afhankelijk hiervan worden er afspraken gemaakt, waarbij de loopbaanontwikkeling van het individu centraal wordt gesteld. De concrete uitwerking van het POP is dat de werknemer minimaal 1 keer in de drie jaar een POP moet opstellen. Daarin moet duidelijk blijken wat de korte en lange termijn doelstellingen van de werknemer ten aanzien van zijn loopbaan zijn, de afspraken en op welke termijn de werknemer deze moet realiseren.

---

## HET LOOPBAANADVIES

Het loopbaanadvies is een HR-instrument, dat bedoeld is voor werknemers die tussen de 3 en 5 jaar bij de gemeente Utrecht werkzaam zijn. Dit instrument heeft een digitale vorm waarbij werknemers een eigen persoonlijk profiel moeten aanmaken. Het doel is om werknemers meer bewust te maken van hun eigen competenties en vaardigheden en hun ontwikkelingsmogelijkheden en tips aan te bieden. Werknemers kunnen de resultaten van het loopbaanadvies als input gebruiken tijdens de POP-gesprekken.

## DEEL II: HET THEORETISCH KADER

### 3.1 INLEIDING

Uit de diverse wetenschappelijke onderzoeken wordt duidelijk dat de loopbaanontwikkeling van individuen door talloze factoren beïnvloed kan worden (Byrne, e.a., 2007; Chiaburu, e.a., 2006; Briscoe, e.a., 2006; Seibert, e.a., 2001; Gravesteyn, e.a., 2006; Hoekstra, 2006; Judge e.a., 1999; Boudreau e.a., 2001; Vollemerhausen, e.a., 2006; Seibert e.a., 2001; Hofhuis, e.a., 2008; Dagevos, 1998).

Dit onderzoek stelt de beleving van hoogopgeleide werknemers ten aanzien van de rol die zowel persoonlijke als organisatie factoren gespeeld hebben in hun loopbaanontwikkeling centraal. Deze factoren zullen in dit hoofdstuk nader geanalyseerd worden. De mate waarin werknemers tevreden zijn met hun loopbaanontwikkeling speelt immers een rol bij de beslissing om bij een organisatie te blijven werken of deze juist te verlaten (Hofhuis, e.a., 2008; Dagevos, 1998). Uit het onderzoek van Hofhuis is gebleken dat zowel autochtonen als niet-westerse allochtonen het aspect loopbaanontwikkeling een hoge score geven bij hun besluit om een organisatie te verlaten. Voor organisaties is het daarom van essentieel belang om inzicht te hebben in hoe werknemers hun loopbaanontwikkeling beleven. Dat biedt werkgevers de mogelijkheid om op de behoefte van de werknemers in te spelen en hun tevredenheid over het werk op peil te houden en hiermee ze aan de organisatie te binden.

Dit hoofdstuk is bedoeld om een aantal voor dit onderzoek belangrijke begrippen te analyseren. Na in paragraaf 3.1 de inleiding behandeld te hebben, zal er in paragraaf 3.2 het begrip Human Resource Management (HRM) toegelicht worden. Om de context van HRM in kaart te brengen zullen de volgende HRM-terreinen aangestipt worden: werkrelaties, werknemersrelaties en industriële relaties.

Paragraaf 3.3 zal een korte schets geven van hoe het aspect psychologisch contract in de loop van de tijd zich ontwikkeld heeft. Het doel van de paragraaf is om een beeld te geven over het verwachtingspatroon tussen werkgevers en werknemers van nu in vergelijking tot de jaren 70. In paragraaf 3.4 zal toegelicht worden hoe HRM in dit onderzoek opgenomen is.

In paragraaf 3.5 zullen de begrippen *beleving*, *niet-westerse allochtoon*, *loopbaan*, *carrière* en *mobiliteit* worden beschreven. Paragraaf 3.6 zal in kaart brengen hoe dit onderzoek tegen de begrippen 'loopbaan' en 'carrière' aankijkt.

In paragraaf 3.7 zullen de persoonlijke factoren die de loopbaanontwikkeling beïnvloeden behandeld worden. Met de persoonlijke factoren wordt er in dit onderzoek gedoeld op in de persoon gelegen factoren die een rol spelen bij de loopbaanontwikkeling van werknemers. De persoonlijke factoren zullen aan de hand van twee clusters aan de orde komen: Het menselijke kapitaal en de persoonlijkheidskenmerken.

In paragraaf 3.8 zullen de organisatiefactoren in relatie tot loopbaanontwikkeling geanalyseerd worden. Bij organisatiefactoren wordt er in dit onderzoek gedacht aan de rol van werkgevers gedurende het loopbaanontwikkelingsproces van hun werknemers. Deze rol wordt gezien als het scheppen van de broodnodige basisvoorwaarden zodat werknemers de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan op zich kunnen nemen. Hierbij zullen de volgende drie aspecten uitgewerkt worden: organisatiecultuur, de rol van de leidinggevende en HR-instrumenten.

In paragraaf 3.9 zal er aandacht besteed worden aan de beleving van niet-westerse allochtonen ten aanzien van de persoonlijke en organisatie factoren. Gezien het feit dat niet-westerse allochtonen niet alle factoren anders hoeven te beleven dan hun autochtone collega's, zullen alleen factoren behandeld worden die door niet-westerse allochtonen anders beleefd worden. Op deze manier hoop ik overlap en herhaling van informatie te beperken.

In paragraaf 3.10 volgt het conceptueel model van dit onderzoek.

## 3.2 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Er bestaat geen eenduidige definitie van het begrip Human Resource Management. In het onderzoek van Boselie (2002) is er getracht om de verschillende literatuurstudies over HRM te verkennen om vervolgens hieruit de gemeenschappelijke basisprincipes te destilleren. Een van de conclusies van dat onderzoek is dat de waarde van de mens voor organisaties door alle studies benadrukt wordt.

Boselie heeft uit de verschillende studies over HRM de volgende definitie gefilterd Deze bestaat uit de drie basiscomponenten: Human, Resource en Management:

- *Human*: staat voor de werkrelatie tussen de werknemer en werkgever. Hierbij geldt dat werkgevers de waarde van hun menselijk kapitaal moeten waarderen en benutten;
- *Resource*: wordt letterlijk vertaald als 'de bron'. Deze staat voor de mens die door de organisatie als bron benaderd moet worden en die een onmisbare bijdrage kan leveren aan de realisatie van organisatiedoelstellingen;

- *Management*: bekijkt het effect van de houding van managers op het gedrag van hun werknemers. Zo blijkt dat werknemers eerder bereid zijn om de maximale inzet te vertonen wanneer ze op de juiste manier door hun managers benaderd worden (Boselie, 2002).

De HRM definitie van Boselie legt de nadruk op het menselijke kapitaal dat als een onmisbare bron gezien wordt bij het behalen van de organisatiedoelstellingen. Daarnaast maakt Boselie duidelijk dat het gedrag van de leidinggevende essentieel van belang is voor de werkhouding die de werknemers vertonen.

Boxall en Purcell onderstrepen zoals Boselie de waarde van het menselijke kapitaal voor organisaties en benadrukken het belang van het betrekken van alle managementlagen bij de HRM praktijken. De auteurs beschrijven HRM als:

*“Alle activiteiten die geassocieerd worden met het managen van de onderlinge relaties tussen de medewerkers en organisatie”* (Boxall & Purcell, 2003).

Uit de definitie wordt duidelijk dat HRM alle activiteiten omvat die te herkennen zijn in de relationele sfeer tussen de werknemers en de organisatie. Echter, de auteurs geven in hun verdere toelichting aan dat HRM niet slechts de thema's bestrijkt die het menselijk kapitaal aangaan, maar dat het tevens het managen van mensen én werk omvat. De auteurs maken hierbij een onderscheid tussen de volgende drie HRM-terreinen (Boxall & Purcell, 2003: 4):

1. *Werknemersrelaties*: omvat HRM instrumenten die ingezet worden om het personeel te werven/selecteren, te trainen, op te leiden, te motiveren en te belonen. Hierbij geven de auteurs aan dat het van essentieel van belang is om managers bewust te laten omgaan met hun managementstijl. Organisaties moeten het managementteam dan ook extra opleiden om ze met de nodige kennis over de verschillende managementstijlen te voeden en ze te leren deze naar de praktijk te vertalen. Het toepassen van de geschikte managementstijl zal uiteindelijk een positieve bijdrage leveren aan de arbeidproductiviteit (Boxall & Purcell, 2003).
2. *Werkrelaties*: Hierbij wordt er gekeken naar de arbeidsproductiviteit van werknemers en de gemaakte kosten. Het doel is om zowel in het werk als rondom de organisaties van de

productieprocessen de maximale efficiëntie te bereiken Boxall & Purcell, 2003: 8-10).

3. *Industriële relaties*: deze omvatten de relaties tussen organisaties en hun externe omgeving. Boxall & Purcell benadrukken de waarde van de externe relaties, omdat deze organisaties in staat stelt om flexibel te zijn en adequaat te reageren op contextuele veranderingen. Dat zou organisaties in staat stellen om un HRM-beleid aan de omgeving aan te passen en in tijden van verandering een nieuwe blik te werpen op hun externe relaties.

Naast Boxall & Purcell onderstreept Strauss (2000) ook voordelen die organisaties hebben bij het investeren in hun industriële relaties. De auteur waarschuwt organisaties om met hun HRM-beleid al té veel naar binnen gericht te zijn en benadrukt dat organisaties een extra oog moeten hebben voor hun externe omgeving.

### 3.3 HRM: VROEGER EN NU

Het HRM-beleid van organisaties is sterk afhankelijk van hoe werknemers en werkgevers hun rol zien en wat ze van elkaar verwachten. Deze verwachtingen kunnen zowel een geschreven en ongeschreven vorm hebben. De geschreven vorm wordt bijvoorbeeld in de CAO tot uitdrukking gebracht, terwijl bij de ongeschreven verwachtingen aan het psychologisch contract gedacht kan worden. De geschreven verwachtingen kunnen gemakkelijk opgezocht worden. Interessanter is de ontwikkeling rondom de ongeschreven regels die in de afgelopen jaren plaats vond en die het perspectief op HRM aanzienlijk beïnvloed heeft.

In deze paragraaf zullen deze veranderingen en de invloeden hiervan op HRM beschreven worden.

---

#### HET PSYCHOLOGISCHE CONTRACT

Baarveld geeft aan dat het psychologisch contract een serie is van "*nergens geschreven verwachtingen tussen werkgevers en werknemers*" (Baarveld, 1999: 66). Deze arbeidsrelatie heeft eigenlijk geen betrekking op wat er in het arbeidscontract formeel besproken wordt.

Om de ontwikkelingen in het psychologische contract in tijd weer te geven, wordt er van het oude en het nieuwe psychologisch contract gesproken.

Voor de jaren '80 stond de arbeidsrelatie tussen werkgevers en werknemers in het teken van *paternalisme*. Bij paternalisme wordt de werkgever vergeleken met het hoofd van het gezin ofwel de

vader (pater in het Latijn). De vader hoort voor het gezin te zorgen en dit te beschermen. In ruil daarvoor moet het gezin de vader gehoorzamen en eer bieden.

Deze metafoor was tevens van toepassing op de werkrelatie tussen de werkgever en werknemer: werknemers (de kinderen) werkten in ruil voor baancontinuering en bescherming. Deze werd hen door hun werkgever aangeboden ongeacht de economische ontwikkelingen. Werkgevers (de vader) verwachtten op hun beurt een hoge mate van loyaliteit, volgzzaamheid, discipline en betrokkenheid van hun werknemers. Tevens verwachtten werkgevers dat werknemers in hun functie naar maximale prestaties streefden. Medewerkers die aan deze verwachtingen voldeden konden rekenen op beloning en loopbaansturing van de werkgever. Dit verwachtingspatroon tussen de werkgevers en werknemers wordt ook wel met het *oude psychologische contract* aangeduid (Steijn, 2001).

Na 1990 zijn er grote veranderingen gekomen in de arbeidsrelaties tussen de werkgever en werknemer. De stabiele organisatiecontext kreeg na 1990 een dynamisch en onstabiel karakter. Hierdoor werden organisaties 'gedwongen' om flexibeler te worden en dus flexibel personeel in dienst te nemen (Steijn, 2001). In deze periode wordt er van het nieuwe psychologisch contract gesproken (Steijn, 2001).

In het nieuw psychologische contract verwachten werkgevers geen permanente loyaliteit van de werknemer. Werkgevers moeten nu de functies van hun werknemers uitdagend maken en houden, zodat werknemers minder snel een andere werkgever zoeken. Het nieuwe psychologisch contract maakt het mogelijk dat de verantwoordelijkheid van de loopbaanontwikkeling bij de werknemer zelf komt te liggen. In dit geval spreken sommige auteurs van *'the new career'* of *'the new deal'* (Sturges, e.a., 2005: 822-823). Tabel 1 geeft een samenvatting van de kenmerken van het oude en nieuwe psychologisch contract.

De verandering in het verwachtingspatroon tussen werkgevers en werknemers door de jaren heen heeft de bril waardoor organisaties naar HRM kijken beïnvloed. Werkgevers kunnen vandaag de dag niet uitgaan van de blijvende loyaliteit die ze voor de jaren '80 van werknemers gewend waren. Tegenwoordig wordt van werkgevers verwacht dat ze het werk voor hun werknemers uitdagend maken en dat ze in de ontwikkeling van het personeel investeren, zodat werknemers geprikkeld worden om bij het bedrijf te blijven. Dat komt in het HRM beleid tot uiting wanneer extra cursussen en opleidingen aan het personeel aangeboden worden. Daarnaast verwachten werknemers van het HRM beleid dat dit hen stimuleert om intern door te stromen en hun opgedane kennis breed in te

zetten. Tegelijkertijd waarderen werknemers een HRM beleid, dat rekening houdt met hun autonomie en waarin de rol van de manager als ‘coachend’ wordt ingevuld en juist niet sturend zoals dat voor de jaren ’80 het geval was.

Wanneer werkgevers deze aspecten in de uitwerking van hun HRM-beleid hebben uitgewerkt, kunnen ze op breed inzetbare werknemers rekenen die maximale betrokkenheid met hun werk vertonen en hun eigen verantwoordelijkheid nemen ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Tabel 1 geeft een overzichtelijke samenvatting van de verschillen tussen het oude en nieuwe psychologische contract en hierin de verwachtingspatronen tussen werkgevers en –nemers.

	Verwachting van de werkgever	Verwachting van de werknemer
<b>Oud psychologisch contract</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permanente loyaliteit</li> <li>▪ Volgzaamheid en discipline</li> </ul> <p>Maximale prestatie op het werk.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beloning van loyaliteit door continuering</li> <li>▪ Werkzekerheid (ongeacht de economische situatie)</li> </ul> <p>Sturing van loopbaan door de werkgever.</p>
<b>Nieuw psychologisch contract</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geen blijvende loyaliteit van de werknemer.</li> <li>▪ Maximale betrokkenheid bij het werk, projecten e.d.</li> <li>▪ Bereidheid tot mobiliteit, permanent leren en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan</li> <li>▪ Maximale prestaties en inzetbaarheid binnen het bedrijf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geen blijvende loyaliteit van de werkgever. Bij te geringe inzetbaarheid is de kans op (gedwongen) vertrek groot.</li> <li>▪ Uitdagende functies, boeiende projecten</li> <li>▪ Mogelijkheden voor doorstroom, brede opleidingen en zelfsturing van de loopbaan</li> <li>▪ Beloning van prestaties en inzetbaarheid.</li> </ul>

**Tabel 1: Samenvatting van de kenmerken van het oude en nieuwe psychologisch contract.**



### 3.4 HRM IN DIT ONDERZOEK

Uit de eerder vermelde definities worden de volgende punten als cruciaal gezien in dit onderzoek:

1. Mensen worden gezien als een 'bron' binnen organisaties. Het menselijke kapitaal is een belangrijke factor die - mits goed benut - organisaties de mogelijkheden biedt om hun doelen te bereiken.
2. Het nieuwe psychologisch contract maakt het mogelijk dat zowel werknemers als werkgevers ervan bewust worden dat de verantwoordelijkheid van de loopbaanontwikkeling bij de werknemer ligt. Tegelijkertijd wordt er van werkgevers verwacht dat ze de nodige voorwaarden scheppen om medewerkers het mogelijk te maken meer in hun loopbaanontwikkeling te investeren.
3. De rol van de leidinggevende is essentieel voor de werkhouding van werknemers. Een manager moet dan ook over de vaardigheden beschikken om te kunnen bepalen welke leiderschapsstijl bij welke werknemer het beste past.

Deze punten hebben tot de volgende HRM definitie van dit onderzoek geleid:

HRM omvat alle activiteiten die het managen van de onderlinge relaties tussen werknemers enerzijds en werknemers en de organisatie anderzijds aangaan en waar de werknemers als een waardevolle bron gezien/gemanaged moeten worden om uiteindelijk de organisatiedoelstellingen te behalen.

Binnen deze definitie past het eerste HRM-terrein '*werknemers relaties*' omdat dit zich bezig houdt met het interne HRM-beleid van werknemers en de HRM instrumenten die organisaties kunnen inzetten, om in hun personeel te (blijven) investeren. Dit is relevant voor dit onderzoek, omdat de beleving van de respondenten ten aanzien van een aantal organisatiefactoren, zoals de organisatiecultuur, de rol van de leidinggevende en HR-instrumenten bevestigd zullen worden.

Gezien de onderzoeksdoelstellingen zullen de overige twee HRM-terreinen in dit onderzoek niet meegenomen worden. Het HRM-terrein '*werkrelaties*' is namelijk vooral gericht op het budget dat nodig is om de arbeidsproductiviteit te verhogen en heeft dus geen directe betrekking op het onderzoeksthema. Hetzelfde geldt voor de HRM-terrein '*industriële relaties*'.

## 3.5 DEFINITIEBEPALING

Nu het begrip HRM duidelijk in kaart is gebracht zal er aandacht besteed worden aan de andere belangrijke begrippen in dit onderzoek. Deze zijn:

- *beleving*;
- *niet-westerse allochtoon*;
- *loopbaan*;
- *carrière en*
- *mobilititeit*.

---

### 3.5.1 BELEVING

Beleving wordt beschreven als de manier waarop individuen tegen dingen aankijken en hoe zij deze persoonlijke ervaren. (Baarda, e.a., 2001)

---

### 3.5.2 NIET-WESTERSE ALLOCHTOON

Dit onderzoek zal aansluiten bij de definitie die het CBS hanteert voor het begrip '*niet-westerse allochtoon*'. Deze definitie bestaat uit twee onderdelen, namelijk '*allochtoon*' en '*niet-westers*':

Een '*allochtoon*' is:

- Iemand die in Nederland woont maar in het buitenland is geboren en waarvan tenminste één van de ouders in het buitenland geboren is; of
- Iemand die in Nederland is geboren met tenminste één in het buitenland geboren ouder.

*'niet-westers'*

Vanwege de brede groep die onder de bovenvermelde definitie valt, heeft het CBS een onderscheid gemaakt tussen 'westerse' en 'niet-westerse' allochtonen.

De *niet-westerse* herkomstlanden zijn Turkije en alle landen in Afrika, Latijns-Amerika en Azië met uitzondering van Japan en Indonesië.

---

### 3.5.3 LOOPBAAN EN CARRIÈRE

In het dagelijkse spraakgebruik worden de begrippen *carrière* en *loopbaan* door elkaar gebruikt. Ook Van Dale geeft aan dat *loopbaan* een synoniem is van *carrière*. Toch wordt er in de literatuur aangegeven dat er een impliciet onderscheid bestaat tussen deze twee begrippen, hetgeen om een nadere toelichting vraagt (Schreiner, 2005; Kluytmans, 2001).

---

#### LOOPBAAN

Paffen (1994) beschrijft loopbanen als levenslange processen waarin alle activiteiten van individuen omtrent hun werkleven centraal worden gesteld. Glebbeek (1993) benadrukt zoals Paffen *het proces* van het werkleven. Hij ziet een loopbaan als een keten van de verschillende posities of gebeurtenissen die het individu in bepaalde periodes gedurende zijn werkende leven heeft gehad. Een voorbeeld hiervan is iemand die als een barkeeper begonnen was, vervolgens in de bediening heeft gewerkt om uiteindelijk als een docent op een horecaopleiding te functioneren.

Greenhaus heeft het in zijn beschrijving van loopbaan over *“het patroon dat de loop van mensenleven overspant”* (Greenhaus, e.a., 2000: 9).

De bovenvermelde definities maken duidelijk dat *loopbaan* een begrip is dat het proces van het werkende leven van individuen omvat. Dit proces kan in verschillende leefstadiën plaats vinden, waarbij veranderingen kunnen optreden in de beklede functies en de interesses van het individu.

---

#### CARRIÈRE

Het is interessant om te zien dat het begrip *carrière* in de loop van de tijd zeer verschillend is gehanteerd. Oorspronkelijk komt het woord ‘*carrière*’ uit het Latijnse woord *carrāria*. De letterlijke vertaling hiervan is *“een wagen met twee wielen”*. *Carrière* werd toen in de meest tastbare zin van het woord gebruikt, een wagen op de markt bijvoorbeeld.

Met de jaren heen werd ‘*career*’ in Engeland gebruikt bij paardenraces. Pas vanaf de 19<sup>de</sup> eeuw werd het begrip in relatie gebracht met de werkactiviteiten en de beroepskeuzes van individuen (Schreiner, 2005).

*Carrière* wordt zoals *loopbaan* gebruikt om het proces van iemands werkleven aan te geven. Maar wat is het verschil tussen beide begrippen? Op deze vraag geven wetenschappers een duidelijk antwoord namelijk dat er in het Nederlandse spraakgebruik impliciet een positief oordeel aan

*carrière* uitgesproken wordt over hiërarchische vooruitgang, terwijl het bij *loopbaan* over de feitelijke beschrijving gaat van de functies die iemand gehad heeft, zonder deze aan een waardeoordeel te koppelen (Schreiner, 2005).

Het treffende citaat van Schrone (2001) in Schreiner (2005: 15) maakt duidelijk dat *carrière* aan 'vooruitgang' gekoppeld wordt:

*“Gebruik van deze analogie met racen kan ons interessante visies op de carrière verschaffen. Het denkbild van snelle en ononderbroken vooruitgang karakteriseert zonder enige twijfel datgene wat velen kennelijk zien als het ideaal beeld van een succesvolle carrière. Mensen kunnen als winnaars worden bestempeld door al vroeg in de race op de groep een voorsprong te nemen en te behouden. Iedere deelnemer die een zijpad neemt volgt de regels van de race niet, en kan dus worden beschouwd als een verliezer” (Shorne 2001: 2).*

### **Objectieve en subjectieve carrière**

In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen de objectieve en subjectieve carrière. De objectieve carrière heeft betrekking op alle feitelijke en meetbare resultaten die iemand in zijn werkende leven bereikt heeft, zoals loonverhoging, nieuwe functies en betere CAO afspraken. In tegenstelling tot de objectieve carrière beschrijft de subjectieve carrière de gevoelens en de beleving van individuen ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Aspecten zoals balans tussen werk & privé, sfeer op de werkvloer spelen hierbij een belangrijke rol. Aanvankelijk lag er in de wetenschap de focus op de objectieve carrière, later kwam er steeds meer aandacht voor de subjectieve carrière.

Zowel objectieve als subjectieve carrière worden aan carrièrevooruitgang gekoppeld. Echter, er bestaat zoals eerder vermeld een verschil in de criteria waaraan de objectieve en subjectieve carrière worden afgemeten. De criteria van de objectieve carrière zijn dus meetbare resultaten die men tijdens zijn loopbaan heeft bereikt, zoals het salaris, sociale positie en de kansen op promotie (Hall, 2002; Schreiner, 2005; Zig Ziglar, 1997; Schreiner, 2005; littler, e.a., 2003; Seibert e.a, 2001; Nicholson, 2000).

Een andere eigenschap van objectieve carrière kan volgens Helsin (2005) betrekking hebben op de individuele factoren- zoals doorzettingsvermogen, motivatie en sociale vaardigheden- die het mogelijk maken dat werknemers controle kunnen hebben over hun objectieve carrière en deze, waar het mogelijk is, aansturen. De vooruitgang in de objectieve carrière kan tevens afgemeten worden aan het verwerven van meer kennis en het trots zijn op het verkrijgen van een bepaalde specialisatie

of vaardigheid (Parson, 2002; Helsin, 2005). Als voorbeeld wordt hierbij gesproken over schooldocenten en academische begeleiders. Deze groep meet haar objectieve carrière aan de diepgang van kennis die ze heeft verworven en aan de kennisoverdracht aan haar leerlingen (Parson, 2002; Helsin, 2005). Een andere illustratie betreft de groep bus- en taxichauffeurs die haar objectieve carrière koppelt aan het aantal jaar dat ze haar beroep uitoefent zonder enig ongeluk te veroorzaken (Helsin, 2005).

In tegenstelling tot de objectieve carrière wordt er bij de subjectieve carrière over uitkomsten gesproken die van individuen afhankelijk zijn en dus minder eenduidig meetbaar zijn (Helsin, 2005). De subjectieve carrière omvat namelijk de gevoelens en de beleving van individuen ten aanzien van hun werk en hun werktevredenheid (Stebbins, 1970; Schreiner, 2005; Helsin, 2005). Aspecten als balans tussen werk en privé, flexibiliteit, persoonlijke ontwikkeling, sfeer op de werkvloer, netwerken en contact met leidinggevende en collega's kunnen de subjectieve carrière van individuen beïnvloeden.

Het verschil tussen objectieve en subjectieve carrière maakt het voor werknemers interessant om de voordelen uit beide typen carrières te halen (Arthur, e.a., 2005). In dit verband wordt er van 'de dualiteit van subjectieve en objectieve carrière' gesproken (Arthur, e.a., 2005: 179). Het uitgangspunt hierbij is dat iedere stap in iemands carrière zich door zowel de objectieve als de subjectieve carrière kan kenmerken en dat individuen na moeten gaan aan welke criteria ze hun vooruitgang willen koppelen ( Arthur, e.a., 2005, Helsin, 2005).

---

#### 3.5.4 MOBILITEIT

Gezien het feit dat loopbaan in sommige gevallen gepaard gaat met het verwisselen van functie of werkgever, zal het begrip 'mobiliteit' nader toegelicht moeten worden. Metselaar en Boom (2003) definiëren mobiliteit als 'het verwisselen van functies'. De auteurs geven tevens aan dat mobiliteit drie verschillende vormen kan aannemen:

1. Verticale mobiliteit: het aanvaarden van een functie op een hoger/lager niveau binnen dezelfde afdeling, er wordt respectievelijk van promotie of demotie gesproken.
2. Horizontale mobiliteit: het aanvaarden van een functie op hetzelfde niveau binnen de organisatie.

3. Diagonale mobiliteit: hierbij stroomt de medewerker door naar een andere afdeling (horizontale mobiliteit) en komt in een hogere/lagere functie terecht (verticale mobiliteit).

Naast de indeling van verticale/horizontale en diagonale mobiliteit, wordt er bij 'mobiliteit' tevens een onderscheid gemaakt tussen interne en externe mobiliteit (Metselaar en Boom, 2003). Er wordt van interne mobiliteit gesproken wanneer een werknemer een andere functie krijgt binnen de organisatie. Bij externe mobiliteit wordt er gedacht aan het verkrijgen van een baan bij een andere werkgever (uitstroom).

### 3.6 LOOPBAAN, CARRIÈRE EN MOBILITEIT IN DIT ONDERZOEK

In dit onderzoek zal in het vervolg het begrip loopbaan gehanteerd worden. Hiervoor is er gekozen omdat het begrip geen relatie legt tussen loopbaan en de geboekte vooruitgang. In subparagraaf 3.5.3 is reeds gebleken dat het begrip carrière impliciet gekoppeld wordt aan geboekte successen van individuen.

De focus in dit onderzoek ligt op de beleving van hoogopgeleiden ten aanzien van de factoren die een rol hebben gespeeld in hun loopbaanontwikkeling.

Dit onderzoek zal gezien zijn doelstelling het aspect 'interne mobiliteit' benaderen. De externe mobiliteit zal dus buiten beschouwing gelaten worden. Wat betreft de drie mobiliteitsvormen (horizontale, verticale- en diagonale mobiliteit) zal er in dit onderzoek niet van één bepaalde mobiliteitsvorm uitgegaan worden. Het doel is namelijk om na te gaan welke aspecten de loopbaanontwikkeling van de respondenten beïnvloed hebben, ongeacht de richting van deze stappen.

### 3.7 PERSOONLIJKE FACTOREN

Zoals reeds is aangegeven, zal dit onderzoek de persoonlijke factoren behandelen omdat hiermee het perspectief ten aanzien van de loopbaanontwikkeling vanuit het individu benaderd wordt. Gezien de verschuiving van het oude naar het nieuwe psychologisch contract is het voor zowel werkgevers als -nemers van belang om inzicht te hebben in de persoonlijke factoren die de beleving van hoogopgeleiden ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling beïnvloeden om vervolgens daarop in te spelen.

Met persoonlijke factoren wordt er in dit onderzoek bedoeld op alle binnen het individu gelegen factoren die van invloed zijn op het verloop van de loopbaan. Om inzicht te krijgen in de persoonlijke factoren zal dit onderzoek de indeling van de persoonlijke factoren van Judge, Higgins, Thoresen en Barrick (1999) volgen. Deze auteurs onderscheiden onder andere:

- a) Het menselijke kapitaal
- b) Persoonlijkheidskenmerken.

---

### 3.7.1 HET MENSELIJKE KAPITAAL

Met het menselijk kapitaal wordt er bedoeld op alle investeringen die het individu pleegt met het doel zijn productiviteit te maximaliseren en zijn waarde in de markt te verhogen. Deze investeringen kunnen plaats vinden door bijvoorbeeld het volgen van trainingen, extra opleiding/cursussen en het toepassen van de opgedane werkervaring (Judge, e.a., 1999; Gravesteyn, e.a. 2006).

Doordat scholing de productiviteit, de capaciteiten en het inhoudelijke inzicht van werknemers vergroot, kunnen werknemers flexibel worden ingezet in diverse functies (Groot,1991). Veel wetenschappers spreken hierbij van de inzetbaarheid van de werknemers binnen organisaties. Wanneer werknemers over een hoge mate van inzetbaarheid beschikken, kunnen ze sneller in aanmerking komen voor nieuwe functies, wat een positieve bijdrage kan leveren aan de loopbaanontwikkeling van de werknemer (De Vries e.a., 2001).

---

### 3.7.2 PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

Deze kenmerken worden door Boudreau en Boswell (2001) gemeten met behulp van drie eigenschappen:

- Proactieve persoonlijkheid
- Emotionele stabiliteit
- Motivatie en doorzettingsvermogen.

---

## PROACTIEVE PERSOONLIJKHEID

Individueen met een proactieve persoonlijkheid hebben meer kans op succes in hun carrière dan niet proactieve werknemers (Byrne, e.a., 2007). Wat proactieve werknemers kenmerkt is dat ze acties ondernemen, op zoek gaan naar informatie en mogelijkheden voor verbetering zoeken en deze gebruiken.

Een proactieve persoonlijkheid is een belangrijke factor die aan het verloop van de loopbaan van het individu gekoppeld kan worden (Chiaburu, e.a., 2006). Verschillende wetenschappelijke studies hebben aangetoond dat het beschikken over een proactieve persoonlijkheid een positief effect heeft op de uitkomsten die het individu gedurende zijn loopbaan boekt (Chiaburu, e.a., 2006; Briscoe, e.a., 2006; Seibert, e.a., 2001). De vraag die Chiaburu, Baker & Pitariv (2006) beantwoord willen hebben is wat proactieve werknemers precies onderscheidt van non-actieve werknemers bij de behaalde carrière-uitkomsten. De auteurs komen tot de conclusie dat werknemers met een proactieve persoonlijkheid voornamelijk over drie eigenschappen beschikken die een positief effect hebben op het verloop van hun loopbaan. Deze eigenschappen zijn (Chiaburu, e.a., 2005; Seibert, e.a., 2001; Crant, 2000):

1. Open staan voor feedback en deze bij anderen zelf opzoeken ofwel ‘*feedback-seeking*’ (Chiaburu, e.a., 2006: 620)
2. Zichzelf durven kwetsbaar op te stellen.
3. Goed kunnen omgaan met veranderingen en nieuwe uitdagingen

De bovengenoemde eigenschappen zouden voor proactieve persoonlijkheden het gemakkelijker maken om zich binnen en buiten de organisatie te mobiliseren en stappen in hun loopbaan te maken (Chiaburu, e.a., 2005). Individueen met een non-proactieve persoonlijkheid nemen genoegen met wat ze hebben bereikt binnen hun huidige loopbaancontext en wachten totdat informatie en gelegenheden zelf op hun weg komen (Chiaburu, e.a., 2005; Crant, 2001).

Ondanks de positieve effecten van het hebben van een proactieve persoonlijkheid op de loopbaanontwikkeling, nemen een aantal auteurs een gereserveerdere houding aan als het gaat om de gedachte dat werknemers slechts met een productieve persoonlijkheid het ver kunnen brengen in hun carrière. Hierbij wordt er gewezen op het feit dat proactieve persoonlijkheden in innoverende organisaties het beste uit de verf kunnen komen en dat ze in minder innoverende contexten juist moeite zullen krijgen met hun proactieve houding. Het beschikken over een proactieve



persoonlijkheid hoeft om deze reden de carrière-uitkomsten niet per definitie positief te beïnvloeden (Seibert, e.a., 2001; Chiaburu, e.a., 2005).

---

## EMOTIONELE STABILITEIT

Emotioneel stabiele mensen kenmerken zich door hun positieve instelling. Mensen die hoog op emotionele stabiliteit scoren zullen door hun positieve instelling niet al te zwaar tillen aan de negatieve aspecten die ze in hun loopbaan tegenkomen en zullen deze juist naar de achtergrond doen verdwijnen (Judge e.a., 1999; Boudreau e.a., 2001). Bovendien scoren mensen met emotionele stabiliteit hoog op zelfverzekerdheid, hetgeen een positieve bijdrage levert aan het effectief managen van hun loopbaan (Ng, e.a., 2005). Naast een positieve instelling en zelfverzekerdheid beschikken mensen met emotionele stabiliteit over een natuurlijke rust die hen helpt om invloed te kunnen uitoefenen, het vertrouwen van mensen te winnen en stressbestendig te werk te kunnen gaan (Hoekstra, 2006).

---

## MOTIVATIE EN DOORZETTINGSVERMOGEN

Vollemerhausen, Jacobs en Hixson (2006) stellen vast dat motivatie het resultaat is van de interactie tussen de intrinsieke- en extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie is het individu vanuit zichzelf gemotiveerd om bepaalde doelen te halen. De interesse en de nieuwsgierigheid van het individu kunnen hierbij zijn intrinsieke motivatie tot uiting brengen. Bij extrinsieke motivatie wordt de mate waarin het individu gemotiveerd is beïnvloed door de contextuele factoren, zoals beloning, status, sociale omgang en collega's.

Motivatie wordt vaak in verband gebracht met de mate van doorzettingsvermogen waarover een bepaalde werknemer beschikt (Gravesteyn 2006, Vollemerhausen e.a., 2006). Mensen met een hoge dosis aan doorzettingsvermogen hebben de neiging om in moeilijke tijden door te gaan en juist harder dan voorheen te werken. Hun doelgerichte houding en emotionele stabiliteit helpt hen om door te gaan. De instelling zou een positief effect hebben op de loopbaan in de zin dat men bereid is om hard te werken, zich niet gemakkelijk uit het veld te laten slaan en de loopbaandoelen die men voor ogen heeft uiteindelijk te bereiken (Gravesteyn 2006, Vollemerhausen e.a., 2006).

---

## NETWERKEN

Seibert en Kraimer (2001) beschrijven netwerken als het leggen van contacten met collega's die: a. Een andere functie bekleden, of b. op een hoger niveau functioneren.

Netwerken levert voor de loopbaanontwikkeling van individuen een aantal voordelen op (Seibert, e.a., 2001: 222-225): a.) is dat men door te netwerken sneller toegang krijgt tot informatie. Deze informatie kan individuen bijvoorbeeld helpen tijdens hun interne sollicitatie. b.) is dat binnen netwerken collega's elkaar kunnen motiveren en ondersteunen bij het nemen van bepaalde stappen in hun loopbaan. Individuen worden door deze vorm van 'carrière sponsoring' door hun netwerk gecoacht in hun loopbaan (Seibert, e.a., 2001: 225).

### 3.8 ORGANISATIE FACTOREN

Na de persoonlijke factoren toegelicht te hebben, is het interessant om stil te staan bij de factoren die werknemers op organisatieniveau beleven ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Zoals eerder naar voren is gekomen spelen werkgevers in het nieuw psychologisch contract een belangrijke rol daar waar het gaat om het creëren van een klimaat en het scheppen van voorwaarden waarin werknemers de verantwoordelijkheid voor hun eigen loopbaanontwikkeling kunnen nemen. Uit de literatuur blijkt dat organisatiecultuur van invloed te zijn op de manier waarop werknemers met hun loopbaanontwikkeling omgaan (Schein, 1992; Maat, de, 2004). Ook de rol van leidinggevende is van essentieel belang voor de loopbaanontwikkeling van werknemers. Beide aspecten zullen in de volgende subparagrafen geanalyseerd worden. Na het analyseren van de organisatie cultuur en de rol van de leidinggevende zal worden ingegaan op de HR-instrumenten die organisaties moeten bieden om werknemers het mogelijk te maken verder in hun loopbaanontwikkeling te komen.

---

#### 3.8.1 ORGANISATIECULTUUR

De klassieker Schein beschrijft organisatiecultuur als *“de manier waarop leden naar de werkelijkheid kijken, hoe ze denken, voelen en verbanden leggen”* (Schein, 1992:12). Deze manier van kijken heeft zich binnen een organisatie gevormd tot gedeelde veronderstellingen. Deze veronderstellingen leiden in de praktijk tot een bepaald gedrag dat door de organisatieleden als valide wordt ervaren (Schein, 1992). Schein maakt hierbij duidelijk dat het gedrag van de leden dat impliciet gedeeld wordt in de groep het (on-) mogelijk maken om bepaalde typen mensen in organisaties te accepteren en/of te laten participeren. Bij de analyse van *organisatiecultuur* wordt immers de relatie tussen de

heersende cultuur en de subculturen besproken. De heersende cultuur omvat de bovenvermelde beschrijving van het begrip, waarbij de leden bepaalde veronderstellingen delen. Er wordt van subculturen gesproken wanneer men op organisatieniveau inzoomt en de verschillende culturen tussen de afdelingen analyseert (Gómez-Mejía e.a., 2005).

Organisatiecultuur blijkt volgens Gómez-Mejía van invloed te zijn op de loopbaanontwikkeling van werknemers. Werkgevers kunnen namelijk in hun organisatiecultuur hun werknemers uitdagen om aan hun loopbaanontwikkeling te werken. Zo blijkt dat organisatieculturen die de vaardigheden van de werknemer centraal stellen en de veronderstelling delen dat hun werknemers maximalisatie in hun potentieel moeten kunnen bereiken werknemers motiveren en prikkelen om meer uit hun loopbaanontwikkeling te halen (Gómez-Mejía, e.a., 2005). Dit zou in een scherp contrast staan met organisatieculturen waarin werknemers moeten handelen vanuit wat hun opgelegd wordt.

---

### 3.8.2 DE ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE

Het is reeds duidelijk geworden dat de ontwikkelingen die na 1990 binnen en om organisaties plaats hebben gevonden ( zie paragraaf 3.3: ‘ HRM nu en vroeger’) het voor organisaties noodzakelijk maken om hun managementstijl aan te passen. De sturende en controlerende manager moet nu plaats maken voor de coachende manager die op afstand functioneert en de autonomie van de werknemers waarborgt (Steijn, 2001).

Op het gebied van loopbaanmanagement wordt de rol van de leidinggevende als essentieel beschreven in de loopbaanontwikkeling van werknemers (Hofhuis et al., 2008; Dinsbach, 2005; Byrne, e.a., 2007). Werknemers hebben behoefte aan een manager die hen informatie verschaft over de loopbaanmogelijkheden. Hierbij spreekt Byrne van de *‘leader-member-exchange’* (Byrne, e.a., 2007: 430). De leider (manager) moet de volger (de werknemer) van informatie en advies voorzien over alle loopbaanmogelijkheden.

Tevens wordt er in de literatuur duidelijk gemaakt dat erkenning en waardering van de manager naar de werknemers toe invloed heeft op het zelfvertrouwen van de werknemers en hun tevredenheid met hun baan. Een gebrek aan waardering en erkenning zou werknemers kunnen belemmeren om het maximale uit zichzelf te halen en vooruitgang te boeken in hun loopbaan (Dinsbach, 2005; Hofhuis, e.a., 2008).

---

### 3.8.3 HR-INSTRUMENTEN

In de vorige paragrafen is getracht een schets te geven van de persoonlijke en organisaties factoren die invloed kunnen hebben op de loopbaanontwikkeling van werknemers. Deze paragraaf zal inzoomen op de HR-instrumenten die organisaties kunnen inzetten om de loopbaanontwikkeling van hun werknemers te stimuleren c.q. te faciliteren. Uit de literatuur wordt duidelijk dat de HR-instrumenten die op de loopbaanontwikkeling van werknemers gericht zijn in de praktijk terug te zien zijn onder andere in de vorm van: het Persoonlijke Ontwikkelingsplan (POP) en loopbaancoaching & mentoring (Lievens, 2006; Gómez-Mejía et al., 2005; Zinta, e.a., 2008). Deze instrumenten zullen in deze paragraaf respectievelijk geanalyseerd worden.

---

#### PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN

POP staat voor het Persoonlijk OntwikkelingsPlan. Dit wordt als een gestructureerd proces beschreven. Het doel van dat proces is om de werknemer te laten reflecteren op zijn loopbaanontwikkeling. Concreet houdt POP in dat de werknemer en de leidinggevende een plan samenstellen waarin de loopbaanontwikkeling van de werknemer centraal wordt gesteld. In het POP worden bijvoorbeeld de wensen van de werknemer ten aanzien van zijn loopbaanontwikkeling opgenomen. Tevens wordt gekeken naar wat de werknemer moet doen om vervolgstappen in zijn loopbaanontwikkeling te kunnen bereiken. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de werknemer een extra opleiding zou moeten volgen of dat hij juist gecoacht moet worden om na te gaan welke vervolgfunctie het meest bij zijn persoonlijkheid en kennis past.

---

#### LOOPBAANCOACHING EN MENTORSCHAP

Coaching omvat alle gesprekken die tussen de werknemer en zijn leidinggevende plaats vinden en waarbij de loopbaanontwikkeling van de werknemer het hoofdtopic vormt in deze gesprekken (Gómez-Mejía e.a., 2005). Doordat coaching gericht is op de loopbaanontwikkeling van de werknemer, kunnen deze gesprekken werknemers helpen om scherper naar hun loopbaanontwikkeling te kijken en vast te stellen welke loopbaanstappen de werknemer ambieert. Hieruit kan bijvoorbeeld voortvloeien dat werknemers een stuk verdieping van kennis kunnen gebruiken of juist dat ze hun kennis zouden moeten uitbereiden.

## 3.9 FACTOREN BIJ NIET-WESTERSE ALLOCHTONEN

In de vorige twee paragrafen is ingegaan op de persoonlijke en organisatie factoren die een rol kunnen spelen op de loopbaanontwikkeling van werknemers. In dit hoofdstuk zullen een aantal persoonlijke en organisatie factoren besproken worden die specifiek door de groep niet-westerse allochtonen worden beleefd. Uit de literatuur wordt echter duidelijk dat niet alle factoren onderzocht worden vanuit de visie van niet-westerse allochtonen. Daar waar studies specifiek op niet-westerse allochtonen gaan in combinatie met de eerder behandelde persoonlijke en organisatie factoren, zal in deze paragraaf worden toegelicht. Dit geldt voor de volgende persoonlijke factoren: doorzettingsvermogen en netwerken. Op organisatie niveau worden de volgende factoren door niet-westerse allochtonen anders beleefd: de organisatie cultuur en de rol van de leidinggevende. Onder het kopje 'overige factoren' zullen verschillen in culturele communicatie en de Nederlandse taal aan de orde komen.

---

### 3.9.1 PERSOONLIJKE FACTOREN

Hieronder zullen de factoren doorzettingsvermogen en netwerken toegelicht worden.

---

#### DOORZETTINGSVERMOGEN

In de groep niet-westerse allochtonen wordt vooral de factor doorzettingsvermogen als extra belangrijk ervaren in de loopbaanontwikkeling van deze groep werknemers. Het onderzoek van Gravesteijn maakt duidelijk dat het beschikken over een hoge dosis doorzettingsvermogen niet-westerse allochtonen het mogelijk maakt om verder in hun loopbaan te komen.

Doorzettingsvermogen zou deze groep mogelijk maken om hard aan zijn loopbaan te willen (blijven) werken en wilskracht te geven om in minder gunstige tijden juist door te gaan (Gravesteijn, e.a., 2006).

---

#### NETWERKEN

Niet-westerse allochtonen (h)erkennen de waarde van netwerken. Tegelijkertijd geven ze aan dat het ongemakkelijk voelt om in de autochtone kringen te moeten netwerken. Wellicht vormt dat de aanleiding voor niet-westerse allochtonen om meer contacten in eigen kringen aan te gaan.

Netwerken zou dan gemakkelijker verlopen omdat men elkaar beter zou begrijpen (Gravesteijn, e.a., 2006). Bovendien gaat het principe van 'homophily' er van uit dat mensen altijd contact opzoeken

met anderen die demografisch gezien op hen lijken en hiermee contact met mensen die van hen verschillen juist vermijden (Suvarierol, 2007: 39).

---

### 3.9.2 ORGANISATIE FACTOREN

In deze sub paragraaf zullen organisatie factoren zoals de organisatiecultuur en de rol van leidinggevende vanuit de beleving van niet-westerse allochtonen worden geanalyseerd.

---

#### ORGANISATIE CULTUUR

Organisatiecultuur is tevens een belangrijke factor in de loopbaanontwikkeling van niet-westerse allochtonen. Uit literatuur komt duidelijk naar voren dat vooroordelen en stereotypering als een onderdeel van organisatiecultuur gezien worden. Bepaalde vooroordelen en stereotypering kunnen tot discriminatie of uitsluiting leiden (SER rapport, 2006; Cocchiara, e.a., 2004). Hierbij kunnen werknemers met een bepaalde etnische achtergrond als minder geschikt worden bestempeld, hetgeen de loopbaanontwikkeling van deze groep werknemers negatief kan beïnvloeden (Gravesteyn, e.a., 2006; Hofhuis, e.a., 2008; Dinsbach, 2005; Schaafsma, 2006). Uit het onderzoek van Gravesteyn is tevens helder geworden dat hoogopgeleide niet-westerse allochtonen soms ongelijkwaardige behandeling ervaren in het scholingsbeleid van organisaties (Gravesteyn, e.a., 2006). Zo beleeft deze groep dat zij, in vergelijking met hun autochtone collega's, minder cursussen aanboden krijgt. Het niet aanbieden van gelijke kansen wordt door hoogopgeleide niet-westerse allochtonen als een belemmering ervaren in hun loopbaanontwikkeling (Gravesteyn, e.a., 2006).

Andersom geldt ook dat organisatieculturen die open voor diversiteit staan de loopbaanontwikkeling van allochtonen juist positief beïnvloeden. In deze organisatieculturen krijgen allochtonen sneller de mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen, omhoog te klimmen, in andere functies te komen en hiermee in hun loopbaanontwikkeling te investeren (Heilman e.a, 2003).

---

#### ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE

Wanneer er naar de etniciteit en de managementstijlen gekeken wordt, wordt uit de literatuur duidelijk dat allochtonen vergeleken met hun autochtone collega's voornamelijk bij managers werken die een bevelende vorm van management toepassen. Datzelfde onderzoek constateerde dat autochtonen juist vooral onder coachende managers werken (Hofhuis e.a., 2008). Hofhuis geeft hierbij aan dat dit wellicht een verklaring kan zijn voor het feit dat allochtonen een minder goede relatie

met hun manager hebben dan autochtonen. Hierdoor zouden niet-westerse allochtonen het stuk advies en informatie over eventuele loopbaanvervolgstappen mislopen (Hofhuis e.a, 2008).

---

### 3.9.3 OVERIGE FACTOREN

Uit de literatuur wordt tevens duidelijk dat niet-westerse allochtonen factoren zoals culturele communicatie en de Nederlandse taal als belangrijk ervaren gedurende hun loopbaanontwikkeling. Hieronder volgt een analyse van deze twee factoren.

---

#### VERSCHILLEN IN CULTURELE COMMUNICATIE

Culturele communicatie spelen een belangrijke rol in sociale processen tussen collega's met verschillende etnische achtergrond (Gravesteijn, e.a., 2006; Advies van het Sociaal en Economische Raad, 2007). Uit onderzoek blijkt dat niet-westerse allochtonen vergeleken met hun autochtone collega's de culturele verschillen in communicatie eerder als een belemmering ervaren. Het onderzoek van Gravesteijn gaf bijvoorbeeld aan dat niet-westerse allochtonen tijdens werving- en selectieprocedures zichzelf anders presenteren dan autochtonen, waardoor ze als minder goed overkomen dan de autochtone sollicitanten. De oorzaak hiervan zou in de bescheiden opstelling van niet-westerse allochtonen liggen, wat ze onzekere uitstraling zou kunnen bezorgen. Hierdoor zouden niet-westerse allochtonen minder snel in aanmerking voor (nieuwe) functies (Graaf-Zijl, 2006; Gravesteijn, e.a., 2006).

---

#### DE NEDERLANDSE TAAL

Allochtonen die de Nederlandse taal niet voldoende beheersen zouden onzeker zijn over hun eigen capaciteiten. Dit is gebleken uit het onderzoek van Gravesteijn naar de succesfactoren en belemmeringen van allochtonen in hun loopbaan (2006). De taalbarrière zou volgens de auteur het verloop van de interactie tussen (niet-westerse) allochtonen en hun autochtone collega's negatief kunnen beïnvloeden. Hierbij wordt er bijvoorbeeld gewezen op de communicatieproblemen die mede veroorzaakt worden door de aanwezige taalproblemen (Ode, e.a., 1999). Daarnaast kan het schriftelijke werk van allochtonen door taalfouten als kwalitatief minder beoordeeld worden door hun autochtone collega's. Om die redenen zou de taalachterstand volgens Gravesteijn allochtonen kunnen belemmeren in hun loopbaanontwikkeling (Gravesteijn, 2006; Ode, e.a., 1999).

Concept	Betekenis in dit onderzoek
HRM	Alle activiteiten die het managen van de onderlinge relaties tussen werknemers enerzijds en de organisatie anderzijds aangaan en waar de werknemers als een waardevolle bron gezien/gemanaged moeten worden om uiteindelijk de organisatiedoelstellingen te behalen.
Loopbaan	De feitelijke beschrijving van de functies die iemand in zijn werklevens gehad heeft, zonder deze aan een waardeoordeel te koppelen.
Carrière	<p>De feitelijke beschrijving van de functies die iemand in zijn werklevens gehad heeft gekoppeld aan de hiërarchische vooruitgang in de loopbaanontwikkeling van het individu.</p> <p>In dit onderzoek wordt 'loopbaan' gehanteerd en niet 'carrière'</p>
Mobiliteit	Het verwisselen van functies.
Niet-westerse allochtoon	Iemand die in Nederland woont maar in het buitenland is geboren en waarvan tenminste één van de ouders in het buitenland geboren is; of iemand die in Nederland is geboren met tenminste één in het buitenland geboren ouder.
Persoonlijke factoren  >>Het menselijke kapitaal  >>Persoonlijkheidskenmerken	<p>Alle binnen het individu gelegen factoren die van invloed zijn op de loopbaanontwikkeling van de werknemer.</p> <p>Alle investeringen die het individu pleegt met het doel zijn productiviteit te maximaliseren en zijn waarde in de markt te verhogen</p> <p>De eigenschappen waaraan de persoonlijkheid</p>

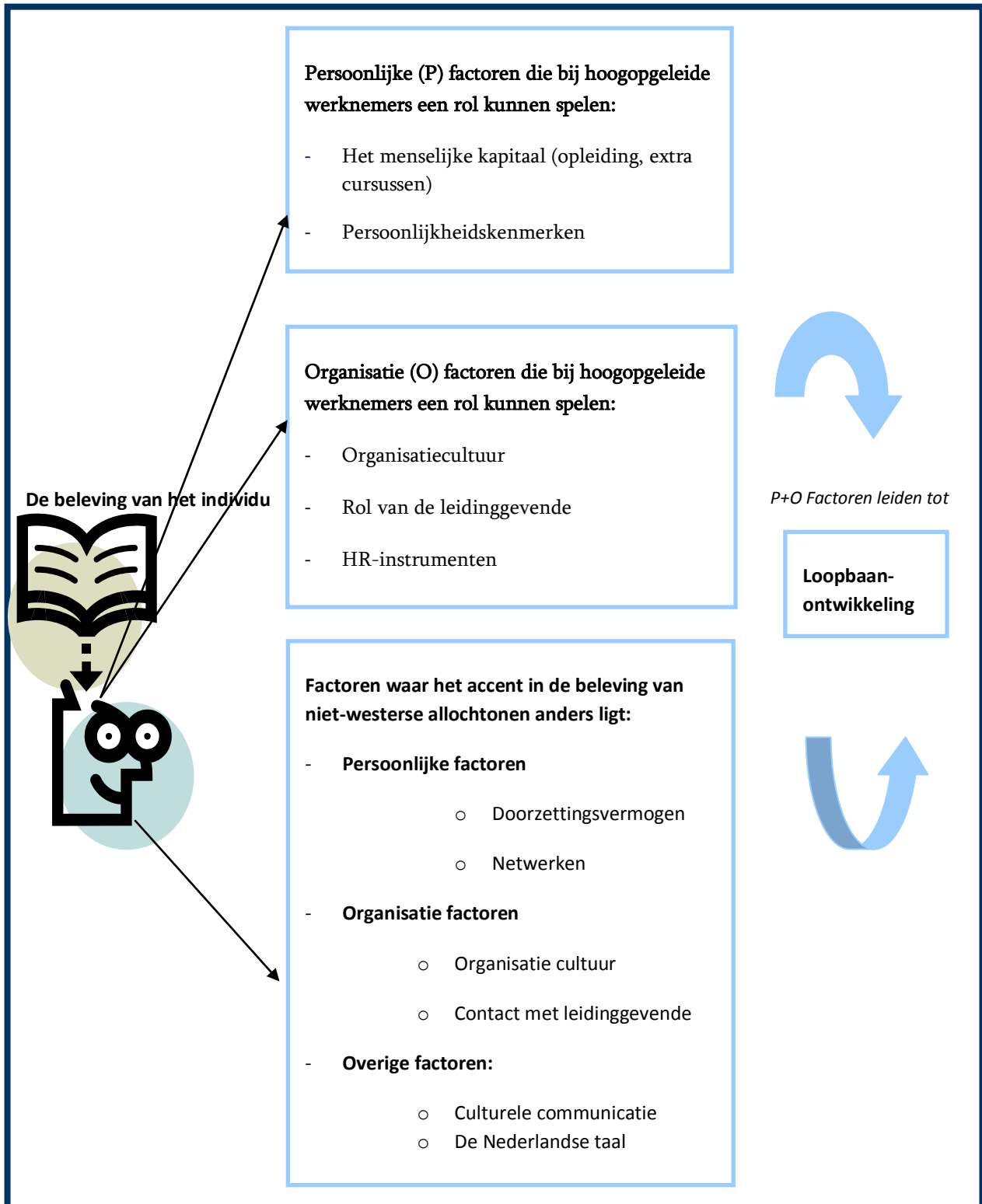


	van het individu wordt gekenmerkt.
Organisatie factoren >>Organisatie cultuur	<p>Alle in de organisatie gelegen factoren die van invloed zijn op de loopbaanontwikkeling van de werknemers.</p> <p>De gedeelde veronderstellingen die de manier van kijken en handelen van de organisatieleden beïnvloedt. Deze veronderstellingen maken het mogelijk om een nieuwe lid binnen de organisatie te accepteren of juist uit te sluiten. De organisatie cultuur bestaat uit diverse subculturen.</p>
>>Contact met leidinggevende	Aspecten zoals: coach, op afstand functioneren, betrokkenheid tonen, vertrouwen geven, informatie geven, worden van de leidinggevende verwacht.
>>HR-instrumente	Alle instrumenten die organisaties beschikbaar stellen met het doel in de loopbaanontwikkeling van hun werknemers te investeren en/of deze te faciliteren.

Tabel 2: De betekenis van begrippen in dit onderzoek.

### 3.10 HET CONCEPTUEEL MODEL

In figuur 4 worden de eerder in het theoretisch kader besproken factoren schematisch weergegeven. Het conceptueel model dient als een leidraad in de half gestructureerde interviews.



Figuur 4: Het conceptueel model van dit onderzoek.

## DEEL III: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

## 4. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

### 4.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk is bedoeld ter verantwoording van de genomen methodologische besluiten.

In de paragraaf 4.2 zal aan de hand van de onderzoeksvraag duidelijk worden welke onderzoekstypen op dit onderzoek van toepassing zijn. Vervolgens zal er in paragraaf 4.3 de keuze voor een kwalitatief onderzoek worden toegelicht. Hierbij zullen zowel de voor- als de nadelen van kwalitatief onderzoek worden behandeld. Na in paragraaf 4.2 en 4.3 de onderzoekstypen en –vorm duidelijk in kaart te hebben gebracht, zal paragraaf 4.4 nader ingaan op de onderzoeksinstrumenten, de onderzoekpopulatie, het profiel van de respondenten en het selecte karakter van de werving van respondenten. Tenslotte zal paragraaf 4.5 de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek bespreken

### 4.2 ONDERZOEKSTYPE

Naar aanleiding van de onderzoeksvraag en doelstellingen moest er bepaald worden bij welk(e) onderzoekstype(n) dit onderzoek het best aansluit. Globaal gezien wordt er van drie onderzoekstypen gesproken: descriptief, exploratief en verklarend (Robson, 2002).

In deze paragraaf zal nader ingegaan worden welke onderzoekstype het best van toepassing is. De onderzoeksvragen luiden als volgt:

**“Hoe beleven hoogopgeleide werknemers bij Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling de persoonlijke en organisatie factoren die een rol hebben gespeeld in hun loopbaanontwikkeling? En in hoeverre verschilt de beleving van deze factoren tussen autochtone werknemers en hun niet-westerse allochtone collega's?”**

Uit de onderzoeksvraag kunnen we twee elementen afleiden die van belang zijn bij het vaststellen van het onderzoekstype. Het eerste element geeft aan dat er in het onderzoek opzoek wordt gegaan naar de beleving van hoogopgeleiden ten aanzien van persoonlijke en organisaties factoren die een rol hebben gespeeld in hun loopbaanontwikkeling. Het tweede gedeelte van de vraag vergelijkt de beleving van niet-westerse allochtonen met hun autochtone collega's ten aanzien van de genoemde factoren.

Bij beide elementen uit de onderzoeksvraag kan er geconstateerd worden dat het onderzoekstype van dit onderzoek een middenpositie neemt tussen het toetsend en het exploratief onderzoekstype. Uit

het theoretisch kader is namelijk duidelijk geworden dat er al veel literatuur bestaat over de rol van persoonlijke en organisatie factoren op de loopbaanontwikkeling van werknemers. Dit onderzoek richt zich deels op de toetsing van van de theorie op de beleving van de respondenten en deels op het achterhalen van nieuwe factoren die in het theoretische kader niet aan de orde komen.

Het feit dat een specifieke context, DMO in dit geval, aan de literatuur getoetst wordt, verklaart tevens het toetsend karakter van dit onderzoek.

Bovendien richt dit onderzoek zich op de vergelijking tussen de beleving van niet-westerse allochtone werknemers vergeleken met hun autochtone collega's. Uit paragraaf 1.5 is reeds duidelijk geworden dat er weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de verschillen in beleving rondom de loopbaanontwikkeling van hoogopgeleide autochtonen en hun niet-westerse allochtonen. In de wetenschap wordt de loopbaanontwikkeling van beide groepen voornamelijk los van elkaar onderzocht. De toegevoegde waarde van dit onderzoek is om juist dit terrein te exploreren en dus meer te weten te komen over de verschillen of juist de overeenkomsten tussen de beleving van beide groepen werknemers. Een exploratief onderzoek kenmerkt zich door de weinige kennis en informatie die over het onderzochte thema bestaat en door het feit dat de onderzoeker de factoren zelf moet ontdekken (Baarda e.a., 2001; Zee, van de, 2004). Dit onderzoek ontleent zich hiermee aan het explorerend onderzoekstype.

## 4.3 KWALITATIEF ONDERZOEK

In de volgende subparagraaf 3.3.1 zal de definitie van kwalitatief onderzoek aan de orde komen. In 3.3.2 zal uiteen gezet worden waarom kwalitatief onderzoek de geschikte onderzoeksvorm is. Subparagraaf 3.3.3 zal stil staan bij de onderzoeksinstrumenten: literatuuronderzoek en half gestructureerde interviews.

### 4.3.1 DEFINITIE

In tegenstelling tot het kwantitatief onderzoek gaat het bij kwalitatief onderzoek niet om het in kaart brengen van cijfers, maar om het verkennen en het inzichtelijk maken van bepaalde vraagstukken (Baarda, e.a., 2000). Baarda geeft de volgende definitie van kwalitatief onderzoek: “*Kwalitatief onderzoek is een vorm van empirisch onderzoek waarbij overwegend gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren*” (Baarda, e.a., 2000: 25).

De kwalitatieve aard van de gegevens heeft betrekking op de eigenschappen en de waarde van het onderzochte thema. Hierbij worden de beleving, de persoonlijke ervaring, het typeren en de waarden die respondenten bij het thema ervaren centraal gesteld. Het kwalitatief onderzoek gaat dus minder in op de aspecten als de hoeveelheid, de frequentie en de omvang van een bepaald verschijnsel (Baarda, e.a., 2000).

---

#### 4.3.2 WAAROM KWALITATIEF ONDERZOEK?

Veel onderwerpen kunnen door middel van andere onderzoeksvormen onderzocht worden. Waarom wordt hier dan specifiek voor kwalitatief onderzoek gekozen? In deze paragraaf zullen een aantal punten worden vermeld die de keuze voor kwalitatief onderzoek het meest voor de hand liggend maken. De eerste reden voor de keuze van kwalitatief onderzoek heeft betrekking op de gegevens waar de onderzoeker naar op zoek is. Het verkrijgen van kwalitatieve gegevens maakt het voor de onderzoeker mogelijk om meer inzichten en een heldere beschrijving te verkrijgen in de beleving van de onderzochte groep rondom het onderzochte thema. Dit sluit aan bij de doelen van dit onderzoek waarin de focus ligt op de beleving van hoogopgeleide respondenten ten aanzien van de rol die persoonlijke en organisatie factoren gespeeld hebben in hun loopbaanontwikkeling.

Daarnaast zijn de onderzochte onderwerpen in kwalitatief onderzoek meestal ingewikkeld van aard. Deze onderwerpen worden als complex ervaren door de processen en de bestaande interacties die aan de thema's van kwalitatief onderzoek gekoppeld worden. Het thema loopbaanontwikkeling kan als ingewikkeld betiteld worden omdat het de persoonlijke factoren die de loopbaanontwikkeling van individuen kunnen beïnvloeden ter sprake brengt. Deze factoren zoals persoonlijkheidskenmerken kunnen bij de respondenten gevoelig liggen. Kwalitatief onderzoek maakt het door middel van het voeren van interviews mogelijk om deze gevoelige thema's op een natuurlijke wijze te bespreken.

In de onderstaande tabel worden aan de hand van de bovenvermelde informatie de belangrijkste eigenschappen van kwalitatief onderzoek samengevat.

<b>Karakter-eigenschappen</b>	Exploratief, beschrijvend	Theoretische relevantie van dit onderzoek  Paragraaf 1.5
<b>Doelstelling</b>	Een probleem te beschrijven, te interpreteren en op kwalitatieve inzichten te verkrijgen	Paragraaf 1.4
<b>De onderwerpen</b>	Hoge mate van complexiteit Hebben betrekking op de beleving van respondenten ten aanzien van bepaalde processen en/of interacties.	De persoonlijke en Organisatie factoren zoals persoonlijkheids kenmerken en Organisatie-cultuur.  Paragrafen 3.7 en 3.8.

**Tabel 3: Samenvatting van de eigenschappen van kwalitatief onderzoek**

#### 4.3.3 ONDERZOEKINSTRUMENTEN

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een literatuurstudie en half gestructureerde interviews.

##### **Literatuuronderzoek**

Het doel van de literatuur studie is om in kaart te krijgen wat er aan informatie reeds bestaat over factoren die de loopbaanontwikkeling kunnen beïnvloeden. Het literatuuronderzoek vormt de basis voor het theoretisch kader (hoofdstuk 2). Uit het literatuuronderzoek zijn factoren die een rol blijken te spelen bij de loopbaanontwikkeling gedestilleerd en op persoonlijk en organisatieniveau gerangschikt.

##### **Interviews**

Het doel van een interview is respondenten een aantal openvragen te stellen met het doel meer inzicht te verkrijgen in de beleving van de respondenten ten aanzien van bepaalde probleemstelling. Er zijn verschillende interviewvormen. Een **volledig gestructureerd interview** houdt in dat de onderzoeker een vragenlijst vastlegt en deze gedurende het interview puntsgewijs afgaat. Gezien het feit dat het belangrijk is om de kaders waarbinnen de respondenten hun antwoorden kunnen

formuleren niet te beperken, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van **halfgestructureerde interviews**. Deze vorm van interviews houdt in dat de onderzoeker de hoofdlijnen van de interviews bewaakt. Respondenten kunnen op deze manier hun eigen beleving onbelemmerd vertellen. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat de onderzoeksresultaten voor een groot deel door de respondenten bedacht worden, wat de praktische waarde van het onderzoek vergroot. Een tweede voordeel van halfgestructureerde interviews is dat de onderzoeker de mogelijkheid heeft om onmiddellijk door te vragen als dat nodig is (Zee, van der, 2004; Baarda, e.a., 2001). Op deze manier heeft de onderzoeker de mogelijkheid om in het gesprek snel de diepte in te gaan en informatie te winnen.

In dit onderzoek is er gebruikgemaakt van halfgestructureerde interviews omdat ik de kaders tijdens de interviews niet volledig wilde bewaken en hiermee de ruimte aan de respondenten kon geven om hun eigen invulling aan factoren toe te lichten en nieuwe factoren ter sprake te brengen die tijdens het interview door de respondent gemist werden.

---

#### 4.3.4 NADELEN VAN KWALITATIEF ONDERZOEK

Ieder onderzoeksvorm heeft zijn voor- en nadelen. Nu de voordelen van kwalitatief onderzoek reeds vermeld zijn, zullen in deze paragraaf de nadelen van kwalitatief onderzoek aangestipt worden.

Het eerste nadeel is dat kwalitatief onderzoek veel tijd in beslag neemt waardoor er minder respondenten benaderd kunnen worden dan bij kwantitatief onderzoek het geval is. Het gevolg hiervan is dat de onderzoeksresultaten statistisch gezien niet representatief zijn voor de gehele populatie. De resultaten van kwalitatief onderzoek dienen om een indicatie te geven van wat er onder de onderzoeksgroep leeft en hoe de groep bepaalde aspecten beleeft (Baarda, e.a., 2001; Robson, 2000). De betrouwbaarheid van dit onderzoek zal gewaarborgd worden door de wijze waarop respondenten geworven worden, de vraagstelling tijdens de interviews en de nauwkeurigheid waarmee de onderzoeksdata uitgewerkt wordt. Deze aspecten zullen in paragrafen 4.5 tot en met 4.7 nader worden toegelicht.

Een tweede nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de onderzoeker soms te maken krijgt met respondenten die een minder uitgesproken mening hebben en zichzelf minder goed kunnen uitdrukken. Daardoor kan de onderzoeker zich geroepen voelen om zich meer met de inhoud te bemoeien, wat de kaders van het interview vastlegt en hiermee de kwaliteit van de onderzoeksresultaten negatief beïnvloedt (Baarda, e.a., 2001).



Het derde nadeel is dat kwalitatief onderzoek diep inzoomt op de beleving van respondenten. Deze beleving is persoonsgebonden en hoeft niet altijd met de werkelijkheid te rijmen. Mensen kunnen daarom een gekleurd beeld van de werkelijkheid geven wat terug te zien is in de kennis die zij over willen dragen (Baarda, e.a., 2001). De onderzoeksuitkomsten hebben daardoor direct betrekking op de beleving van de werknemers en minder op de werkelijke situatie waarin de werknemer zich bevindt (Baarda, e.a., 2001).

## 4.4 POPULATIE EN PROFIEL VAN DE RESPONDENTEN

### 4.4.1 POPULATIEAFBAKENING EN MEERTRAPSSTEEKPROEF

Dit onderzoek richt zich op HBO/WO opgeleide werknemers die bij DMO werkzaam zijn. Naast het opleidingsniveau werd er op de *culturele achtergrond* van werknemers geselecteerd. Deze laatste was essentieel gezien het tweede element van de onderzoeksvraag, waarbij opzoek wordt gegaan naar de eventuele verschillen in de beleving van hoogopgeleide niet-westerse allochtonen en hun autochtone collega's

### 4.4.2 WERVING VAN RESPONDENTEN

De informatie uit het registratiesysteem van de gemeente Utrecht is vooral op schaalniveau gerangschikt. Het was daarom niet mogelijk om rechtstreeks uit het personeelsbestand respondenten naar opleidingsniveau te selecteren. Er is daarom gekozen voor een meertrapssteekproef waarbij in de eerste instantie uit het Outlook Systeem van DMO slechts een werknemer geselecteerd werd op basis van zijn functie waarvan verondersteld werd dat die functie aan de opleidingseisen –minimaal HBO of hoger - van dit onderzoek voldeed. Vervolgens werd bij deze werknemer de sneeuwbal methode toegepast: hem werd gevraagd naar collega's van dezelfde afdeling én uit andere afdelingen die HBO of WO afgestudeerd zijn. Het doel hiervan was om respondenten vooral op opleidingsniveau en culturele achtergrond te selecteren.

Het feit dat werknemers vervolgens gevraagd werd om ook collega's uit andere afdelingen aan te wijzen, werd vooral toegepast om een *clustersteekproef* te vermijden (Baarda, e.a., 2001). Het was namelijk niet de bedoeling om veel respondenten te interviewen die uiteindelijk in slechts een of twee afdelingen werkzaam zijn. Dat zou uiteraard haaks staan op het doel van dit onderzoek om DMO-breed uit te zetten.

#### 4.4.3 SELECTE STEEKPROEF

Vanwege het feit dat het registratiesysteem van de Gemeente Utrecht noch op opleidingsniveau noch op culturele achtergrond registreert, is het in dit onderzoek onmogelijk om een aselechte steekproef toe te passen. Onder een *aselecte steekproef* wordt er verstaan dat *alle* werknemers die onder de omschreven populatie vallen gelijke kansen hebben gehad om mee te doen aan het onderzoek (Baarda, e.a., 2001). Om de beperkingen van het registratiesysteem op te vangen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de sneeuwbal methode teneinde de groep hoogopgeleide werknemers met een bepaalde culturele achtergrond te kunnen vinden. Het feit dat er gebruik is gemaakt van de sneeuwbal methode geeft aan dat er sprake is geweest van een selecte steekproef waarbij ik als onderzoeker afhankelijk was van het netwerk van de werknemers die mij aan andere potentiële respondenten hebben geholpen.

Tabel 4 geeft een overzicht van het geslacht, leeftijd en de etnische achtergrond van de respondenten die uiteindelijk geselecteerd zijn voor het onderzoek. Alle respondenten hebben een HBO of WO studie afgerond.

Resp.	Geslacht	leeftijd	Opleiding-niveau	Etnische achtergrond
R.1	V	29	WO	Autochtoon
R.2	M	47	WO	Niet-westerse allochtoon
R.3	V	51	WO	Autochtoon
R.4	V	23	HBO	Autochtoon
R.5	M	46	WO	Niet-westerse allochtoon
R.6	V	57	WO	Autochtoon
R.7	M	32	WO	Autochtoon
R.8	M	30	WO	Niet-westerse allochtoon

R.9	V	55	HBO	Niet-westerse allochtoon
R.10	V	29	HBO	Niet-westerse allochtoon
R.11	V	41	WO	Niet-westerse allochtoon
R.12	V	43	HBO	Niet-westerse allochtoon
R.13	V	51	WO	Autochtoon
R.14	M	65	WO	Autochtoon
R.15	V	37	WO	Autochtoon

**Tabel 4: Basiskkenmerken van de respondenten**

## 4.5 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

Bij de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek is het van belang om de aspecten *betrouwbaarheid* en *validiteit* toe te lichten (Boeije, 2005; Baarda, e.a., 2001). Het doel van deze paragraaf is om stil te staan bij de maatregelen die getroffen werden om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te vergroten. Tevens zullen de beperkingen van beide aspecten besproken worden.

### 4.5.1 VALIDITEIT

Dit onderzoek tracht de validiteit zo veel mogelijk te beschermen door steeds bewust te zijn van de doelstellingen van het onderzoek. De waarde hiervan is om het doel scherp voor ogen te blijven houden en niet af te dwalen door de grote massa aan informatie. De validiteit van kwalitatief onderzoek wordt optimaal beschermd wanneer systematische fouten zo veel mogelijk voorkomen worden (Boeije, 2005). Om dit type fouten te vermijden is er aandacht besteed aan de volgende punten:

- Het opstellen van een topiclijst waarmee ik de juiste informatie uit de interviews kon halen.
- Aan het begin van ieder interview werd respondenten verzekerd van een anonieme verwerking van hun interview.

- Het stellen van open vragen, waarbij de respondenten de ruimte kregen om hun eigen kaders vast te stellen en hun antwoord naar eigen beleving te geven.
- Tijdens de interviews tijdig de besproken aspecten samen te vatten en bij onduidelijkheden een bevestiging/ontkenning bij de respondent te zoeken.

Naast het voorkomen van systematische fouten geeft Boeije aan dat de onderzoeksanalyse en resultatenverwerking en de interpretatie van de onderzoeker die hieraan gekoppeld is van belang is voor de validiteit van het onderzoek. Om de validiteit van de onderzoeksanalyse te beschermen is in dit onderzoek de analysemethode van Boeije toegepast. Daarnaast is er gebruik gemaakt van citaten uit de interviews die als basis gehanteerd worden bij het onderbouwen van bepaalde interpretaties.

---

#### 4.5.2 BETROUWBAARHEID

De betrouwbaarheid van het onderzoek heeft te maken met de nauwkeurigheid van de onderzoeker. Hierbij kan gedacht worden aan de manier waarop respondenten geselecteerd worden enerzijds en de dataverzameling anderzijds (Boeije, 2005).

Zoals reeds bekend is, is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van half gestructureerde interviews. De betrouwbaarheid hiervan zit hem in het feit dat er enerzijds getracht werd om het gesprek door een topiclijst een bepaalde kant op te sturen en hiermee te garanderen dat bepaalde aspecten in ieder geval besproken werden. Aan andere kant heeft de respondent veel ruimte gekregen om nieuwe aspecten toe te voegen en zich niet vast te binden aan de topiclijst.

De beperking van de betrouwbaarheid van de verzamelde data ligt in het feit dat het om een select steekproef gaat (paragraaf 4.4.3). Het gevolg hiervan is dat de conclusies van dit onderzoek niet generaliseerbaar zijn en uitsluitend voor de vijftien respondenten die meegewerkt hebben gelden. De conclusies kunnen echter als een indicatie dienen voor wat er onder de groep hoogopgeleide autochtone en niet-westerse allochtone werknemers die bij DMO werkzaam zijn, leeft.

#### 4.6 VERZADIGINGSPUNT

In dit onderzoek zijn er ongeveer evenveel autochtone als niet-westerse allochtone respondenten geïnterviewd. Ondanks de grote verschillen in de aantallen hoogopgeleide autochtone en niet-westerse allochtonen die bij DMO werkzaam zijn, is er voor gekozen om respondenten van beide groepen te blijven interviewen totdat er een verzadigingspunt bereikt werd in de opgeleverde data. Er

kan gesteld worden dat het verzadigingspunt bereikt is nadat er zes interviews met niet-westerse allochtonen en zeven met autochtone werknemers plaats hebben gevonden. Er is bepaald dat het verzadigingspunt bereikt was toen er een herhaling geconstateerd werd in de opvattingen en de beleving van respondenten ten aanzien van de interviewtopics.

#### 4.7 INTERVIEWVRAGEN EN TOPICLIJST

Bij het opstellen van de interviewvragen is er rekening gehouden met een aantal aandachtspunten die een positieve bijdrage leverden aan de kwaliteit van het interview (Baarda, e.a., 2001: 236-238):

Er is geprobeerd om tijdens het interview *duidelijke vragen* te stellen die slechts voor één uitleg vatbaar zijn. Op sommige momenten werden voorbeelden gegeven om exact aan te geven wat er met de vraag bedoeld werd.

Daarnaast werd er op gelet dat er maar één *onderwerp per vraag* behandeld werd. Dat zou de respondent niet in de war brengen, waardoor hij een antwoord kan geven dat betrekking heeft op het behandelde onderwerp.

Tevens werd er getracht om *simpel taalgebruik* tijdens het interview te gebruiken. Hierbij is geprobeerd om abstracte begrippen zoals organisatiecultuur meetbaar te maken door bijvoorbeeld te vragen over hoe de interactie met de directe collega's verloopt en wat voor sfeer de respondent proeft als hij/zij op de afdeling rondloopt. Ook werd nagestreefd om de interviewvragen zo *neutraal* mogelijk te stellen.

Daarnaast werd er nagedacht over de volgorde van de vragen. De volgorde waarin bepaalde vragen aan de orde komen kan namelijk de antwoorden van respondenten beïnvloeden.

Tenslotte ben ik met het stellen van een open vraag aan de slag gegaan (Bijlage 2 bevat interviewvragen). Respondenten konden op deze manier hun eigen volgorde bepalen. Ik hanteerde deze volgorde en bracht tijdens het gesprek andere aspecten aan de orde die tot zover nog niet genoemd werden door de respondent.

## 5. DATAVERWERKING EN – ANALYSE

### 5.1 INLEIDING

Bij het analyseren van de verzamelde data is er gebruik gemaakt van de analysemethode zoals deze in Boeije beschreven (2010) is. De methode van Boeije onderscheidt zich door het waakzame oog bij het verbinden van data en literatuur om deze uiteindelijk naar onderzoeksresultaten te vertalen.

De opbouw van dit hoofdstuk ziet er als volgt uit: In paragraaf 5.2 zal de verwerkingsmethode van de onderzoeksresultaten worden toegelicht. In paragraaf 5.3 zal er worden stil gestaan bij een aantal punten die tijdens de analyse om aandacht vragen.

### 5.2 VERWERKINGSMETHODE

De eerste stap van de analyse was het transcriberen van de afgenomen interviews. Vervolgens werd er getracht om de grote hoeveelheid informatie te categoriseren. Deze categorisatie kan in de eerste instantie op een puur technische activiteit lijken. Echter, doordat de onderzoeker de zinnen moet interpreteren en deze een betekenisvolle interpretatie moet geven, lijkt deze taak toch een abstracte activiteit te zijn (Boeije, 2010). De onderzoeker moet vervolgens zijn interpretatie in een coding omzetten, hetgeen inhoudt dat de onderzoeker een samenvattend begrip moet bedenken dat de lading van de tekst dekt (Boeije, 2010). Deze lading kan tevens de gevoelens van de respondent dekken (Boeije, 2010). Om de transcripties te categoriseren en te coderen is met het software programma MAXQDA 10 gewerkt. Dit programma maakt het mogelijk om langs de tekstlijnen te coderen en notities te schrijven. Daarnaast kan men met behulp van dit programma een code opvragen die in de verschillende interviews genoemd is.

Bij het analyseren van kwalitatief onderzoek maakt Boeije een onderscheid in drie coding-typen die het mogelijk maken om stapsgewijs de data te analyseren en gedurende het proces in het gebied tussen data en resultaten te blijven denken. De drie coding-types die in deze volgorde aan de orde zullen komen zijn:

- Open coding
- Axiale coding
- Selectieve coding

Het toepassen van deze drie coding-typen leidt tot het **verkennen** van het dataveld en het ontdekken van de dataconcepten, het **specificeren** van de data en het verder ontwikkelen van concepten, het **expliciet benoemen** van de belangrijkste coding die de onderzoeksvraag direct aangaan en het leggen van verbindingen tussen de verschillende categorieën, het **integreren** van de relevante data in het theoretisch kader van het onderzoek en uiteindelijk de beantwoording van de onderzoeksvraag (Boeije, 2010).

---

### 5.2.1 OPEN CODING

Open coding vindt meestal plaats aan het begin van het analyseproces. Hierbij worden alle transcripties zorgvuldig gelezen en in stukken gehakt. Deze verschillende stukken krijgen een code. (Boeije, 2010: 96). In deze fase worden alle transcripties – de belangrijke en minder relevante zinnen – gelezen en gecategoriseerd. Vervolgens worden de verschillende codes samen gebundeld en aan een aantal thema's gekoppeld.

Het resultaat van open coding is het verkrijgen van een lijst die *coding Schedule* genoemd wordt. In deze lijst hoeft de onderzoeker de aspecten niet meteen hiërarchisch te ordenen (Boeije, 2010).

In de transcripties werd er per zin of per groep zinnen aan de linker kant van het document de code vermeld. Alle codes werden vervolgens in een schema verwerkt dat in bijlage 3 te vinden is.

---

### 5.2.2 AXIALE CODING

Na het verkennen van het databestand en het toepassen van Open coding kan nu worden nagegaan in hoeverre de tot zover verzamelde codes relevant zijn voor dit onderzoek. Het doel van Axial coding is om het coding schema kritisch te bekijken en te beslissen welke aspecten dominant of minder dominant naar voren komen (Boeije, 2010: 108). Daarnaast worden in Axial coding de aspecten in categorieën gerangschikt. In deze fase wordt het proces van het denken over de verbanden tussen de data en de coding centraal gesteld (Boeije 2010). Het uitgevoerde werk resulteert in een *CodeBoom* waarin de verschillende codes naar thema's en in hiërarchische volgorde gerangschikt worden (Boeije, 2010: 110). In bijlage 3 wordt de codeboom van dit onderzoek verwerkt. Hieruit wordt duidelijk dat niet alle eerder genoemde coding geanalyseerd zal worden. Coding die door weinig respondenten is genoemd wordt niet geanalyseerd.

---

### 5.2.3 SELECTIEVE CODING

Nu het coding schema gemaakt is, kan er via selectieve coding op zoek worden gegaan naar de links die tussen de verschillende categorieën bestaan. Het doel hiervan is om te kunnen beschrijven welke aspecten respondenten beleven die van invloed zijn geweest op hun loopbaanontwikkeling en de onderlinge verbanden daarvan. Daarnaast is het doel van deze codingronde om verbanden te leggen tussen de coding en het theoretisch kader van dit onderzoek. Hierna zullen de onderzoeksvragen beantwoord worden en de conclusies getrokken worden. Bijlage 4 bevat de codingboom waarin de verschillende verbanden schematisch worden weergegeven. In het volgende hoofdstuk zullen deze verbanden uiteen worden gezet, toegelicht en aan de literatuur worden gekoppeld. Het uiteindelijke doel is de beantwoording van de deelvragen van dit onderzoek.

### 5.3 AANDACHTSPUNTEN BIJ HET ANALYSEPROCES

Tijdens het analyseproces moet er steeds gedacht worden dat het analyseproces geen **lineaire koers** is waarbij de verschillende onderdelen strikt van elkaar gescheiden kunnen worden. Integendeel, de onderzoeker moet in staat zijn om op hetzelfde moment meerdere denkstappen te maken tussen data, literatuur en de (voorlopige) resultaten. Om deze reden wordt er van een **cirkelvormige koers** gesproken (Boeije, 2010: 90).

Wat kwalitatief onderzoek tevens uitdagend maakt is het feit dat het een open karakter heeft wat de onderzoeker veel ruimte geeft om zijn eigen creativiteit in te zetten tussen de verzamelde data enerzijds en het theoretische kader anderzijds (Boeiji, 2010). Het proces waarin op zoek wordt gegaan naar wat wel/niet relevant is en het categoriseren van de codes geeft de onderzoeker veel speelruimte. Hierbij moet de onderzoeker uitkijken dat zijn eigen subjectiviteit en oordeel over het onderzoek niet stiekem meegenomen worden in het onderzoek. De onderzoeker kan deze valkuil vermijden door voortdurend opzoek te gaan naar verbanden tussen de data en de theorie (Boeije, 2010).



## DEEL IV: ONDERZOEKSANALYSE EN – RESULTATEN

## 6. ANALYSE EN ONDERZOEKSRISULTATEN

### 6.1 INLEIDING

Op basis van hierboven genoemde dataverwerkingsmethode, volgt in dit hoofdstuk de analyse van de onderzoeksdata. Hierbij zullen de empirische gegevens geanalyseerd worden met als doel de onderzoeksvragen te beantwoorden. De onderzoeksvragen luiden als volgt:

*“Hoe beleven hoogopgeleide werknemers bij Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling de persoonlijke en organisatie factoren die een rol hebben gespeeld in hun loopbaanontwikkeling? En in hoeverre verschilt de beleving van deze factoren tussen autochtone werknemers en hun niet-westerse allochtone collega's?”*

Om deze vragen te kunnen beantwoorden zal er stil worden gestaan bij de persoonlijke en organisatiefactoren die met hoogopgeleide autochtone en niet-westerse allochtonen bij DMO besproken zijn. Deze factoren zijn afkomstig uit het theoretisch kader. Tevens zijn er een aantal nieuwe factoren uit de interviews voort gevloeid die in dit hoofdstuk aan de orde zullen komen. Tabel 5 geeft een overzichtelijke samenvatting van deze factoren. Vervolgens zal in deze analyse ingegaan worden op de aspecten waar de beleving van niet-westerse allochtonen en autochtone van elkaar verschillen. Deze aspecten zijn in de laatste kolom van de onderstaande tabel opgenomen.

	Persoonlijke factoren	Organisatie factoren	Specifiek voor niet- w. All.	Vershil in beleving Tussen autochtonen en niet-w. All.
<b>Factoren uit het literatuur onderzoek</b>	Het menselijke kapitaal Persoonlijkheidskenmerken -Proactieve persoonlijkheid -Emotionele stabiliteit - Motivatie, doorzettingsvermogen en doelgerichtheid Netwerken.	Organisatiecultuur De rol v/d leidinggevende HR-intstrumenten	Doorzettingsvermogen Netwerken Organisatie cultuur Contact met leidinggevende. Culturele verschillen in communicatie De Nederlandse taal	

<b>Nieuwe factoren</b>	De rol van de partner Gezondheid	De rol van collega's		Bescheidenheid vs. Assertiviteit
------------------------	-------------------------------------	----------------------	--	----------------------------------

**Tabel 5: Overzicht van de factoren die in de analyse aan de orde zullen komen.**

De factoren uit figuur 5 zullen in verschillende (sub) paragrafen aan de orde komen. De opbouw van dit hoofdstuk ziet er als volgt uit:

Paragraaf 6.2 omvat de analyse van de persoonlijke factoren. In paragraaf 6.3 zullen de organisatiefactoren geanalyseerd worden.

In paragraaf 6.4 zullen de nieuwe persoonlijke en organisatiefactoren die uit het empirische onderzoek zijn voortgekomen in één paragraaf geclusterd worden. De volgende factoren zullen geanalyseerd worden: rol van de partner, gezondheid, doelgerichtheid en de rol van collega's.

In paragraaf 6.5 zal er stil worden gestaan bij de persoonlijke en organisatie factoren die verschillend beleefd worden door niet-westerse allochtonen en autochtonen.

## 6.2 DE PERSOONLIJKE FACTOREN

Zoals ik eerder vermeldde, zullen de persoonlijke factoren aan de hand van drie subparagrafen geanalyseerd worden. Subparagraaf 6.2.1 zal de beleving van respondenten ten aanzien van het menselijke kapitaal centraal stellen. In subparagraaf 6.2.2 worden de persoonlijkheidskenmerken geanalyseerd.

### 6.2.1 HET MENSELIJKE KAPITAAL

Alle respondenten hebben aangegeven dat het afronden van hun opleiding een belangrijke stap is geweest in hun loopbaanontwikkeling. Respondenten beleven het behalen van een HBO of WO diploma als een eis die het hen mogelijk maakte om in hun loopbaanontwikkeling te investeren:

- *“Je moet in Nederland jezelf de eis stellen om een diploma te halen, anders lukt het niet met je loopbaan. Zonder diploma kom je gewoon niet verder. Nederland is wat dat betreft echt een diploma land”.* (MW 8)

Naast het afronden van de eerste opleiding erkennen de respondenten het belang van het blijven investeren in hun menselijke kapitaal. Ze hechten hierbij waarde aan het verwerven van meer kennis en het verbeteren van hun persoonlijke competenties. De meningen over de rol die het menselijke

kapitaal gehad heeft op hun loopbaanontwikkeling wordt door de respondenten verschillend beleefd: een groep heeft bewust een opleiding gevolgd met het doel een vervolgstap in zijn loopbaan te kunnen zetten. Hierbij ging het deze groep om het bereiken van een functieverandering ongeacht de mobiliteitsrichting van deze stap:

- *“Omscholing heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan mijn loopbaan. Ik vind het namelijk héél belangrijk om goed geschoold te zijn voor een bepaalde functie en dat ik niet zomaar een functie aanneem”*. (WN 15)
- *“Je moet zelf bereid zijn om horizontaal ook stappen te nemen, te zetten en een opleiding daarvoor te volgen. Heel belangrijk is om hierover na te denken[.] De stappen hoeven voor mij niet perse verticaal te zijn. Mij gaat het om dat ik niet heel lang in dezelfde functie blijf zitten. Door mijn kennis te vergroten, investeer ik in mijn loopbaanontwikkeling. De richting van de loopbaanstappen is voor mij dus niet belangrijk”*. (WN 11)

Een andere groep respondenten investeert in haar menselijke kapitaal, niet met het oog op haar loopbaanontwikkeling maar eerder omdat deze respondenten leergierig zijn en een zeer brede interesse hebben:

- *“Het was zo dat ik naast mijn werk altijd wat wilde leren. Toen ik eenmaal de HBO had, dacht ik ‘laat ik maar de universiteit ook afmaken’. Dat terwijl ik gezegd heb dat ik op mijn 80<sup>ste</sup> een opleiding op de universiteit wilde volgen. Maar ik kon niet wachten. Ik ben nu zelfs aan het promoveren. Ik leerde dus niet omdat ik aan mijn volgende baan dacht, maar omdat ik dacht ‘goh wat een leuk onderwerp’. Leren is eigenlijk een soort hobby van mij”*. (WN 13)
- *“Ik volg extra cursussen en trainingen niet zo zeer omdat ik aan de vervolgstap in mijn loopbaan denk. Ik investeer in mezelf omdat ik van mening ben dat een mens altijd moet blijven leren”*. (WN 8)

Samenvattend: Er kan geconstateerd worden dat respondenten het belang van investeren in hun menselijke kapitaal op waarde schatten. Een deel koppelt deze waarde aan een vervolgstap in zijn loopbaanontwikkeling. Een andere groep respondenten koppelt investeren in het menselijke kapitaal niet aan haar loopbaanontwikkeling en is er van mening dat blijven leren een noodzaak is, ongeacht of het nodig is om al dan niet verder te komen in haar loopbaanontwikkeling.

---

## 6.2.2 PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

In deze subparagraaf zullen de volgende persoonlijkheidskenmerken geanalyseerd worden: proactieve persoonlijkheid (5.1.3.1), emotionele stabiliteit (5.1.3.2), doorzettingsvermogen, motivatie & doelgerichtheid (5.1.3.3) en last but not least netwerken (5.1.3.4).

---

## PROACTIEVE PERSOONLIJKHEID

Het eerste persoonlijkheidskenmerk heeft betrekking op de proactieve persoonlijkheid van de respondenten. In het theoretisch kader is de factor 'proactieve persoonlijkheid' onder andere aan de hand van de volgende drie elementen geoperationaliseerd: a.) gemakkelijk contacten aangaan, b.) zelfreflectie en feedback, c.) zichzelf bloot stellen. Deze factoren zullen respectievelijk hieronder toegelicht worden.

### ZELFREFLECTIE & FEEDBACK VRAGEN EN ONTVANGEN

Zelfreflectie en feedback zijn volgens de respondenten nodig om meer zicht in zichzelf te verkrijgen en daaruit goede besluiten te nemen in hun loopbaanontwikkeling. Respondenten geven hierbij aan dat ze beter in staat zijn op zichzelf te reflecteren wanneer ze de feedback van anderen serieus nemen en in de praktijk daaraan werken. Feedback en zelfreflectie zouden het voor respondenten mogelijk maken om bijvoorbeeld betere samenwerkingsverbanden te creëren. Anderen geven aan dat de feedback en zelfreflectie hen geholpen heeft om minder perfectionisme na te streven en fouten te accepteren. Hierdoor zijn deze respondenten minder angstig om grotere projecten en meer verantwoordelijkheden aan te nemen, hetgeen hen geholpen heeft in hun loopbaanontwikkeling:

- *“Je hebt zelfreflectie nodig om naar jezelf te kijken: hoe het gaat en hoe iets verandert. De feedback van anderen moet je ook héél serieus nemen. Dat helpt me onwijs om mezelf beter te leren kennen. Het helpt me om in mijn loopbaan betere besluiten te nemen”*. (WM 8)
- *“De feedback van een collega heeft me ooit geholpen om beter te kunnen opschieten met andere collega's en met ze mooie resultaten te boeken.[...] De input van deze goudeerlijke collega was essentieel omdat het verbetering betekende in mijn contact met anderen wat mijn werk zowel inhoudelijk als procesmatig interessanter maakt. Ik kon hieruit gemakkelijker in aanmerking komen voor een hogere functie op mijn afdeling”*. (WN 9)
- *“Ik heb van anderen geleerd dat het belangrijk is om fouten te maken. Vroeger was ik onzeker maar nu niet meer. Ik zeg het gewoon als ik iets niet kan. Vroeger vond ik dat eng want ik dacht dat ik het allemaal wel kon, maar nu denk ik dat het helemaal niet hoeft. [...] Dat besef heeft me geholpen om grotere projecten aan te pakken en hogere posities aan te durven nemen. Dat besef heeft me eigenlijk alleen maar positieve resultaten geleverd in mijn loopbaan. Ik durf sindsdien grote projecten aan te gaan”*. (WN 3)

Samenvattend: de oprechte feedback van anderen in combinatie met zelfreflectie heeft geholpen om betere samenwerkingsverbanden aan te gaan en minder perfectionisme na te streven. Dat heeft geresulteerd in goede afronding van moeilijke projecten, wat een positieve bijdrage heeft geleverd aan hun loopbaanontwikkeling, aldus de respondenten.

## ZICHZELF BLOOT STELLEN

Zichzelf durven bloot stellen blijkt een factor te zijn die respondenten als positief ervaren in hun loopbaanontwikkeling. Respondenten vinden dat ze door zichzelf bloot te stellen beter in staat waren gevoelige thema's met andere collega's aan de kaak te stellen. Hierdoor konden respondenten mechanismen als uitsluiting en onbegrip snel bestrijden, waardoor ze niet afgeleid werden en zich op hun loopbaanontwikkeling konden blijven focussen:

- *“ Laatst heb ik het meegemaakt dat een paar mensen [ref. naar collega's] een klikje hadden gevormd en dat ik me dan buitengesloten voelde. Ik maak dat soort dingen bespreekbaar. Ik geef als persoon aan dat ik er last van heb. Dat ik dat niet prettig vind en dat geef ik heel duidelijk aan. Ik durf me hierbij heel kwetsbaar op te stellen. Dat heeft me geholpen om verder met deze collega's te komen, me niet lang bezig te houden met dit probleem en me eigenlijk niet te laten belemmeren in mijn loopbaan”*. (MW 9)
- *“ Ik heb geleerd dat ik me af en toe juist kwetsbaar moet opstellen om bepaalde onderwerpen die mij bijvoorbeeld irriteren open en eerlijk met anderen te kunnen bespreken. Dat heeft me geholpen doordat ik mijn focus bleef houden op mijn persoonlijke ontwikkeling en loopbaan”*. (WN 12)

Samenvattend: respondenten geven aan dat het aspect 'zichzelf bloot stellen' ze gedurende hun loopbaan in staat stelde om gevoelige thema's zoals uitsluiting met collega's aan de kaak te stellen en betere banden op de werkvloer aan te gaan. Respondenten hebben hierdoor het gevoel dat ze de focus op hun loopbaanontwikkeling konden houden en daarvan niet snel werden afgeleid.

## OPEN STAAN VOOR VERANDERINGEN VAN FUNCTIES

Uit de gesprekken is duidelijk geworden dat het aspect 'open staan voor verandering van functie' verschillend wordt ervaren. Een deel ervaart het regelmatig verwisselen van functie als essentieel in het boeken van positieve resultaten gedurende hun loopbaanontwikkeling. Deze groep legt de nadruk op de 'frisse' blik die verandering met zich meebrengt, waardoor ze 'energischer' en 'scherper' aan de slag kan. Dit stelt hen nog beter in staat om hun werk beter te doen en sneller in aanmerking te komen voor promotie dan collega's die vastgeroest zijn in één bepaalde functie:

- *“ Ik weet dat ik het heel leuk vind om met iets nieuws te beginnen en ik houd heel erg van veranderingen. Ik denk dat dat in je loopbaan helpt omdat je fris en actief blijft maar ook*

*omdat je verschillende functies vervult en dus meer weet. Weet je, als je niet van veranderingen houdt, dan ga je niet zo snel van een baan veranderen en dat is niet zo positief voor jezelf ten eerste en voor je loopbaan ten tweede ”. (WN 3)*

- *“ Het project waar ik op dit moment mee bezig ben is een goed voorbeeld van [ref. naar verandering van functies]. Door mijn actieve aanpak word ik vaker voor projecten gevraagd. Mensen hebben vertrouwen in me en wanneer ze denken ‘hé, dit project gaat niet lukken’, dan geven ze het aan mij [...] Mijn baas heeft toen gezegd ‘dit duurt me te lang, jij bent de aangewezen persoon die het project moet oppakken. De verschillende functies die ik heb gehad, heeft me zeker in mijn loopbaan geholpen ”. (WN 13)*

Aan de andere kant nemen andere respondenten bewust het besluit om juist geen verandering in hun functie op te zoeken. Deze groep stelt de keuze om een nieuwe stap in zijn loopbaanontwikkeling te bereiken voorlopig uit. Factoren die hierbij genoemd worden zijn de economische crisis, het verlies van partner en het opvoeden van hun kind:

- *“ Ik heb nu na twee jaar behoefte aan een volgende stap. Tegelijkertijd merk ik dat de economische crisis het moeilijker maakt om elders een vaste aanstelling te krijgen, laat staan in een organisatie terecht te komen waar ik mezelf kan ontwikkelen. Dat zorgt iedere keer ervoor dat ik toch tevreden naar huis ga en geen actieve rol neem wat betreft mijn loopbaan ”. (WN 8)*
- *“ Ik ben altijd een type geweest die verandering opzocht na 5 jaar ergens gewerkt te hebben. Maar toen mijn man opeens overleed, zat ik met een kind van 8 jaar. Ik wilde haar zo goed mogelijk opvoeden en dan is het helemaal niet meer om een volgend stap in mijn loopbaan te bedenken of te zetten. [...] Mijn loopbaanontwikkeling is hierdoor ook niet achteruit gegaan ofzo ”. (WN 9)*

Samenvattend: Een groep van de respondenten ervaart haar instelling om haar functie te veranderen als een positieve factor in haar loopbaanontwikkeling. Deze groep geeft aan dat ze juist door verandering frisser, energieke en scherper haar werk verricht. Het gevolg hiervan is dat deze respondenten in hun beleving hun kansen op een promotie vergroten, wat hun loopbaanontwikkeling ten goede komt.

Een andere groep stelt de keuze om een nieuwe stap in zijn loopbaanontwikkeling te bereiken voorlopig uit. Factoren die hierbij genoemd worden zijn de economische crisis, het verlies van partner en het opvoeden van hun kind. Het uitstellen zou in de beleving van deze respondenten hun loopbaanontwikkeling noch positief noch negatief beïnvloeden.

---

## EMOTIONELE STABILITEIT

De analyse van 'emotionele stabiliteit' zal aan de hand van de volgende factoren geanalyseerd worden: rustig & stressbestendig zijn, assertiviteit & lef hebben, optimisme en zelfvertrouwen. Deze volgorde vloeit voort uit het theoretisch kader.

---

## RUSTIG EN STRESSBESTENDIG

Respondenten zijn van mening dat hun rustige houding het hen mogelijk maakt om stressbestendige momenten te kunnen verdragen, regelmatig stil te staan bij hun loopbaanontwikkeling en zich niet gauw gek te laten maken door de dynamiek op de werkvloer. Het gevolg is dat de kwaliteit van werknemers beter wordt, ze zich niet opgejaagd voelen en vaker stilstaan bij de stappen die ze hebben genomen/ nog willen nemen in hun loopbaan:

- *“Ik ben niet iemand die gauw gestrest raakt; ook wanneer stressvolle situaties zich voordoen. Rust helpt me in mijn loopbaan. Doordat ik rustige momenten voor mezelf en voor mijn team plan: even rustig aan en me niet helemaal laten meeslepen met de dynamiek [...] Ik probeer daardoor scherp te blijven en situaties beter in te schatten. Rust helpt me met stress om te gaan, mijn werk goed te blijven doen en bewust te zijn van de stappen die ik in mijn loopbaan neem of zou willen nemen”.* (WN 11)

Samenvattend: respondenten ervaren hun rustige houding als een positieve factor in hun loopbaanontwikkeling. Rustig zijn stelt ze namelijk in staat om betere kwaliteit af te leveren, niet gevoelig op stress te reageren en bewust te zijn van hun loopbaanontwikkeling.

## ASSERTIEF ZIJN

De meningen over de rol die het aspect assertiviteit gespeeld heeft in de loopbaanontwikkeling van de respondenten zijn verdeeld. Sommige respondenten vinden dat ze door zich assertief op te stellen sneller in aanmerking kwamen voor andere functies dan mensen die terughoudend zijn. Deze groep geeft tevens aan dat hun assertieve houding hen geholpen heeft om mensen uit hun netwerk tijdig in te schakelen wanneer ze dat nodig had, hetgeen hen geholpen heeft om obstakels in hun loopbaan tijdig weg te werken:

- *“Ik ben geen meester assertiviteit hoor, maar als het erop aankomt dan kan ik assertief zijn. Ik merk dat ik altijd op tijd mensen inschakel als dat nodig is. Dan bel ik een collega of de directeur om een afspraak te maken en te vertellen wat ik allemaal mis vind gaan. Zo'n gesprek werkt als een opkikker. Dit soort mensen hebben me geholpen om me over bepaalde dingen heen te zetten en een project succesvol af te maken”.* (MW 6)



- *“Assertiviteit heeft me altijd kansen gegeven om totaal verschillende dingen te doen. Ik kreeg dus projecten op gemeente niveau en niet alleen op DMO niveau. [...] Dat heeft me enorm geholpen in mijn loopbaan doordat ik voor veel functies gevraagd werd”.* (WN13)

Tegelijkertijd geven andere respondenten aan dat hun assertieve houding juist voor wrijving met andere collega's zorgde. Als gevolg hiervan konden ze niet meer zichzelf zijn op het werk, wat hun motivatie belemmerde en de kwaliteit van hun werk naar beneden haalde:

- *“De allergie van anderen aan het feit dat ik assertief ben, zorgde er voor dat ik me minder gemotiveerd voelde en dat ik eigenlijk minder hard ging werken, terwijl ik eigenlijk zo veel energie en drive had. Ik heb me aangepast waardoor ik niet meer lekker in mijn vel zat en dat is per definitie niet positief geweest voor mijn loopbaan hoor!”.* (MW 13)

Samenvattend: daar waar het om de rol van assertiviteit in de loopbaanontwikkeling gaat, verschillen respondenten van mening. Sommige respondenten vinden namelijk dat hun assertieve houding hen geholpen heeft om aan andere functies te komen, wat ze als positief ervaren in hun loopbaanontwikkeling. Anderen beleven hun assertieve houding juist als een belemmering gedurende hun loopbaanontwikkeling. Deze respondenten geven aan dat ze door hun assertieve houding wrijving ervaarden met collega's. Deze wrijving had een negatief invloed op de motivatie van de respondenten, waardoor ze het aspect 'assertiviteit' als negatief ervaren in hun loopbaanontwikkeling.

## LEF HEBBEN

Respondenten zijn van mening dat ze lef nodig hebben gehad om bepaalde belangrijke besluiten ten aanzien van hun loopbaan te kunnen nemen. Respondenten geven zelfs aan dat ze zonder lef niet zo ver in hun loopbaan zouden zijn gekomen. Lef hebben zou het namelijk gemakkelijker maken om confrontaties aan te gaan en voor zichzelf op te komen. Hierdoor konden respondenten alle loopbaanobstakels overwinnen:

- *“Je moet absoluut lef hebben om verder in je loopbaan te kunnen komen. Je moet een eigen wil hebben, echt waar! Er zijn zo veel factoren die tegen je kunnen werken, waardoor je lef nodig hebt om zelf bepaalde keuzes te maken”.* (WN 11)
- *“Zonder lef zou ik het in mijn loopbaan niet zo ver hebben geschopt. Je moet als individu voor jezelf durven opkomen wanneer mensen weinig rekening met je houden. Je hebt lef nodig om confrontaties met anderen aan te gaan, maar ook om te laten zien dat je sterk in je schoenen staat. Op deze manier kon ik obstakels in mijn loopbaan uit de weg ruimen”.* (WN 9)

Samenvattend: de factor 'lef hebben' heeft respondenten geholpen om obstakels in hun loopbaan te overwinnen, confrontaties aan te gaan en moeilijke keuzes te maken die zij zonder lef minder snel genomen zouden hebben.

## OPTIMISME

Respondenten beleven een optimistische instelling als een factor die een positieve bijdrage heeft geleverd aan hun loopbaanontwikkeling. Respondenten geven hiervoor de argument dat wanneer ze van het positieve van de mens uitgaan ze gemakkelijker en sneller in contact komen met mensen die ze in de eerste instantie minder snel zouden benaderen. Deze contacten kunnen onverwacht nieuwe functies opleveren, wat respondenten als positief in hun loopbaanontwikkeling hebben ervaren:

- *“Mijn principe is dat ik doe wat ik vind dat ik hoor te doen en ik ga van het positieve van mensen uit. Mensen die vanuit het negatieve gaan, treden vanzelf achterdochtig op. Dat zal de samenwerking niet ten goede komen. Door mensen vanuit het positieve te benaderen ben ik in contact gekomen met personen die ik niet zo gauw zou benaderen. Dat contact heeft me destijds een nieuwe functie opgeleverd“. (WN 5)*
- *“Ik ben erg optimistisch. Ik zie altijd mogelijkheden om dingen anders doen..beter te doen.[...] In mijn loopbaan heeft dat positief uitgepakt omdat ik het niet zo snel niet zie zitten om van moeilijke projecten geen succes te maken“. (WN 3)*

Samenvattend: de factor 'optimisme' wordt door respondenten als positief ervaren in hun loopbaanontwikkeling. Respondenten geven aan dat ze door van het positieve in de mens uit te gaan gemakkelijker en sneller konden opbouwen, wat hen onverwacht interessante nieuwe functies heeft opgeleverd.

## ZELFVERTROUWEN

Respondenten hebben aangegeven dat het aspect zelfvertrouwen een belangrijk ingrediënt is om voor een bepaald doel in hun loopbaan volledig te kunnen gaan en zich niet zo gauw te laten belemmeren. Daarnaast geven respondenten aan dat zelfvertrouwen ook nodig is om het vertrouwen van hun collega's en leidinggevende te kunnen winnen. Zo zouden ze meer kansen maken op een bepaalde functie dan wanneer anderen minder vertrouwen in hen zouden hebben:

- *“Ik heb nooit last gehad van zelfvertrouwen. Ik heb altijd alle vertrouwen gehad dat niks onmogelijk is als je dat maar wilt [...] Dat heeft me geholpen om me niet zo snel uit het veld te laten slaan en dus voor het maximale in mijn loopbaan te gaan“. (WN 9)*

- *“Als je niet in jezelf gelooft, hoe kan een werkgever in je geloven? [...] Je hebt zelfvertrouwen nodig om het vertrouwen van je collega’s en manager te winnen, anders kom je na je eerste sollicitatiegesprek al niet binnen hoor”.* (WN 15)
- *“Toen ik hoorde dat ze een directeur zochten, zei ik: Ja! Je moet mij aannemen want dat kan ik, dus neem mij nou maar aan. Ze moesten verschrikkelijk er om lachen, maar ik ben nu wel directeur.[...] Je moet zelfvertrouwen hebben om je kansen goed te kunnen schatten en anderen dat ook nog duidelijk te maken”.* (WN 3)

Samenvattend: zelfvertrouwen wordt door respondenten als een belangrijke factor ervaren in hun loopbaanontwikkeling. Deze eigenschap zou respondenten het mogelijk hebben gemaakt om een doel ten aanzien van hun loopbaan voor ogen te hebben én dit voor ogen te houden. Daarnaast zou zelfvertrouwen een positieve bijdrage leveren aan het winnen van het vertrouwen van de collega’s en de leidinggevende, wat de loopbaanontwikkeling positief beïnvloedt.

---

## DOORZETTINGSVERMOGEN EN MOTIVATIE

Hieronder zullen de factoren doorzettingsvermogen en motivatie respectievelijk geanalyseerd worden.

---

### DOORZETTINGSVERMOGEN

Respondenten beleven doorzettingsvermogen als een belangrijke motor in hun loopbaanontwikkeling. Doorzettingsvermogen maakt in de beleving van respondenten het namelijk mogelijk om gedreven aan de slag te gaan, hard te willen werken en doelen ten aanzien van hun loopbaan te bereiken en belemmeringen te overwinnen:

- *“Je moet je carrière niet als recht zien. Die moet je bemachtigen. Je moet echt er voor gaan. [...] Zonder doorzettingsvermogen kan je niet echt voor iets gaan. Doorzettingsvermogen maakt het namelijk mogelijk om het vol te houden als het even niet mee zit”.* (WN 2)
- *“Je moet doorzettingsvermogen hebben anders kom je nergens. Zonder doorzettingsvermogen zou ik mijn studie nooit hebben afgemaakt. Juist in tijden waar het minder goed ging had ik doorzettingsvermogen nodig [...] Dat betekende dat ik me doorzette om mijn diploma te behalen en tijdens de economische crisis door bleef zoeken totdat ik deze interessante startbaan had gevonden”.* (WN 8)
- *“Ik ben iemand die 100% voor iets gaat. Als ik iets besloten heb dan wil ik hard mijn best doen om alle belemmeringen te overwinnen en datgene te bereiken wat ik heel graag wilde.[...] Mijn doorzettingsvermogen heeft me geholpen om andere negentien kandidaten die op deze functie gesolliciteerd hadden te overwinnen en deze functie in te treden”.* (WN 10)

Samenvattend: Doorzettingsvermogen heeft een positieve bijdrage geleverd aan de loopbaanontwikkeling van de respondenten, omdat het stimuleert tot het hard willen blijven werken en gedrevenheid zonder snel op te geven.

---

## MOTIVATIE

Op de vraag wat respondenten motiveert in hun loopbaan werd al gauw duidelijk dat het de respondenten niet om de financiële vooruitgang ging. Respondenten beleven het hebben van plezier op het werk en de inhoudelijke of maatschappelijke interesse als punten die hen gemotiveerd hebben om aan hun loopbaan te werken. Respondenten geven aan dat ze vanuit deze motivatie het niet erg vinden om harder dan andere collega's te werken:

- *“Als het om het hebben van een financiële carrière gaat, denk ik ach ze kunnen me blij maar niet bedroefd maken.[...] Ik doe mijn werk veel meer vanuit mijn inhoudelijke en maatschappelijke motivatie en niet voor het geld in de eerste instantie”.* (MW 8)
- *“Ik vind het belangrijk dat ik met plezier naar werk toe kan gaan en dat het zinvol is waar ik mee bezig ben. En in die zin is het losgekoppeld van het salaris dat maandelijks op mijn rekening gestort wordt. Plezier in mijn werk en het idee dat het zinvol is wat ik aan het doen ben, dat vormt eigenlijk mijn motivatie in mijn loopbaan”.* (WN 7)
- *“Je moet over een hoge dosis motivatie beschikken om stappen te kunnen bereiken in je loopbaan. Motivatie zorgt er voor dat je het niet erg vindt om harder dan anderen te werken”.* (WN 3)

Samenvattend: Respondenten beleven het hebben van plezier op het werk en het inhoudelijke of maatschappelijke gehalte daarvan als punten die hen gemotiveerd hebben om aan hun loopbaan te werken. De financiële prikkels worden als minder belangrijk ervaren in de loopbaanontwikkeling van de respondenten.

---

## NETWERKEN

Uit de interviews is gebleken dat alle respondenten de invloed van netwerken op hun loopbaanontwikkeling (h)erkennen. Hierbij geven respondenten aan dat ze niet bewust netwerken met het doel hun loopbaan in een bepaalde richting te sturen. Toch geven respondenten aan dat ze netwerken als een belangrijke factor ervaren in hun loopbaanontwikkeling, omdat deze hen in contact brengen met nieuwe mensen die hen vervolgens op de hoogte houden van de laatste vacatures. Op deze manier kunnen respondenten - wanneer ze aan een nieuwe functie toe zijn - zich

tijdig aanmelden. Daarnaast geven respondenten aan dat netwerken hen interessante en vernieuwende inzichten opleveren die verhoging van de kwaliteit in de taken van de respondenten met zich meebrengen. Dat stukje inhoudelijke informatie en professionalisering zou respondenten helpen in het succesvol afronden van een bepaald project. Een derde voordeel wordt genoemd door respondenten die hun netwerk als een coach benutten. Deze groep stelt haar persoonlijke ontwikkeling centraal en bespreekt deze met haar netwerk. Respondenten leren door deze gesprekken zichzelf beter kennen en kunnen bewustere keuzes maken in hun loopbaanontwikkeling.

Onderstaande citaten illustreren de beleving van de respondenten ten aanzien van de relatie tussen netwerken en hun loopbaanontwikkeling:

- *“Als ik de burgemeester niets te vertellen heb, dan ga ik op een borrel ook niet met de burgemeester praten. Netwerken moet me interessante gesprekken en inzichten opleveren [...]. Op deze manier kwam ik er achter wat er onder de werknemers speelt, waar ze tegenaan lopen. [...] Dat stukje informatie helpt me om de juiste beslissingen te nemen die goed in de context passen, mijn werk beter te doen en verder te komen in mijn loopbaan”*. (WN 3)
- *“Ik vind netwerken goed voor een stukje deskundigheid en professionalisering.. Ik benut mijn netwerk meer voor het inhoudelijke aspect . [...]Dat helpt me in mijn loopbaan omdat ik mijn werk inhoudelijk gezien nog beter kan doen. Dat vergroot mijn kansen om door te groeien”*. (WN 11)
- *“Via verschillende netwerken praat ik met anderen over mijn eigen ontwikkeling. Dat heeft wel opgeleverd dat ik bewuster keuzes maakte in mijn loopbaan”*. (MW 13)

Samenvattend: respondenten ervaren in hun loopbaanontwikkeling drie positieve kanten aan de factor netwerken: de eerste is dat netwerken hen in contact brengen met nieuwe mensen die hen interessante informatie kunnen geven over mogelijke vacatures. Ten tweede omdat netwerken hen interessante en vernieuwende inzichten kan opleveren die meer succes kunnen opleveren bij het afronden van projecten. Het derde genoemde punt is dat een aantal respondenten hun netwerk als een loopbaancoach zien die hen helpt om bewustere keuzes in hun loopbaan te maken.

## 6.3 ORGANISATIEFACTOREN

In deze paragraaf zullen de organisatiefactoren geanalyseerd worden. In subparagraaf 6.3.1 zal de factor ‘organisatiecultuur’ toegelicht worden. Vervolgens zal in 6.3.2 de rol van de leidinggevende aan de orde komen. In 6.3.3 volgt de beleving van respondenten ten aanzien van de rol die de HR-instrumenten hebben gespeeld in hun loopbaanontwikkeling bij DMO.

### 6.3.1 DE ORGANISATIECULTUUR

Daar waar het om een warme/open sfeer, de lieve collega's, de oprechte interesse in elkaar en de gezelligheid gaat, wordt de organisatiecultuur door een deel van de respondenten als positief ervaren. Deze cultuur geeft respondenten het gevoel dat ze snel in de groep worden opgenomen en versterkt samenwerkingsverbanden en het verruimt de kennis van de respondenten. Dat heeft het bereiken van een volgend stap in de loopbaanontwikkeling van respondenten gestimuleerd:

- *“Mensen zijn hier heel erg aardig en oprecht in je geïnteresseerd. [...] Je wordt snel in de groep opgenomen en iedereen staat open voor jouw vragen. Ik kon daardoor mijn taken tijdens mijn inwerkperiode sneller oppakken. [...] Door de informatie die mijn collega's me verschaffen, kan ik mijn werk beter doen. Dat helpt me misschien om intern door te groeien, wat natuurlijk goed is voor mijn loopbaan”.* (WN 4)
- *“Ik kijk naar het team waar ik nu zit. Ik merk dat we heel erg veel samenwerken. Dat is ontzettend fijn. [...] Ik leer veel van anderen en dat helpt me om aan mezelf te blijven werken en wanneer mogelijk een volgende stap in mijn loopbaan te zetten”.* (WN 1)

In tegenstelling tot de beleving van de respondenten die hierboven aan het woord kwamen, beleven andere respondenten de organisatiecultuur van DMO juist als belemmerend in hun loopbaanontwikkeling. Het aspect 'gezelligheid' wordt door deze groep juist als belemmerend ervaren omdat men gezellig bij elkaar in één team zit en gehecht aan elkaar raakt. Collega's die verandering in de samenstelling van het team nastreven - in verband met het verkrijgen van een ander functie- worden hierdoor belemmerd:

- *“Het is hier niet de cultuur van het maken van carrière. De relatie met mijn collega's is goed maar toch heel erg van we hebben het toch zo gezellig samen, waarom moeten dingen veranderen? [...] Dat kan belemmerend werken als je behoefte hebt aan verandering. Deze collega's kunnen je demotiveren om bepaalde stappen in je loopbaan te nemen”.* (WN 13)

Andere respondenten geven aan dat de organisatiecultuur van DMO ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling zich in de praktijk vooral vertaalt naar de assertieve houding die werknemers moeten hebben en die ook van hen verwacht wordt. De organisatiecultuur van DMO ondersteunt assertieve werknemers die zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaanontwikkeling. Deze groep respondenten geeft aan dat ze haar eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van haar loopbaanontwikkeling moest nemen, anders zou ze in haar loopbaan niet verder zijn gekomen:

- *“Wat bij zo'n grote organisatie als de DMO van belang is, is dat je assertief moet zijn. Niemand geeft je zomaar wat. Je moet er zelf achteraan gaan. Je moet zelf aanklaarten dat je aan een nieuwe stap toe bent. Zo is de bedrijfscultuur. Als je dat niet doet blijf je jaren hangen”.*

*in één functie en niemand komt je vragen of je aan iets nieuws toe bent". (WN 10)*

- *"Als uitgangspunt geldt dat jij [ref. naar de werknemer] zelf de eigenaar bent van je loopbaan. Je kunt niet een hele mooie baan bestellen. Je moet er zelf wat voor doen. Als organisatie hoor je je werknemers te ondersteunen daar waar het kan. [...] Zo is de organisatiecultuur van de gemeente". (WN 8)*

Samenvattend: De beleving van respondenten kan in drie groepen worden verdeeld als het gaat om de rol die de organisatiecultuur gespeeld heeft in hun loopbaanontwikkeling: de eerste groep is erg positief hierover en vindt dat de open, warme en gezellige cultuur samenwerkingsverbanden versterkt en een positieve bijdrage levert aan de ontwikkeling van de werknemers, waardoor men snelle stappen in zijn loopbaanontwikkeling kan bereiken.

Andere werknemers beleven de gezellige en knusse organisatiecultuur als een belemmering om veranderingen na te streven en deze te bereiken. Deze respondenten hebben het gevoel dat ze door hun team niet worden losgelaten om nieuwe stappen in hun loopbaan te kunnen ondernemen. Een derde groep vindt dat de organisatiecultuur van DMO vooral werknemers stimuleert om assertief te zijn in hun loopbaan. Deze stimulans heeft deze groep respondenten geholpen om haar eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van hun loopbaan daadwerkelijk op zich te nemen.

---

### 6.3.2 DE ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE

De rol van de leidinggevende in de loopbaanontwikkeling van respondenten werd als 'erg belangrijk' beschreven. De respondenten beleefden vooral een leidinggevende die de kwaliteiten van de respondenten op waarde schatte, op afstand durfde te functioneren maar tegelijkertijd betrokken was, vertrouwen in hen had en iemand bij wie de respondenten zich veilig voelden als positief in hun loopbaanontwikkeling. Deze eigenschappen zorgden namelijk ervoor dat de leidinggevende als een coach gezien wordt die respondenten geholpen heeft om meer uit zichzelf te halen, in eigen ontwikkeling te blijven investeren en nieuwe stappen te maken in hun loopbaan:

- *"Ik denk dat een goede baas erg belangrijk is. Ik heb altijd gezocht naar een goede baas voor wie ik wilde werken. Als je geen carrière wil maken, dan moet je vooral bij een slechte baas blijven! [...] Een goede baas biedt je de mogelijkheid om in jezelf te investeren, jezelf te verbeteren en door te groeien". (WN 3)*
- *"Ik heb zeker veel gehad aan een manager met een empathisch vermogen en oprechte interesse in zijn medewerkers. Een leidinggevende die op afstand durft te functioneren en alle vertrouwen in zijn werknemers heeft én tegelijkertijd iemand is die betrokken was en coachend optreedt. Iemand die zijn werknemers waardeert en hun talent optimaal wil*

*benutten. Deze type manager heeft me het mogelijk gemaakt om de maximale uit mijn huidige functie te halen, wat mijn loopbaanontwikkeling gestimuleerd heeft". (WN 5)*

Samenvattend: respondenten beleven de rol van hun leidinggevende als onmisbaar in hun loopbaanontwikkeling. Het gaat hierbij om de leidinggevende met de volgende eigenschappen: kwaliteiten van de werknemers op waarde schatten, op afstand functioneren, betrokkenheid, vertrouwen hebben, positief is ingesteld en als een coach opereert.

---

### 6.3.3 HR-INSTRUMENTEN

Respondenten geven aan dat zij bij de HR-instrumenten snel denken aan opleidingen en cursussen waarvoor ze zich kunnen inschrijven. Respondenten beleven dat als positief in hun loopbaan, omdat ze door extra cursussen en opleidingen te volgen zich kunnen ontwikkelen en daardoor verder komen in hun loopbaan.

Ook worden borrels, netwerkbijeenkomsten door respondenten genoemd. Deze zouden respondenten het gemakkelijker maken om andere collega's te spreken die ze op een normale werkdag niet zo gauw zouden spreken.:

- *"Bij HR-instrumenten denk ik toch aan opleidingen en cursussen waar werknemers zich voor kunnen inschrijven. Dat is fijn omdat het voor je loopbaan belangrijk is om in je kennis en vaardigheden te blijven investeren. Ook worden er veel borrels en netwerk bijeenkomsten gehouden. Dat zijn leuke momenten waarin ik collega's tegenkom die ik normaal alleen op de gang zie. Via deze gesprekken weet ik meer op wat er binnen DMO speelt en word ik op de hoogte gesteld van de interne vacatures die eventueel zullen komen". (WN 10)*

De rol van de leidinggevende wordt door respondenten tevens als belangrijk ervaren in hun loopbaanontwikkeling. Leiderschapskwaliteiten zoals open zijn, goed luisteren en vooral ruimte geven aan de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers vormen voor respondenten een sterke basis om de RGW (beschreven in paragraaf 2.4) gesprekken optimaal te benutten en van daaruit aan hun loopbaanontwikkeling te werken:

- *"Het is prettig dat ik een leidinggevende heb met wie ik open kan praten. Dat helpt me enorm in mijn resultaatgerichte werkgesprekken. Een keer in de zoveel tijd heb je dan een gesprek om te kijken wat goed gaat en wat beter kan. Dan kan ik thema's als samenwerking en zelfontwikkeling bespreken. Ze heeft me gesteund met mijn keuze om een opleiding naast werk te volgen en geeft me heel veel ruimte. Dat is zeker van invloed op mijn loopbaanontwikkeling op dit moment". (WN 1)*



Andere respondenten weten weinig van het loopbaanbeleid van gemeente Utrecht en van de HR-instrumenten die in dat kader aangeboden worden. Deze groep geeft aan genoeg uitdaging te beleven in haar huidige functie en eigenlijk niet met een vervolgstap in haar loopbaan bezig te zijn:

- *“Ik weet niet wat DMO allemaal aan HR-instrumenten biedt. Ik heb het erg druk met mijn werk en bemoei me eigenlijk niet met het loopbaanbeleid. Mijn werk biedt me bovendien genoeg uitdaging. Ik ben eigenlijk niet eens bezig met een eventuele vervolgstap in mijn loopbaan”. (WN 2)*
- *“Het loopbaanbeleid van DMO is onduidelijk voor mij in ieder geval. Maar dat kan netzo goed ook aan mij liggen, want ik ga niet actief opzoek. Ik bedoel in twee jaar ben ik van een stagiair tot een programmamanager gegroeid, dus ik denk dat ik het idee had van nou zit ik heel lang vast en moet iets aan mijn loopbaan gaan doen”. (WN 7)*

Samenvattend: De beleving ten aanzien van de rol die de HR-instrumenten hebben gespeeld in de loopbaanontwikkeling van de respondenten wordt in twee groepen verdeeld. De eerste groep maakt gebruik van het aanbod aan cursussen, opleidingen en netwerkbijeenkomsten. Deze groep vindt dat deze HR-instrumenten een positieve bijdrage leveren aan haar menselijke kapitaal en netwerken, wat de loopbaanontwikkeling ten goede komt. Respondenten uit deze groep noemen de voordelen van de RGW-gesprekken, mits deze gevoerd worden met een leidinggevende die zich open stelt. Deze groep waardeert tevens de rol van de leidinggevende in de RGW-gesprekken. Een leidinggevende die zich open stelt, goed kan luisteren en interesse toont in de loopbaanontwikkeling van de werknemer.

De tweede groep respondenten maakt geen gebruik van HR-instrumenten omdat ze voorlopig niet aan een loopbaanstap toe is.

## 6.4 NIEUWE FACTOREN

Uit de gesprekken is gebleken dat respondenten de factoren ‘de rol van de partner’, ‘de gezondheid’, ‘doelgerichtheid’ en ‘de rol van collega’s’ als essentieel ervaren in hun loopbaanontwikkeling. Deze nieuwe factoren zullen in subparagraaf 6.4.1 t/m 6.4.4 geanalyseerd worden.

### 6.4.1 ROL VAN DE PARTNER

De rol van de partner werd regelmatig als een factor genoemd die volgens de respondenten een bijdrage heeft geleverd aan hun loopbaanontwikkeling. Respondenten geven aan dat wanneer ze een

goede relationele sfeer hebben, ze met plezier naar hun werk gaan, sterker in hun schoenen staan waardoor ze eventuele belemmeringen uit de weg ruimen. Andere respondenten zouden zonder de steun van hun partner bepaalde loopbaanstappen niet hebben bereikt:

- *“Als je goed in je relationele sfeer zit, dan resulteert dat in je werk. [...] Je doet je werk met veel meer liefde en staat niet gevoelig voor tegenstellingen. Dat kan ik je verzekeren! Ik moest wel lachen toen Wesley Sneijder gevraagd werd waarom hij de laatste tijd zo goed was. Toen riep hij ‘ja dat zit toch in Yolande’. En ik geloof hem zeker! [...]Goede relationele sfeer maakt me een gelukkig mens die met plezier naar werk gaat en de maximale uit zijn werk wil halen. Dat heeft een positieve invloed gehad op mijn loopbaan”.* (WN 14)
- *“Mijn man en ik hadden de keuze gemaakt om vroeg aan kinderen te beginnen maar tegelijkertijd de tijd te nemen voor mijn opleiding en carrière. Door zijn steun kon ik mijn opleiding afmaken en een nieuwe stap in mijn carrière zetten. Hij stimuleerde me hierbij”.* (WN 11)

Samenvattend: de steun en motivering van de partner heeft in de beleving van de respondenten een essentiële bijdrage geleverd aan hun loopbaanontwikkeling.

---

#### 6.4.2 GEZONDHEID

Een aantal respondenten geven aan dat de periodes waarin ze ernstig ziek zijn geweest van invloed waren op hoe ze hun loopbaan benaderen en daaraan werken. Ze geven hierbij aan dat deze periodes hen geleerd hebben om kritisch te kijken naar hun loopbaanambities en hun gezondheid meer op waarde te schatten. Het gevolg van deze invloed van ziekteperiodes op de loopbaan van deze respondenten is dat men geleerd heeft om een balans te vinden tussen de loopbaanambitie en wat het de gezondheid kost of juist oplevert:

- *“Ik heb borstkanker gehad en dat had veel invloed op mijn loopbaanontwikkeling natuurlijk. Ik moest afstand nemen van bepaalde taken omdat ik er rustig aan moest doen. De periode van ziek zijn heeft me geleerd om meer balans te vinden tussen mijn gezondheid en het realiseren van mijn loopbaandoelen”.* (WN 13)
- *“Je gezondheid is belangrijk want energie haal je uit je gezondheid [...].Zonder energie kan je niet aan je loopbaan werken”.* (WN 14)

Samenvattend: de periodes waarin sommige respondenten ernstig ziek waren heeft hen geleerd om een balans tussen hun loopbaanambities en hun gezondheid na te streven. Deze periodes hebben een stuk bewustwording ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling met zich meegebracht.

### 6.4.3 DOELGERICHTHEID

De meningen over de mate waarin doelgerichtheid een rol heeft gespeeld in de loopbaanontwikkeling van respondenten zijn verdeeld. Sommige respondenten beleven hun doelgerichtheid als een belangrijke factor die hen geholpen heeft in het bereiken van de stappen die ze in hun loopbaan voor ogen hadden. Deze groep geïnterviewden geeft aan dat het hebben van een doel hen een focus geeft, waardoor ze actief en met de volle concentratie achter haar loopbaanambities aan gaat:

- *“Achter doelen aangaan levert echt een bijdrage aan mijn loopbaanontwikkeling. [...] Door je doel steeds voor ogen te houden, kon ik aan het bereiken ervan blijven werken. Het hebben van een doel biedt me een focus waardoor ik niet snel afgeleid word”.* (MW 7)
- *“Als je twee mensen naast elkaar zet die verder gelijk zijn qua opleiding en zo en de ene is heel afwachtende dan de andere. Dan denk ik dat de ene die achter zijn doelen aangaat meer kan bereiken in zijn loopbaan [...] Je moet actief achter je doelen aangaan om ze te bereiken”.* (WN 4)

Tegelijkertijd valt het op dat een deel van de respondenten het aspect doelgerichtheid niet in zichzelf herkent. Deze groep geeft aan zich niet belemmerd te voelen in haar loopbaan doordat ze minder doelgericht ingesteld is. Deze groep geeft aan dat ze juist niet doelgericht te werk wil gaan omdat ze dan bang is niet meer open te staan voor nieuwe dingen die gedurende haar loopbaan op haar pad komen. Doelgerichtheid zou in haar beleving hun kaders zodanig beperken dat ze alleen aan één bepaald doel werkt. Hierdoor laat ze andere kansen schieten. Andere respondenten die onder deze groep vallen, geven aan dat ze qua persoon echte twijfelaars zijn en het daarom moeilijk vinden om vast te stellen wat hun doel precies is:

- *“Ik heb nooit gepland. En dat heb ik met heel veel dingen gehad ik ga eigenlijk heel vaak mijn neus achterna. Ik ga dit doen en dat doe ik dat en komt het allemaal op zijn pootjes terecht. Ik hoor wel eens dat mensen een planning opstellen en met doelen werken. Dat is bij mij dus nooit het geval geweest [...] Ik sta open voor alles wat op me afkomt”.* (WN 1)
- *“Nee, ik werk niet echt met doelstelling. Ik ben eigenlijk wel een twijfelaar en weet niet zo goed wat ik wil [...]. Het heeft voor mij geen zin om een doel vast te stellen omdat ik eraan zal blijven twijfelen. Ik laat daarom dingen op mijn pad komen en zie het vanzelf wel waar ik over 4 jaar in mijn loopbaan sta”.* (WN 4)

Samenvattend: de meningen rondom de mate waarin hun doelgerichte houding hun

loopbaanontwikkeling beïnvloed heeft komen niet overeen. Sommige respondenten vinden dat het hebben van een doel hen een focus biedt, waardoor ze actief en met de volle concentratie achter hun

loopbaandoelen aangaan. Andere respondenten werken juist zonder doelen omdat ze door het hebben van een focus andere mooie kansen in hun loopbaanontwikkeling zouden kunnen laten schieten.

---

#### 6.4.4 DE ROL VAN COLLEGA'S

Bij de vraag naar de organisatiefactoren die een rol hebben gespeeld in de loopbaanontwikkeling werd de rol van de directe collega's door respondenten regelmatig genoemd. Deze factor komt in het theoretisch kader niet aan de orde. De beleving van de respondenten ten aanzien van de rol die hun directe collega's in hun loopbaanontwikkeling gespeeld hebben verschilt nogal. Sommige respondenten gaven aan gestimuleerd te worden door hun directe collega's en dat ze het altijd als fijn hebben ervaren om met hun directe collega's te kunnen sparren en op deze manier tot nieuwe inzichten zijn gekomen, waardoor de kwaliteit van hun werk vooruit ging. Respondenten geven aan dat ze het gevoel hebben dat wanneer ze hun werk beter kunnen doen, ze op termijn sneller in aanmerking kunnen komen voor een promotie, hetgeen ze als een stap zien in hun loopbaanontwikkeling.

Daarnaast geven de respondenten aan dat ze weleens door hun directe collega's over nieuwe vacatures getipt werden. Dat heeft een bijdrage geleverd aan het bereiken van nieuwe loopbaanstappen voor de respondenten:

- *“Ik ben blij met mijn collega's. Het helpt dat je elkaar heel goed kunt stimuleren en heel snel eventjes met elkaar kunt sparren. Dat maakt werken heel erg leuk en interessant omdat je van elkaar nieuwe dingen hoort [...] Dat zorgt ervoor dat ik mijn werk nog beter kan doen en vergroot mijn kansen op een vervolgstap in mijn loopbaan”. (WN 1)*
- *“Ik ben aan mijn huidige baan gekomen door een collega van mij [...]. Dat zie ik als een nieuwe stap in mijn loopbaan”.*

Andere respondenten plaatsen een aantal kanttekeningen bij de rol die hun directe collega's op hun loopbaanontwikkeling hebben gehad. Sommigen ervaren de wispelturigheid van collega's als onprettig. Dat maakte het voor deze respondenten lastig om hun collega's te vertrouwen om met hen over hun loopbaanontwikkeling te sparren. Deze groep respondenten geeft aan dat ze haar directe collega's eigenlijk als concurrenten ziet die op macht uit zijn. Deze gedachte vormt voor de respondenten een belemmering om hun directe collega's te vertrouwen. Het contact blijft om die reden meer zakelijk dan persoonlijk, waardoor men aspecten als loopbaanontwikkeling niet met elkaar bespreekt:

- *“Mensen [ref. naar collega’s] kunnen op een gegeven moment veranderen en dan gunnen ze je niets meer. Oh van vandaag mag je alles, dan heb je ruzie, en dan mag je niets. Ja, zo gemeen kunnen mensen zijn. [...] Ik vertrouw die collega’s niet meer en heb alleen een zakelijke band met ze. Ik zou ze niet zo gauw voor advies over mijn loopbaan vragen”.* (WN 12)
- *“Collega’s, tja... dat zijn soms concurrenten die alleen op macht uit zijn en ja daar moet je mee om kunnen gaan en toch blijven proberen – met behoud van ieders autonomie- om met ze samen te werken en mooie resultaten neer te zetten. [...] In mijn loopbaan weet ik dat je meer op jezelf moet vertrouwen dan op je collega’s. Ik schakel mijn collega’s in wanneer ik al zeker weet wat ik wil en hoe ik dat wil bereiken”.* (WN 14)

Samenvattend: sommige respondenten worden in hun loopbaanontwikkeling gestimuleerd door hun directe collega’s. Met deze collega’s kunnen ze bijvoorbeeld sparren, waardoor de kwaliteit van het werk gewaarborgd blijft en men sneller in aanmerking kan komen voor promotie. Ook kunnen collega’s elkaar informeren over interessante vacatures.

Andere respondenten geven aan dat ze de rol van directe collega’s juist als negatief beleven in hun loopbaan. Collega’s worden door deze respondenten beleefd als wispelturige types die meestal een machtsstrijd willen aangaan. Hierdoor kunnen respondenten hun directe collega’s niet snel vertrouwen. Het contact blijft om die reden zakelijk, waardoor men zijn loopbaanontwikkeling niet met elkaar bespreekt en mogelijk relevante informatie ten aanzien hiervan misloopt.

## 6.5 FACTOREN VANUIT DE BELEVING VAN NIET-WESTERSE ALLOCHTONEN

In deze paragraaf zullen de factoren die in de beleving van niet-westerse allochtonen anders worden beleefd in hun loopbaanontwikkeling nader worden toegelicht. Het gaat hierbij om factoren waarbij niet-westerse allochtonen het accent elders leggen dan hun autochtone collega’s. Deze factoren worden in het bijzonder door niet-westerse allochtonen anders ervaren. Het gaat om de volgende factoren die respectievelijk in subparagraaf 6.5.1 t/m 6.5.7 geanalyseerd zullen worden: doorzettingsvermogen (6.5.1), netwerken (6.5.2), organisatiecultuur (6.5.3), contact met de leidinggevende (6.5.4), culturele verschillen in communicatie (6.5.5), de Nederlandse taal (6.5.6) en bescheidenheid versus assertiviteit (6.5.7).

---

### 6.5.1 DOORZETTINGSVERMOGEN

Alle niet-westerse allochtone respondenten hebben de factor doorzettingsvermogen als eerste genoemd bij de vraag naar de persoonlijke factoren die een bijdrage hebben geleverd aan hun loopbaanontwikkeling. Het beschikken over een hoge mate van doorzettingsvermogen zou deze groep het mogelijk hebben gemaakt om hun studie af te ronden, belemmeringen op de werkvloer te overwinnen en in hun loopbaan te blijven investeren:

- *“Ik heb mijn doorzettingsvermogen van mijn ouders geleerd. Ze hebben me geleerd om heel hard te willen/moeten werken met het doel sociale mobiliteit te bereiken. Mijn doorzettingsvermogen hebben me het onder andere mogelijk gemaakt om te promoveren en verschillende leuke functies te bekleden. Doorzettingsvermogen heeft in die zin mijn loopbaanontwikkeling positief beïnvloed”.* (WN 5)
- *“Je moet doorzettingsvermogen hebben, anders kom je niet verder in je loopbaan. Je moet bereid zijn om hard te werken en op sommige momenten je sociale leven op te geven voor dat ene doel in je loopbaan. Het beschikken over doorzettingsvermogen maakt dat mogelijk”.* (WN 8)

Samenvattend: de factor ‘doorzettingsvermogen’ wordt door met name niet-westerse allochtonen als een belangrijke factor ervaren in hun loopbaanontwikkeling. Deze zou hen in staat stellen om hun studie af te ronden en mogelijke belemmeringen op de werkvloer te overwinnen.

---

### 6.5.2 NETWERKEN

Een deel van zowel niet-westerse allochtonen als hun autochtone collega’s neemt bewust afstand van netwerken omdat ze op ‘eigen houtje’ hun loopbaanstappen willen bereiken en niet door hun netwerken een bepaalde functie kunnen krijgen. Deze groep beperkt netwerken tot het verkrijgen van inhoudelijke kennis, wat een stukje professionalisering met zich meebrengt en haar kansen op promotie vergroot:

- *“Het heeft met mijn geschiedenis te maken dat ik niet via een netwerk ergens binnen wil komen. Ik wil voor iets knokken en belangrijker nog ik wil alles op een eigen houtje doen en laten zien dat ik het zelf ook wel kan en een netwerk dus niet nodig heb om ergens binnen te komen. Ik benut netwerken ook voor een stuk professionalisering en informatie. Dat helpt me om mijn werk nog beter te doen en verder in mijn loopbaan te komen”.* (WN 11)
- *“Ik heb al mijn banen niet aan mijn netwerken te danken maar puur aan mezelf. Ik doe mee aan borrels om onder andere aan mijn inhoudelijke kennis te werken”.* (WN. 15)

Een andere groep van zowel niet- westerse allochtonen als autochtonen vindt juist dat ze meer maar vooral diverser moet netwerken. Het valt beide groepen op dat niet-westerse allochtonen vooral met

elkaar optrekken en zich hiermee tot één netwerk beperken. Een deel van niet-westerse allochtonen en een deel van de autochtone respondenten wil juist diversere netwerken aanboren. In de beleving van deze groep respondenten zou dat hen mogelijk maken om op de hoogte te blijven van de nieuwste vacatures wat hun loopbaanontwikkeling positief beïnvloedt. Ook zouden de diverse netwerken respondenten een kwalitatievere informatieoverdracht waarborgen, omdat deze juist vanuit verschillende perspectieven wordt geformuleerd. Dat zou respondenten helpen om de inhoudelijke kwaliteit op hun werk beter te kunnen bewaken:

- *“Het hele leven is een netwerkverhaal. Mijn loopbaan zou heel anders eruit zien als ik niet ging netwerken. Ik heb al mijn banen te danken aan mijn brede en diverse netwerken. ‘soort zoekt soort’ daar heb je geen baat bij in je netwerken. Je moet heterogeniteit bereiken in je netwerk. Dan pas kom je verschillende visies en levensverhalen tegen. Deze verhalen verbeteren de kwaliteit van mijn werk, omdat ik dan in staat ben om bepaalde aanpakken multidisciplinair te benaderen. Mijn loopbaan heeft inhoudelijk gezien hier veel aan”.* (WN 5)

Samenvattend: zowel niet-westerse allochtonen als hun autochtone collega's zien de waarde van netwerken in. Een deel van beide groepen beleeft netwerken als een activiteit die bedoeld is voor het bereiken van een stukje professionalisering en niet om aan nieuwe functies te komen. Een ander gedeelte van beide groepen werknemers geeft juist aan dat hun loopbaanontwikkeling er anders zou uitzien als ze niet via hun netwerk bij verschillende functies terecht was gekomen. Deze groep benadrukt de waarde van het opbouwen van heterogene netwerken, waardoor ze haar inhoudelijke kennis maximaal kan vergroten maar ook op de hoogte gesteld wordt van de uiteenlopende vacatures. Netwerken zou de loopbaanontwikkeling van deze groep alleen maar verrijken.

---

### 6.5.3 ORGANISATIE CULTUUR

Uit de analyse van 'organisatiecultuur' in subparagraaf 6.3.1 is duidelijk geworden dat werknemers de organisatiecultuur van DMO als gezellig, open en warm ervaren. Tegelijkertijdervaarde een deel van de werknemers de organisatiecultuur - juist doordat men aan elkaar gehecht is- als een belemmering om het team te kunnen verlaten en een andere functie buiten het team na te streven.

Uit de gesprekken is duidelijk geworden dat niet-westerse allochtonen evenals hun autochtone collega's de organisatiecultuur van DMO als prettig en fijn ervaren. Enig verschil tussen de beleving van beide groepen werknemers is dat niet-westerse allochtonen hun gemis van een diversere DMO meer dan hun autochtone collega's benadrukken. Niet-westerse allochtonen geven aan behoefte te hebben aan een organisatiecultuur waarin het aspect diversiteit als normaal wordt gezien. Het valt

hen op dat een kleine percentage niet-westerse allochtonen in DMO wordt toegelaten. Dat geeft deze groep een minder rooskleurig beeld over haar interne loopbaanontwikkeling:

- *“Er moet echt wat gedaan worden aan het werving- en selectiebeleid. De trainee-ships bestaan voor 99% uit autochtonen. Je kan me echt niet wijs maken dat er geen geschikte allochtonen zijn die zo’n trainee aankunnen. Ze worden gewoon niet geselecteerd en dat zegt iets over de organisatiecultuur die hier heerst. Dat vind ik jammer omdat ik de belemmeringen die ik zal moeten overwinnen bij de eerste promotie die ik hier maak, al voor me zie. Eigenlijk heb ik als een allochtoon geen positief voorgevoel over mijn loopbaan bij DMO”.* (WN 8)
- *“Ik ervaar de organisatiecultuur van DMO als fijn en prettig. Ik heb een goed gevoel als ik hier op de gang loop. Maar ik mis verkleuring in de organisatie en in de mentaliteit van de selecteurs. Aan de ene kant denk ik jemig ze zijn als 20 jaar bezig met verkleuring, waarom lukt ’t niet? Op den duur zijn ze (de selecteurs) gewoon bang dat hun plaats ‘ingepikt’ wordt door buitenlanders. Dat baart mijn zorgen als ik aan mijn loopbaan bij de gemeente denk”.* (WN 10)

Samenvattend: Zowel niet westerse allochtonen als hun autochtone collega’s ervaren de organisatiecultuur van DMO als gezellig, prettig en fijn (paragraaf 6.3.1). Enig verschil in de beleving tussen beide groepen werknemers ten aanzien van de organisatiecultuur van DMO is dat niet-westerse allochtonen een groter gemis hebben voor een diversere DMO dan hun autochtone collega’s. Het feit dat niet-westerse allochtonen bijna niet geselecteerd worden, geeft deze groep respondenten een negatief beeld over haar doorgroeimogelijkheden bij DMO.

---

#### 6.5.4 CONTACT MET LEIDINGGEVENDE

Niet-westerse allochtonen beleven de rol van hun leidinggevende in hun loopbaanontwikkeling niet anders dan hun autochtone collega’s. Niet-westerse allochtonen geven zoals hun autochtonen collega’s aan behoefte te hebben aan een leidinggevende die als een coach optreedt, op afstand durft te functioneren en tegelijkertijd betrokken is, iemand die hen veiligheid biedt en hun individuele kernwaarden op waarde schat.

---

#### 6.5.5 CULTURELE VERSCHILLEN IN COMMUNICATIE

Zowel autochtonen als niet-westerse allochtonen geven aan dat verschillen in culturele communicatie soms tot onprettige werksituaties kunnen leiden, wat een negatief gevolg kan hebben op de loopbaanontwikkeling van met name allochtone werknemers. Autochtone respondenten geven bijvoorbeeld aan dat hun allochtone collega’s een ander idee van ‘tijd’ hebben, waardoor allochtone



werknemers regelmatig te laat komen en op een ongestructureerde wijze met hun agenda omgaan. Het gevolg hiervan is dat autochtone collega's minder vertrouwen hebben in hoeverre hun allochtone collega's bepaalde deadlines halen. Dat zou de autochtone werknemers er van kunnen weerhouden om hun allochtone collega's voor nieuwe projecten te benaderen, wat er toe kan leiden dat allochtone werknemers minder snel de kans krijgen om nieuwe stappen in hun loopbaan te bereiken:

- *“Ik heb het meegemaakt met twee collega's: een adviseur en een junior van niet-westerse allochtone afkomst, maar weet eigenlijk niet of het nou aan de afkomst ligt. Ze zijn een beetje chaotisch, kunnen niet gestructureerd werken, vergeten hun afspraken en komen niet op tijd. [...] Ik zie om me heen dat daardoor sommige collega's minder gauw met allochtone collega's willen samenwerken en dat vind ik jammer”.* (WN 13)
- *“Kort door de bocht, maar wel wat me opvalt, is dat ze (ref. naar allochtone collega's) heel slecht zijn in afspraken.[...] De manier hoe zij met tijd omgaan is van heel gemakkelijk ompraten en niet moeilijk over doen. Dat is natuurlijk een cultuurverschil. Ik kan er altijd om lachen. [...] Een gevolg hiervan is wel dat ze minder serieus genomen worden als het om werkafspraken en kwaliteit gaat. Ook wanneer bijvoorbeeld een nieuwe vacature komt, dan probeert men toch een autochtoon te selecteren”.* (WN 15)

Niet-westerse allochtonen delen deze ervaring niet met autochtonen. Ze geven hierbij aan dat ze zichzelf niet zo zeer als lid zien van de groep 'werknemers met een biculturele achtergrond', maar eerder als een individu met eigen kwaliteiten en gebreken. In de beleving van deze groep hoort etniciteit helemaal geen rol spelen in hun loopbaanontwikkeling of in hoe autochtone collega's hen benaderen:

- *“Ik zet mijn culturele achtergrond niet op de voorgrond. Ik behoor niet echt tot de groep allochtonen of autochtonen. Ik ben gewoon wie ik ben. In mijn loopbaan betekent dat dat ik altijd gezegd heb je moet me aannemen omdat ik goed ben en niet omdat jullie toevallig aan diversiteit willen werken. En ik ben qua persoon altijd ruim op tijd, dat heeft niets met mijn culturele achtergrond te maken”.* (WN 11)
- *“Ik ervaar een bepaalde kloof is de manier van communiceren tussen autochtonen en allochtonen. Autochtonen denken dat we niet serieus in ons werk zijn. Ik beleef dat heel anders. Ik merk bijvoorbeeld dat ik het me positieve energie geeft om met collega's over persoonlijke dingen of over het leven te babbelen. Autochtonen hebben dan gauw een oordeel over je: je bent niet serieus, te gezellig en doet je werk daarom minder goed. Misschien zou dat mijn loopbaankansen verkleinen. Dat weet ik niet”.* (WN 10)

Samenvattend: Zowel autochtonen als niet-westerse allochtonen geven aan dat verschillen in culturele communicatie in sommige gevallen tot onprettige werksituaties kunnen leiden, wat een negatief gevolg kan hebben op de loopbaanontwikkeling van met name allochtone werknemers. Autochtonen zien dat niet-westerse allochtonen vaak anders met tijd- en agendabeheer omgaan.

Niet-westerse allochtonen zouden hierdoor regelmatig te laat komen of afspraken vergeten. Dat zou de autochtone werknemers kunnen belemmeren om niet-westerse allochtonen voor nieuwe samenwerkingsverbanden te vragen, wat niet positief uitpakt voor de loopbaanontwikkeling van niet-westerse allochtonen.

Niet-westerse allochtonen leggen de nadruk op de wijze waarop ze door sommige autochtone collega's benaderd worden. Ze geven aan dat ze als een individu met eigen kwaliteiten en gebreken benaderd willen worden door autochtonen en niet als een lid van een groep, waarover bepaalde uitspraken gelden.

---

#### 6.5.6 DE NEDERLANDSE TAAL

Alle niet-westerse allochtonen geven een duidelijk antwoord als het gaat om de rol die de Nederlandse taal heeft gespeeld in hun loopbaanontwikkeling: ze beleven deze factor niet als een belemmering in hun loopbaanontwikkeling:

- *“Voor mijn gevoel heeft taal geen rol gespeeld in mijn loopbaanontwikkeling”*. (WN 12)
- *“Ik ben met twee talen opgegroeid en ben beide talen machtig. De kwaliteit van mijn werk is niet opeens minder goed omdat ik naast het Nederlands een andere taal kan spreken”*. (WN 8)

---

#### 6.5.7 BESCHEIDENHEID VERSUS ASSERTIVITEIT

Een opvallend verschil tussen niet-westerse allochtonen en hun autochtone collega's is dat autochtonen minder moeite blijken te ervaren met zich assertief op te stellen, terwijl niet-westerse allochtonen van huis uit geleerd hebben zichzelf behoorlijk bescheiden op te stellen. Het gevolg hiervan op de loopbaanontwikkeling is dat niet-westerse allochtonen liever op de achtergrond treden en zich minder snel dan hun autochtone collega's op de borst kloppen. Dat zou de doorgroei mogelijkheden van niet-westerse allochtonen verkleinen, wat negatief van invloed is op hun loopbaanontwikkeling. Tegelijkertijd geven niet-westerse allochtonen aan dat ze zich bewust zijn van deze valkuil en zich niet bescheiden kunnen opstellen wanneer ze dat in hun loopbaan nodig achten.

- *“Mijn ouders hebben ons opgevoed met het idee bescheiden te zijn. Er gold een regel dat wie iets als eerst wilde hebben juist overgeslagen werd. [...] Op mijn werk vind ik het daarom lastig om op de voorgrond te treden en me bijvoorbeeld snel voor een nieuwe vacature aan te melden. Dat kan mijn loopbaanontwikkeling belemmeren. Mijn manager heeft me erop aangewezen dat het voor mijn loopbaanontwikkeling soms nodig is om af en toe mezelf op de borst te slaan”*. (WN 8)

- *“In Nederland moet je niet bescheiden zijn. [...] Ik moest leren om mijn bescheidenheid te verminderen. Ik geef nu bijvoorbeeld aan dat ik aan een nieuwe functie toe ben en dat ik me op dit moment inhoudelijke te goed vind voor mijn werk. Dat is dus in mijn beleving alles behalve bescheiden zijn haha, maar het helpt me wel om verder in mijn loopbaan te komen!”*. (WN 10)

Autochtonen blijken minder moeite te hebben met hun bescheidenheid. Deze groep geeft aan dat ze soms juist moeten uitkijken om niet al té assertief te zijn, want dat zou collega's afschrikken en belemmert ze juist in hun loopbaanontwikkeling:

- *“Ik heb in mijn loopbaan geleerd dat het contraproductief werkt wanneer je je te groot maakt. Mensen wilden juist niet met me samenwerken. Ik heb toen geleerd dat ik me anders moest opstellen en anders moest doen, want om het project succesvol te kunnen afronden, was het wel de bedoeling dat ze meewerkten”*. (WN 14)
- *“Ik was erg assertief. Ik weet nog dat ik de organisatie waar ik gesolliciteerd had nabelde om ze te vertellen dat ze zich vergist hebben door me af te wijzen en of ze mijn CV erbij willen pakken. Dat heeft me twee keer een baan opgeleverd. Nu zou ik dat aosciaal vinden, maar het heeft me toen wel geholpen in mijn loopbaan”*. (WN 15)

Samenvattend: niet-westerse allochtonen treden vergeleken met hun autochtone collega's minder snel op de voorgrond. Dat zou de doorgroeimogelijkheden van niet-westerse allochtonen verkleinen, wat negatief van invloed is op hun loopbaanontwikkeling. Autochtonen moeten soms juist uitkijken om niet al te assertief te zijn en hiermee andere collega's af te schrikken. Dat zouden autochtonen als een belemmeringen beleven in hun loopbaanontwikkeling.

## DEEL V: CONCLUSIE EN REFLECTIE

De conclusies zullen aan de hand van twee paragrafen gepresenteerd worden. Paragraaf 7.1 is bestemd voor de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag en paragraaf 7.2 omvat de beantwoording van de tweede onderzoeksvraag. De onderzoeksvragen luiden als volgt:

**“Hoe beleven hoogopgeleide werknemers bij Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling de persoonlijke en organisatie factoren die een rol hebben gespeeld in hun loopbaan-ontwikkeling? En in hoeverre verschilt de beleving van deze factoren tussen autochtone werknemers en hun niet-westerse allochtone collega's?”**

### 7.1 ANTWOORD OP DE EERSTE ONDERZOEKSVRAAG

In deze paragraaf wordt de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag centraal gesteld: *“Hoe beleven hoogopgeleide werknemers bij Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling de persoonlijke en organisatie factoren die een rol hebben gespeeld in hun loopbaanontwikkeling?”*

De persoonlijke factoren zijn in het onderzoek gedefinieerd als: alle binnen het individu gelegen factoren die van invloed zijn op de loopbaanontwikkeling van de werknemer.

De persoonlijke factoren zoals deze in deze subparagraaf aan de orde zullen komen zijn:

- a.) Het menselijke kapitaal
- b.) De persoonlijkheidskenmerken van het individu.

#### HET MENSELIJKE KAPITAAL

Er kan geconstateerd worden dat respondenten het belang van investeren in hun menselijke kapitaal op waarde schatten. Een deel koppelt deze waarde aan een vervolgstap in zijn loopbaanontwikkeling. Een andere groep respondenten koppelt investeren in hun menselijke kapitaal niet aan haar loopbaanontwikkeling en is van mening dat blijven leren een noodzaak is, ongeacht of het nodig is om al dan niet verder te komen in haar loopbaanontwikkeling.

---

#### PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

De persoonlijkheidskenmerken zijn aan de hand van vier onderdelen geanalyseerd: 1. proactieve persoonlijkheid, 2. Emotionele stabiliteit, 3. doorzettingsvermogen, motivatie en 4. netwerken. De conclusies van deze factoren zullen respectievelijk toegelicht worden.

---

## PROACTIEVE PERSOONLIJKHEID

Het aspect proactieve persoonlijkheid omvat de volgende drie elementen: Feedback ontvangen en zelfreflectie, zich bloot kunnen stellen en open staan voor veranderingen en nieuwe uitdagingen.

### **Feedback ontvangen en zelfreflectie**

De oprechte feedback van anderen in combinatie met zelfreflectie heeft respondenten geholpen om betere samenwerkingsverbanden aan te gaan en minder perfectionisme na te streven. Dat heeft geresulteerd in goede afronding van moeilijke projecten, wat een positieve bijdrage heeft geleverd aan hun loopbaanontwikkeling, aldus de respondenten.

### **Zichzelf bloot stellen**

Respondenten geven aan dat het aspect 'zichzelf bloot stellen' het ze gedurende hun loopbaan mogelijk maakte om met hun collega's gevoelige thema's zoals uitsluiting en discriminatie aan de kaak te stellen en betere banden op de werkvloer aan te gaan. Respondenten hebben hierdoor het gevoel dat ze de focus op hun loopbaanontwikkeling konden houden en daarvan niet snel werden afgeleid.

### **Open staan voor verandering en nieuwe uitdaging**

Een groep van de respondenten ervaart haar instelling om haar functie te veranderen als een positieve factor in haar loopbaanontwikkeling. Deze groep geeft aan dat ze juist door verandering frisser, energiever en scherper haar werk verricht. Het gevolg hiervan is dat deze respondenten in hun beleving hun kansen op een promotie vergroten, wat hun loopbaanontwikkeling ten goede komt. Een andere groep stelt de keuze om een nieuwe stap in zijn loopbaanontwikkeling te bereiken voorlopig uit. Factoren die hierbij genoemd worden zijn de economische crisis, het verlies van partner en het opvoeden van hun kind. Het uitstellen zou in de beleving van deze respondenten hun loopbaanontwikkeling noch positief noch negatief beïnvloeden.

---

## EMOTIONELE STABILITEIT

De conclusies rondom de factor emotionele stabiliteit zijn aan de hand van de volgende elementen geanalyseerd: rustige houding, mate van assertiviteit, lef hebben, optimisme en zelfvertrouwen.

### **Rustige houding**

Respondenten ervaren hun rustige houding als een positieve factor in hun loopbaanontwikkeling.

Rustig zijn stelt ze namelijk in staat om betere kwaliteit af te leveren, niet gevoelig op stress te reageren en bewust te zijn van hun loopbaanontwikkeling.

### **Mate van assertiviteit**

Daar waar het om de rol van assertiviteit in de loopbaanontwikkeling gaat, verschillen respondenten van mening. Sommige respondenten vinden namelijk dat hun assertieve houding hen geholpen heeft om aan andere functies te komen, wat ze als positief ervaren in hun loopbaanontwikkeling. Anderen beleven hun assertieve houding juist als een belemmering gedurende hun loopbaanontwikkeling. Deze respondenten geven aan dat ze door hun assertieve houding wrijving ervaarden met collega's. Deze wrijving had een negatieve invloed op de motivatie van de respondenten, waardoor ze het aspect 'assertiviteit' als negatief ervaren in hun loopbaanontwikkeling.

### **Lef hebben**

De factor 'lef hebben' heeft respondenten geholpen om obstakels in hun loopbaan te overwinnen, confrontaties aan te gaan en moeilijke keuzes te maken die zij zonder lef minder snel genomen zouden hebben.

### **Optimisme**

'Optimisme' wordt door respondenten als positief ervaren in hun loopbaanontwikkeling. Respondenten geven aan dat ze door van het positieve in de mens uit te gaan gemakkelijker en sneller netwerken konden opbouwen, hetgeen ze onverwacht interessante nieuwe functies heeft opgeleverd.

### **Zelfvertrouwen**

Deze factor wordt door respondenten als een belangrijke factor ervaren in hun loopbaanontwikkeling. Deze eigenschap zou respondenten het mogelijk hebben gemaakt om een doel ten aanzien van hun loopbaan voor ogen te hebben én deze voor ogen te houden. Daarnaast zou zelfvertrouwen een positieve bijdrage leveren aan het winnen van het vertrouwen van de collega's en de leidinggevende, wat de loopbaanontwikkeling positief beïnvloedt.

---

## **DOORZETTINGSVERMOGEN EN MOTIVATIE**

De derde factor in de persoonlijkheidskenmerken betreft de rol die doorzettingsvermogen en motivatie gespeeld hebben in de loopbaanontwikkeling van de respondenten.

## **Doorzettingsvermogen**

Doorzettingsvermogen heeft een positieve bijdrage geleverd aan de loopbaan van de respondenten, omdat het mogelijk maakt om hard te willen blijven werken en gedreven te zijn en niet snel op te geven.

## **Motivatie**

Respondenten beleven het hebben van plezier op het werk en het inhoudelijke of maatschappelijke gehalte daarvan als punten die ze gemotiveerd hebben om aan hun loopbaan te werken. De financiële prikkels worden als minder belangrijk ervaren in de loopbaanontwikkeling van de respondenten.

---

## **NETWERKEN**

Respondenten ervaren in hun loopbaanontwikkeling drie positieve kanten aan het aspect netwerken: de eerste is dat netwerken hen in contact brengt met nieuwe mensen die hen interessante informatie kunnen geven over bijvoorbeeld mogelijke vacatures. Ten tweede omdat netwerken hen interessante en vernieuwende inzichten oplevert die meer succes opleveren bij het afronden van projecten. Het derde punt is dat een aantal respondenten hun netwerk als een loopbaancoach zien die hen helpt om bewustere keuzes in hun loopbaan te maken.

## **ORGANISATIEFACTOREN**

De organisatiefactoren zijn alle in de organisatie gelegen factoren die van invloed zijn op de loopbaanontwikkeling van de werknemers. Deze worden in de volgende drie factoren ingedeeld.

- a.) Organisatiecultuur;
- b.) De rol van de leidinggevende
- c.) HR-instrumenten

De conclusies rondom de organisatiefactoren en de rol die deze gespeeld hebben in de loopbaanontwikkeling van de respondenten zullen respectievelijk hieronder worden vermeld.

### **Organisatiecultuur**

De beleving van respondenten kan in drie groepen worden verdeeld als het gaat om de rol die de organisatiecultuur gespeeld heeft in hun loopbaanontwikkeling: de eerste groep is erg positief erover en vindt dat de open, warme en gezellige cultuur samenwerkingsverbanden versterkt en een positieve bijdrage levert aan de ontwikkeling van de werknemers, waardoor men snelle stappen in zijn



loopbaanontwikkeling kan bereiken.

Andere werknemers beleven de gezellige en knusse organisatiecultuur als een belemmering om veranderingen na te streven en deze te bereiken. Deze respondenten hebben het gevoel dat ze door hun team niet worden losgelaten, omdat men al behoorlijk aan elkaar is gehecht. Een derde groep vindt dat de organisatiecultuur van DMO werknemers stimuleert om assertief te zijn ten aanzien van hun loopbaan. Deze stimulans heeft respondenten geholpen om hun eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van hun loopbaan daadwerkelijk op zich te nemen.

### **Rol vande leidinggevende**

Respondenten beleven de rol van hun leidinggevende als onmisbaar in hun loopbaanontwikkeling. Het gaat hierbij om leidinggevend en met de volgende eigenschappen: kwaliteiten van de werknemers op waarde schatten, op afstand functioneren, betrokkenheid, vertrouwen hebben, positief ingesteld zijn en als een coach opereren.

### **HR-instrumenten**

De beleving ten aanzien van de rol die de HR-instrumenten hebben gespeeld in de loopbaanontwikkeling van de respondenten wordt in twee groepen verdeeld. De eerste groep maakt gebruik van het aanbod aan cursussen, opleidingen en netwerkbijeenkomsten. Deze groep vindt dat deze HR-instrumenten een positieve bijdrage leveren aan hun menselijke kapitaal en netwerken, wat hun loopbaanontwikkeling ten goede komt. Respondenten uit deze groep noemen de voordelen van de RGW-gesprekken, mits deze gevoerd worden met een leidinggevende die zich open opstelt. Deze groep waardeert tevens de rol van de leidinggevende in de RGW-gesprekken. Een leidinggevende die zich openstelt, goed kan luisteren en interesse toont in de loopbaanontwikkeling van de werknemer. De tweede groep respondenten maakt geen gebruik van HR-instrumenten omdat ze voorlopig niet aan een loopbaanstap toe is.

## **NIEUWE FACTOREN**

Hieronder volgt de conclusies rondom de nieuwe factoren.

### **De rol van de partner**

De steun en motivering van de partner hebben in de beleving van de respondenten een essentiële bijdrage geleverd aan hun loopbaanontwikkeling. Respondenten geven aan dat wanneer ze een goede relationele sfeer hebben, ze met plezier naar hun werk gaan, sterker in hun schoenen staan waardoor ze eventuele belemmeringen uit de weg ruimen. Andere respondenten zouden zonder de steun van hun partner bepaalde loopbaanstappen niet hebben bereikt.

## **Gezondheid**

De periodes waarin sommige respondenten ernstig ziek waren hebben hen geleerd om een balans tussen hun loopbaanambities en hun gezondheid na te streven. Deze periodes hebben een stuk bewustwording ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling met zich meegebracht.

## **De rol van collega's**

Sommige respondenten worden in hun loopbaanontwikkeling gestimuleerd door hun directe collega's. Met deze collega's kunnen ze bijvoorbeeld sparren, waardoor de kwaliteit van het werk gewaarborgd blijft en men sneller in aanmerking kan komen voor promotie. Ook kunnen collega's elkaar informeren over interessante vacatures.

Andere respondenten geven aan dat ze de rol van directe collega's juist als negatief beleven in hun loopbaan. Collega's worden door deze respondenten beleefd als wispelturige types die meestal een machtsstrijd willen aangaan. Hierdoor kunnen respondenten hun directe collega's niet snel vertrouwen. Het contact blijft om die reden zakelijk, waardoor men zijn loopbaanontwikkeling niet met elkaar bespreekt en mogelijk relevante informatie ten aanzien hiervan misloopt.

## **7.2 ANTWOORD OP DE TWEEDE ONDERZOEKSVRAAG**

**“In hoeverre verschilt de beleving van de persoonlijke en organisatie factoren tussen autochtone werknemers en hun niet-westerse allochtone collega's?”.**

De verschillen in de beleving van de geïnterviewde niet-westerse alloctonen en autoctonen worden rondom drie factoren geconstateerd: doorzettingsvermogen, netwerken, organisatie cultuur, contact met de leidinggevende, culturele verschillen in communicatie, de Nederlandse taal, en bescheidenheid versus assertiviteit.

### **Doorzettingsvermogen**

De factor 'doorzettingsvermogen' wordt door met name niet-westerse alloctonen als een belangrijke factor ervaren in hun loopbaanontwikkeling. Deze zou hen in staat stellen om hun studie af te ronden en mogelijke belemmeringen op de werkvloer te overwinnen.

### **Netwerken**

Zowel niet-westerse alloctonen als hun autochtone collega's zien de waarde van netwerken in. Een deel van beide groepen beleeft netwerken als een activiteit die bedoeld is voor het bereiken van een stukje professionalisering en niet om aan nieuwe functies te komen. Een ander gedeelte van beide

groepen werknemers geeft juist aan dat hun loopbaanontwikkeling er anders zou uitzien als ze niet via hun netwerk bij verschillende functies terecht was gekomen. Deze groep benadrukt de waarde van het opbouwen van heterogene netwerken, waardoor ze haar inhoudelijke kennis maximaal kan vergroten maar ook op de hoogte gesteld wordt van de uiteenlopende vacatures. Netwerken zou de loopbaanontwikkeling van deze groep alleen maar verrijken.

### **Organisatiecultuur**

Een deel van de autochtone respondenten heeft aangegeven zich belemmerd te voelen in hun loopbaanontwikkeling doordat ze organisatiecultuur van DMO té gezellig zou zijn (paragraaf 5.2.1). Niet-westerse allochtonen ervaren andere belemmeringen in de organisatiecultuur namelijk dat deze niet divers genoeg is. Het feit dat niet-westerse allochtonen bijna niet geselecteerd worden, geeft deze groep respondenten een negatief beeld over hun doorgroeimogelijkheden bij DMO.

### **Culturele verschillen in communicatie**

Zowel autochtonen als niet-westerse allochtonen geven aan dat verschillen in culturele communicatie in sommige gevallen tot onprettige werksituaties kunnen leiden, wat een negatief gevolg kan hebben op de loopbaanontwikkeling van met name allochtone werknemers. Autochtonen zien dat niet-westerse allochtonen vaak anders met tijd en agendabeheer omgaan. Niet-westerse allochtonen zouden hierdoor regelmatig te laat komen of afspraken vergeten. Dat zou de autochtone werknemers kunnen belemmeren om niet-westerse allochtonen voor nieuwe samenwerkingsverbanden te vragen, wat niet positief uitpakt voor de loopbaanontwikkeling van niet-westerse allochtonen.

Niet-westerse allochtonen leggen de nadruk op de wijze waarop ze door sommige autochtone collega's benaderd worden. Ze geven aan dat ze als een individu met eigen kwaliteiten en gebreken benaderd willen worden door autochtone en niet als een lid van een groep, waar bepaalde uitspraken over gelden.

### **De Nederlandse taal**

Alle niet-westerse allochtonen beleven de Nederlandse taal niet als een belemmering in hun loopbaanontwikkeling.

### **Bescheidenheid versus assertiviteit**

Niet-westerse allochtonen treden vergeleken met hun autochtone collega's minder snel op de voorgrond. Dat zou de doorgroeimogelijkheden van niet-westerse allochtonen verkleinen, wat

negatief van invloed is op hun loopbaanontwikkeling. Autochtonen moeten soms juist uitkijken om niet al te assertief te zijn en hiermee andere collega's af te schrikken. Dat zouden autochtonen als een belemmering beleven in hun loopbaanontwikkeling.

## 8. REFLECTIE

In dit hoofdstuk worden in paragraaf 8.1 de bevindingen van dit onderzoek gekoppeld aan de theorie - zoals deze in paragrafen 3.7 en 3.8 besproken zijn- en ter discussie gesteld. In paragraaf 8.2 volgt een algemene reflectie van de sterke en zwakke punten van dit onderzoek.

### 8.1 INHOUDELIJKE REFLECTIE

Het doel van deze paragraaf is om te reflecteren op een aantal opvallende verschillen en overeenkomsten tussen de literatuur en het empirische onderzoek.

Opvallende overeenkomsten tussen de literatuur en het empirische onderzoek worden vooral rondom de persoonlijkheidskenmerken: 'feedback zoeken en opvragen', 'proactieve persoonlijkheid' en 'emotionele stabiliteit' gesignaleerd. Verschillen tussen de literatuur en het empirisch onderzoek zijn met name terug te lezen rondom de factoren netwerken, de Nederlandse taal en de culturele verschillen in communicatie.

De eerste overeenkomst betreft het aspect 'feedback vragen en opzoeken'. Volgens de literatuur zouden hoogopgeleide werknemers positieve effecten ervaren wanneer ze open staan voor feedback en deze aan andere vragen (Chaiburu, e.a., 2006; Seibert, e.a., 2001; Crant, 2000). De auteurs spreken in dit geval van '*feedback seeking*' gedrag. Uit de analyse is helder geworden dat respondenten deze gedachtegang beamen. Ze beleven het ontvangen van feedback als een positieve factor in hun loopbaanontwikkeling omdat het verbetering in samenwerkingsverbanden en verbreding van eigen kennis betekent.

De theorie komt tevens overeen met de beleving van respondenten wanneer het om de factor 'proactieve persoonlijkheid' gaat. Werknemers die over een proactieve persoonlijkheid beschikken kunnen het volgens Chiaburu (2005) en Crant (2001) moeilijk krijgen in minder innoverende organisaties. Uit het empirische onderzoek is duidelijk geworden dat de organisatiecultuur van DMO door sommige respondenten ervaren wordt als 'antiveranderingsgezind'. Assertieve respondenten zouden zich hierdoor belemmerd worden.

Werknemers die over een hoge mate van emotionele stabiliteit beschikken, worden volgens de literatuur gekenmerkt door hun positieve instelling, zelfverzekerdheid en natuurlijke rust die hen vervolgens helpt om het vertrouwen van anderen te winnen, invloed te kunnen uitoefenen en stressbestendig te zijn (Judge, e.a., 1999; Bourdeau, e.a., 2001; Hoekstra, 2006). De beleving van de respondenten komt overeen met de theorie. Respondenten geven aan dat de factor emotionele stabiliteit een positieve bijdrage heeft geleverd aan hun loopbaanontwikkeling.

Verschillen tussen de literatuur en het empirisch onderzoek worden geconstateerd rondom de factoren netwerken, de Nederlandse taal, en als het om culturele verschillen in communicatie gaat. De factor netwerken levert twee verrassende verschillen op. Het eerste verschil is dat een deel van de niet-westerse allochtonen bewust geen gebruik maakt van netwerken om aan een nieuwe baan te komen. Deze groep is van mening dat zij haar baan zelfstandig én volledig op eigen houtje moet kunnen vinden, zonder hiervoor een netwerk te benaderen. Een ander verschil met wat in de literatuur is vermeld heeft betrekking op het feit dat niet-westerse allochtonen homogeniteit in hun netwerken zouden opzoeken. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat deze groep heterogeniteit in hun netwerken nastreeft en daaraan actief werkt. Een deel van de niet-westerse allochtone respondenten ervaart heterogene netwerken als een positieve factor in zijn loopbaanontwikkeling. De overige in de literatuur genoemde voordelen die netwerken aan de loopbaanontwikkeling kan leveren, zoals kennisverbreding, coaching, ontmoeting en informatie-uitwisseling, worden in het empirische onderzoek bevestigd.

In de literatuur wordt duidelijk gemaakt dat niet-westerse allochtonen meer moeite zouden hebben met de culturele verschillen in communicatie dan hun autochtone collega's (Gravensteijn, e.a., 2006). De beleving van sommige leden van beide groepen respondenten is beduidend anders dan wat er in de literatuur vermeld wordt. Zij beleven en storen zich aan bepaalde culturele verschillen in communicatie op de werkvloer. Autochtonen ervaren de houding van niet-westerse allochtonen met tijd en hun agendabeheer als 'ongestructureerd' en 'chaotisch', terwijl sommige niet-westerse allochtonen zich kunnen ergeren aan het feit dat ze niet als een individu worden benaderd met eigen kwaliteiten en gebreken, maar eerder als een lid van de groep 'allochtonen'. Het verschil tussen wat er uit het empirisch onderzoek naar voren kwam en de literatuur is dat respondenten in de gesprekken de irritatiepunten, zoals 'ongestructureerd', 'chaotisch', 'alle allochtonen over een kwam scheren' expliciet vermelden. De literatuur beschrijft de culturele verschillen in communicatie op een abstrakt niveau.

Als het om 'de Nederlandse taal' gaat maakt Gravesteijn (2006) het punt dat niet-westerse allochtonen onzeker over hun taalvaardigheden kunnen zijn en dat ze hierdoor taal als een barrière in hun loopbaanontwikkeling kunnen beleven. De resultaten uit het empirisch onderzoek staan hier haaks op de literatuur. Niet-westerse allochtonen bleken namelijk de taal niet als een belemmering in hun loopbaanontwikkeling te ervaren.

Tevens is uit de gesprekken duidelijk geworden dat in de literatuur een aantal factoren niet genoemd zijn die in de beleving van respondenten een essentiële bijdrage hebben geleverd aan hun loopbaanontwikkeling. Deze factoren zijn: De rol van de partner, gezondheid, doelgerichtheid en de rol van collega's.

## 8.2 ALGEMENE REFLECTIE

In de onderzoeksopzet heb ik een aantal keuzes gemaakt die de kwaliteit van dit onderzoek positief hebben beïnvloed. Echter, zijn er ook een aantal besluiten genomen die ik als leerpuntenervaarde en dus in een volgend onderzoek minder snel zou nemen. Het sterke punt van dit onderzoek is dat er gezien het onderzoeksthema en doelstellingen gebruik is gemaakt van kwalitatief onderzoek om uiteindelijk de beleving van hoogopgeleiden duidelijk in kaart te brengen. De interviews waren naar mijn beleving erg goed verlopen. Respondenten waren toegankelijk waardoor de verschillende factoren die hun loopbaanontwikkeling beïnvloed hebben tot hun recht waren gekomen. Respondenten hebben tevens een aantal factoren meegegeven die in het theoretische kader niet opgenomen zijn. Dat beschouw ik als een verrijking voor de kwaliteit van dit onderzoek.

Een ander sterk punt is dat in dit onderzoek de beleving van zowel autochtonen als niet-westerse allochtonen onderzocht is. Hierdoor konden de belevingen van beide groepen met elkaar vergeleken worden. Dat maakte het mogelijk om vanuit bepaalde veronderstellingen conclusies te trekken en bepaalde heersende uitspraken over hoogopgeleide autochtonen of hun niet-westerse allochtone collega's empirisch te bevestigen of te weerleggen.

Een leermoment uit dit onderzoek is dat ik ondanks de in mijn beleving strakke afbakening van de factoren, tóch met veel factoren te maken had. Het gevolg hiervan is dat interviews meer tijd in beslag hebben genomen dan ik gepland had. Het gemiddelde interview duurde 80 minuten terwijl ik

aan 45 á 60 minuten gedacht had. Het gevolg was dat sommige respondenten (2 interviews in totaal) na 60 minuten echt weg moesten en dat ik niet alle topics met ze kon bespreken. Achteraf gezien zou het wenselijk geweest om ruimere tijd voor de interviews te nemen.

Een ander zwak punt in dit onderzoek is het feit dat het registratiesysteem van DMO voor mijn doelgroepen (hoogopgeleide autochtonen en niet-westerse allochtonen) het onmogelijk maakte om een aselechte steekproef toe te passen. Ik kon namelijk noch op opleidingsniveau noch op etnische achtergrond respondenten in het systeem opzoeken. Het gevolg is dat ik via de sneeuwbal methode respondenten ging benaderen, wat in een select karakter van het benaderen van respondenten geresulteerd heeft. Het gevolg hiervan is dat de onderzoeksresultaten van toepassing zijn op de geïnterviewden zelf en slechts als een indicatie voor de gehele groep hoogopgeleide werknemers dienen.

A

- Arthur, M., Hall, D. & Lawrence B. (1989). *Handbook of career theorie*. New York: Cambridge University Press.
- Arthur, M., Khapova, S., Wilderom, C. (2005), Career success in a boundaryless career world, *Journal of Organizational Behaviour*, 26: 177-202.

B

- Barley, R. (1989). Careers, identities, and institution: the legacy of the Chicago school of sociology. In M. Arthur, D. Hall and Lawrence, Handbook of career theory (pp. 41-65). New York: Cambridge University Press.
- Baarda D.B., de Goede M.P.M., Teunissen J. (2001). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Stenfert Kroese (1<sup>e</sup> druk)
- Baarveld, M. C. (1999). *Employability: Bewegen in vogelvlucht*. Den Haag, Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Boudreau, W., Roswell, R. (2001). Effects op personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58: 53-81.
- Boom, J.M. & Metselaar, E.E. (2003). *Handen en voeten aan employability*. Alphen aan den Rijn, Kluwer.
- Boudreau, W., Boswell, W. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe, *Journal of Vocational Behavior*, 58: 53-81.
- Boselie, P. (2002). *Human resource management, work systems and performance: A theoretical-empirical approach*. Dissertation, Rotterdam, The Netherlands: Erasmus University.
- Byrne, S., Dik, J., Chiaburu, S. (2007). Alternatives to traditional mentoring in fostering career success. *Elsevier*, 72: 429-442.

C

- Chiaburu, D., Baker, V., & Pitariu, A. (2006). Beyond being proactive: what else matters for career self-management behaviors? *Career Development International*, 11: 619-632.
- Cain, A. (2007). *Social Mobility of Ethnic Minorities in the Netherlands: The Peculiarities of Social Class and Ethnicity*. Delft, Eburon Academic Publishers.
- Cocchiara, F., Quick, J. (2004). The Negative effects of positive stereotypes: ethnicity-related stressors and implications on organizational health. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 781-785.
- Clark, S., (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Organizational Behavior*, 58: 348-365.



## D

- Dagevos, J., Gesthuizen, M. (2005). *Niet-Westerse allochtonen met een stabiele arbeidsmarktpositie: aantallen en ontwikkelingen*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.

## J

- Jackson, A., Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance, *Journal of Organizational Behavior*, 25: 675-702.
- Jackson, S., Joshi, A., & Erhardt, N. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications, *Journal of Management*, 29: 801-830.
- Judge, T., Higgins, C., Thoresen, C., Barrick, M. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span, *Personality Psychology*, 52: 621-651.

## H

- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Helsin, P. (2005). *Conceptualizing and evaluating career success*. Cox School of Business Methodist University, Wiley & Sons, Ltd.
- Heilman, M.E. en Chen, J.J. (2003). Entrepreneurship as a solution: the allure of self-employment for women and minorities. In: *Human Resource Management Review*, 13: 347-364.
- Higgins, M., Kram, K. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26: 264-288.
- Hofhuis, J., Oudenhoven, K., Otten, S. (2008). *Uitstroom van allochtonen bij de rijksoverheid*, Rijksuniversiteit: Groningen.
- Hoekstra, H. (2006). *Het levensloopperspectief: duurzame selectie*. In G.J. Smit, Verhoeven, A. & Driessen, A., *Personeelsselectie en assessment* (pp. 210-232). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum BV.

## I

- Intelligence group. (2007). *Minderheden: van werven naar binden!*, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Intelligence Group.

## G

- Grant, M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26: 435-446.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, B., Cardy, R. (2005). *Personeelsmanagement*. Pearson Education Benelux BV: Amsterdam.

- Gravesteyn, J., Koning, J., Maagdenberg, V., Zandvliet, K. (2007). *Balanceren tussen twee culturen: een onderzoek naar succesvolle allochtonen op de arbeidsmarkt*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, nr. 383.
- Graaf-Zijl, M. de (2006). *De onderkant van de arbeidsmarkt vanuit werkgeversperspectief: de rol van percepties bij de selectie van laagopgeleide sollicitanten*, Amsterdam, SEO Economisch Onderzoek, in opdracht van Ministerie Economische Zaken.
- Groot, W. (1991). *Scholing, arbeidsmarkt en economische ontwikkeling. Een overzicht*. 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij B.V.

## K

- Kruisbergen, E. en Veld, T. (2002) *Een gekleurd beeld. Over beelden, beoordeling en selectie van jonge allochtone werknemers*. Assen, Van Gorcum.

## L

- Littler, C., Wiesner, R., Dunford, R. (2003). The dynamics of delayering: changing management structures in three countries. *Journal of Management Studies*, 40:225-256.
- Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management: Back to Basics*. Den Haag: Lannoo.

## M

- Mason J. (2002). *Qualitative Research*. Sage Publications
- Metselaar, E., Boom, J. (2003). *Handen en voeten aan employability*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Meijer, M. (1998). *Doorstromen in organisaties: over de effecten van functieverandering voor personeel en organisatie*. Erasmus Universiteit, Rotterdam.

## N

- Nicholson, N. (2000). *Motivation, selection and connection: an evolutionary model of career development*. Oxford university press.
- Ng, T., Eby, L., Sorensen, K., & Feldman, D. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58: 367-408.

## O

- Odé, A., Dagevos, J. (1999). *Vreemd kapitaal: hoger opgeleide minderheden op de arbeidsmarkt*. Instituut voor Sociologisch-Economisch Onderzoek (ISEO), Rotterdam.
- Ofman, D. (2004). *Kwaliteit en bezieling in organisaties*, Servire.

## P

- Parsons, B. (2002). *Evaluative inquiry: using evaluation to promote student success*. Thousand Oaks, CS: Corwin Press.

## S

- Stebbins, R. (1970). Career: the subjective approach. *Sociological Quarterly*, 11: 32-49
- Seibert, S., Kraimer, M., Liden, R. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44: 299-314.
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen, Van Gorcum.
- Steijn, B. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*. Vol. 20, No. 4, pp. 289-307.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 26: 821-838.
- Seibert, S., Kraimer, M. (2001). A social capital theory of career success, *Academy of Management Journal*, 44: 219-237.
- Sociaal Economische Raad. (2007). *Niet de afkomst maar de toekomst: naar een verbetering van de*

## V

- Vollmerhausen, R., Jacobs, E., Hixson, J. (2006). *Steekkaarten doceerpraktijk*: Garant.
- Vos, de, A., Dewettinck, K., Buyens, D. (2007). De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie. *Gedrag en Organisatie*, 20: 21-40.
- Vries, S. de, Gründeman, R. & van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12: 1193-1202

## Z

- Ziglar, Z. (1997). *Over the top*. Atlanta, CA: Thomas Nelson.

### Overige

- [www.utrecht.nl](http://www.utrecht.nl)
- Utrecht personeel en cijfers, 2008.

## **Paper over de publieke dimensie van organisaties.**

*Dienst maatschappelijke Ontwikkeling is hierbij als een casus genomen.*

Zhour Shleesh

0473499

02 januari 2011

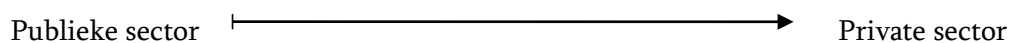
## Inhoudsopgave

1.1 Inleiding .....	110
1.2 Noordegraaf en Teeuw: De publieke identiteit .....	111
1.3 Publieke of private sector?: Kenmerken van Rainey .....	113
1.4 Sociale legitimiteit en het loopbaanbeleid van de Gemeente Utrecht, DMO. ....	114
1.5 Conclusie .....	115
1.6 Literatuurlijst.....	116

## 1.1 INLEIDING

Sinds de jaren '80 is de mens in een toenemende mate anders gaan denken over de rol van de overheid in de samenleving. Men vond eigenlijk dat de overheid afstand van de samenleving moest nemen en dat de markt juist meer ruimte moest krijgen. Uitgangspunten van deze visie is dat publieke organisaties een efficiëntere en slagvaardigere manier van werken konden toepassen, doordat deze vanuit de marktwerking *getriggerd* werden. Deze gedachtegang wordt door Noordegraaf met het begrip 'New Public Management' (oftewel NPM) weergegeven (Noordegraaf, 2004, Rainey, 2003). Het gevolg van NPM is dat een groot grijs gebied is ontstaan tussen wat vroeger met de begrippen 'markt' en 'overheid' aangeduid werd. Het gevolg is dat het voor burgers steeds lastiger werd om snel te kunnen aangeven of een organisatie nou tot het publieke- of het private sector behoort. Deze vraag wordt in de wetenschap om deze reden grondig bestudeerd. Noordegraaf & Teeuw (2003) hebben zich ook verdiept in de eigenschappen waar het publieke sector zich aan ontleent. Ze spreken in dit geval van de publieke identiteit van de verschillende organisaties. De publieke identiteit beperkt zich volgens de auteurs niet slechts tot de overheid, maar omvat tevens semi-overheid en verstatelijke organisaties.

Deze paper is bedoeld om de plaats van mijn onderzoeksorganisaties DMO, te positioneren op de lijn die enerzijds uit de private sector bestaat en anderzijds door het publieke sector vertegenwoordigd wordt. De centrale vraag van deze paper is, voldoet DMO aan de eigenschappen en kenmerken die door Noordegraaf & Teeuw (2003) en Rainey (2003) gegeven worden om als een publieke of een private organisatie getypeerd te worden?



Tevens zal in deze paper het begrip 'sociale legitimiteit' centraal worden gesteld. De sociale legitimiteit van het loopbaanbeleid van DMO zal hierbij toegelicht worden.

De opbouw van deze paper ziet er als volgt uit. Na de inleiding (1.1) zal in paragraaf 1.2 de theorie van Noordegraaf & Teeuw over de publieke identiteit van organisaties worden toegelicht. Hierbij zal aan de hand van vier dimensies nagegaan worden of deze op de DMO van toepassing zijn. In paragraaf 1.3 zal worden ingegaan op de kenmerken van Rainey's theorie. Deze omvat een drietal kenmerken waaruit

we kunnen afleiden of een organisatie onder de overheid valt of juist meer in de private sector thuis hoort.

In paragraaf 1.4 wordt de focus gelegd op de sociale legitimiteit van het loopbaanbeleid van DMO.

De paper zal in paragraaf 1.5 worden afgesloten met een conclusie.

## 1.2 NOORDEGRAAF EN TEEUW: DE PUBLIEKE IDENTITEIT

Noordegraaf en Teeuw hanterende volgende vier dimensies om de publieke gehalte van organisaties na te kunnen gaan:

1. Doelgerichtheid,
2. Oorzakelijkheid,
3. Tijd en
4. Orde.

De eerste dimensie is de idee van doelgerichtheid. DMO is gericht op het bereiken van een hoger doel. Dit doel bestaat uit het dienen van de Utrechtse samenleving, het bevorderen van de maatschappelijke participatie tussen de Utrechtse burgers en het tegengaan van discriminatie en uitsluiting van bepaalde groepen vanwege hun geloof, uiterlijk of seksuele geaardheid ([www.gemeenteutrecht.nl](http://www.gemeenteutrecht.nl)).

De tweede dimensie van de auteurs is de idee van oorzakelijkheid. De kernwoord bij deze dimensie is het streven naar holistische systemen die met elkaar in verbinding staan en daarmee niet zonder elkaar kunnen functioneren. Voor DMO betekent dit dat de organisatie in haar beleidsplannen over alle directe en indirecte gevolgen van het beleid in beschouwing dient te nemen. Het beleid kan in de praktijk geïmplementeerd worden, indien kansen en bedreigingen in de Utrechtse samenleving scherp in kaart worden gebracht, zodat DMO niet wordt geconfronteerd met onbedachte gevolgen. Hierbij wordt er bijvoorbeeld gedacht aan het oprichten van het SAR punt, dat op het allerlaatste moment door de gemeente Utrecht werd stopgezet, omdat er vraagtekens werden gezet bij de wijze van uitvoering en men de gevolgen niet konden overzien. Het SAR-punt zou een expertisepunt moeten voorstellen, zodat mogelijke radicalisering tijdig wordt gesignaleerd en overgegaan kan worden op ingrijpen. Dit punt zou als het eerste aanspreekpunt moeten functioneren van professionals uit de stad die radicalisering signaleren ([www.utrecht.nl](http://www.utrecht.nl)). Gemeente Utrecht ervaarde

dit punt als een goed initiatief om radicalisering preventief te kunnen bestrijden. Tegelijkertijd waren de meningen verdeeld over de onbedoelde negatieve effecten van dit punt, waardoor het idee voorlopig in de ijskast is gezet. Het feit dat de Gemeente Utrecht nadenkt over de eventuele onbedoelde gevolgen van het SAR punt geeft een mooie illustratie weer van de idee van oorzakelijkheid zoals deze door Noordegraaf en Teeuw wordt weergegeven.

De derde dimensie betreft de idee van tijd. De publieke opvatting van tijd is dat deze dynamisch is. Dat houdt in dat organisaties met een publieke gehalte aan de rechten van de generaties in de toekomst denken. Dat doen ze door middel van het scherp in de gaten houden van de ontwikkelingen en nemen zij de nodige maatregelen om deze rechten alsnog te kunnen waarborgen. Het uitgangspunt van het opzetten van een SAR punt is hierbij een treffend voorbeeld. Met dit initiatief wil de gemeente Utrecht onder andere streven naar veiligheid in de samenleving, zoals tijdig op kunnen treden bij een terroristische aanval.

De vierde dimensie betreft de idee van orde. De publieke gehalte aan deze dimensie is dat het horizontaal is. Dit houdt in dat verschillende deelnemers binnen de organisatie hun neus in dezelfde richting hebben staan. Dat zou organisaties mogelijk maken om inhoudelijk consistent te zijn in de beleidsnota's van de verschillende afdelingen, datgene wat de kwaliteit van het werk dat organisaties opleveren gewaarborgd wordt. Hiermee wordt het voor organisaties mogelijk om inhoudelijk consistent te zijn in het uitwerken van beleidsnota's van verschillende afdelingen, zodat het ten goede komt van de kwaliteit van het organisatiebeleid en de inhoud.. Het nieuwe ondersteuningsstructuur zou een andere manier van werken van vrijwilligerswerk organisatie vragen. Hierbij trekt de overheid zich deels terug en geeft de burger de ruimte om eigen initiatieven binnen de eigen gemeenschap te bewerkstelligen. Hierbij wordt er bijvoorbeeld gedacht aan de Migranten Zelf Organisatie's (MZO's) die op een vrijwillige basis allerlei activiteiten organiseren met het doel: ontmoeting en toelichting. DMO heeft voor het tot stand laten komen van dit beleid verschillende bijeenkomsten georganiseerd voor de betrokkenen. Het doel was om inzicht te verkrijgen in de behoeften van deze groepen en waar ze denken eventueel tegen aan te lopen in het nieuwe ondersteuningsstructuur. Uit deze gesprekken is bijvoorbeeld duidelijk geworden dat MZO's de inhoudelijke ondersteuning bij de subsidies aanvragen op dit moment nog als onmisbaar ervaren. Als gevolg hiervan zijn er 4 FTE's beschikbaar gesteld om betrokkenen te ondersteunen bij de subsidieaanvragen. Dit voorbeeld maakt duidelijk dat DMO het idee van orde in goede banen probeert te leiden, doordat de organisatie de kwaliteit van de inhoud blijft bewaken en de nodige maatregelen neemt wanneer deze nodig blijken te zijn en in het beleid nog niet opgenomen worden.



Gezien de bovenvermelde toelichting over hoe DMO omgaat met de vier dimensies - de idee van doelgerichtheid, de idee van oorzakelijkheid, de idee van tijd en de idee van orde – kan er vastgesteld worden dat DMO volgens Noordegraaf en Teeuw een publieke identiteit heeft.

### 1.3 PUBLIEKE OF PRIVATE SECTOR?: KENMERKEN VAN RAINEY

Rainey is met Noordegraaf en Teeuw eens dat de scheiding tussen de publieke en private sector steeds ambiguer wordt. Met het doel tóch meer duidelijkheid over deze scheiding te scheppen, geeft Rainey een aantal kenmerken die van essentieel belang zijn bij de bepaling of een organisatie tot de publieke of de private sector behoort. Deze kenmerken zijn:

1. Eigendom;
2. Bron van inkomsten en
3. Zeggenschap.

Het eerste punt omvat eigenlijk de vraag wie rekent de organisatie tot diens eigendom? Bij private organisaties wordt aan de eigenaren of de oprichters gedacht, terwijl de publieke organisaties onder de eigendom van de overheid vallen. DMO valt als een gemeentelijk instelling onder de eigendom van de overheid.

Het tweede punt betreft de bron van inkomsten van de organisaties. Met andere woorden: van welk geld worden de werkzaamheden van een organisatie betaald? Zo juist is vastgesteld dat DMO een overheids eigendom is, datgene dat betekent dat de organisatie haar inkomsten te danken heeft aan belaningsgeld dat onder andere aan gemeenten in het land wordt uitbesteed.

Het derde kenmerk is zeggenschap: de Gemeente Utrecht waar DMO onder valt, heeft veel zeggenschap in de Utrechtse samenleving doordat de Gemeente Utrecht allerlei regels en wetten voorschrijft waar burgers zich aan moeten houden. Dit gezag wordt ook afgedwongen doordat er boetes uitgedeeld worden aan burgers die zich niet aan de wetten houden.

Wanneer we de kenmerken die Rainey heeft opgesteld in beschouwing nemen, kan er geconcludeerd worden dat DMO zich kan ontleen aan de eigenschappen van een publieke organisatie.

## 1.4 SOCIALE LEGITIMITEIT EN HET LOOPBAANBELEID VAN DE GEMEENTE UTRECHT, DMO.

Sociale legitimiteit speelt een onmisbare rol in de rol die publieke organisaties hebben in de samenleving (Rainey, 2003). De sociale legitimiteit geeft organisaties namelijk de steun vanuit de samenleving om bepaalde acties succesvol en verantwoord te kunnen ondernemen. Organisaties worden ook niet voor niets door de samenleving ter verantwoording geroepen in de vorm van het sociaal jaarverslag dat ze jaarlijks moeten publiceren. In het sociaal jaarverslag maken organisaties duidelijk wat ze aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen hebben gedaan? Hoe hun personeelsbeleid is opgesteld? En welke doelen ze in de toekomst nastreven waarin de belangen van de samenleving als geheel worden negesteefd?

Uit mijn afstudeeronderzoek is duidelijk gebleken dat de Gemeente Utrecht niet lukt om hoogopgeleide werknemers aan de organisatie te binden. Uit de in- en uitstroomcijfers blijkt dat er relatief gezien veel meer personeels uitstroomt dan het aantal dat binnenstroomt op jaarbasis. Uit het werknemersteverdenheidsonderzoek is tevens duidelijk geworden dat de Utrechtse ambtenaren minder tevreden zijn met hun loopbaanmogelijkheden binnen de Gemeente Utrecht. Deze kan wellicht een verklaring zijn voor het feit dat ze de organisatie snel verlaten. Tegelijkertijd valt het DMO op dat de organisatie weinig hoogopgeleide niet-westerse allochtonen in dienst heeft. Wat als een reden gezien wordt om als een organisatie meer inzicht te willen verkrijgen in de beleving van hoogopgeleide niet-westerse allochtonen en autochtonen ten aanzien van persoonlijke en organisatie factoren die een rol hebben gespeeld in hun loopbaanontwikkeling.

Het feit dat de werknemers bij de Gemeente Utrecht vroegtijdig de organisatie verlaten, kan in termen van de sociale legitimiteit van de organisatie niet als positief worden beschreven. Een publieke organisatie als de Gemeente moet toch in staat zijn om haar eigen personeel de nodige instrumenten aan te reiken om het personeel aan zich te binden.

Dezelfde veronderstelling geldt voor het in dienst aannemen van niet-westerse allochtonen: een publieke organisatie zou namelijk in de ogen van de samenleving een afspiegeling moeten zijn van de samenleving waarvoor de organisatie eigenlijk in dienst is.

Gemeente Utrecht is bewust van haar publieke belang. Uit het loopbaanbeleid van Gemeente Utrecht wordt duidelijk dat de organisatie verschillende instrumenten aanbiedt met het doel werknemers te faciliteren in hun loopbaan en als een aantrekkelijke werkgever te blijven. Tevens wordt er op de HRM

afdeling gestreefd om meer verkleuring in de organisatie te bereiken. Deze punten zouden het publiek belang van de Gemeente Utrecht sterk afspiegelen. Echter, wanneer het op de praktijk aankomt, blijkt de Gemeente Utrecht moeilijkheden te ervaren in het succes implementeren van het loopbaan en werving- en selectie beleid.

## 1.5 CONCLUSIE

Sinds de jaren '80 heeft men de rol van de overheid in de samenleving gherdefinieerd. De overheid moest sindsdien afstand nemen van de samenleving en hiermee de markt meer ruimte geven om het werk dat voorheen bij de overheid hoorde efficiënter en slagvaardiger te doen. De gevolgen van deze verandering is dat de scheiding tussen het private- en het publieke sector steeds ambiguer is geworden. Dat vormt de aanleiding voor wetenschappers om deze scheiding herkenbaar te maken.

Noordegraaf & Teeuw (2003) spreken in hun studie van de publieke identiteit. Ze geven hierbij viertal dimensies waaraan organisaties hun publieke identiteit kunnen ontleen: 1. doelgerichtheid, 2. oorzakelijkheid, 3. tijd en 4. orde.

Aan de hand van deze dimensies is geconstateerd dat DMO getypeerd kan worden als een organisatie met een publieke identiteit.

Rainey heeft 3 kenmerken die van essentieel belang zijn bij de bepaling of een organisatie tot de publieke of de private sector behoort. Deze kenmerken werden in de essay op DMO getoetst. De conclusie was dat DMO volgens Rainey onder de publieke sector valt.

Sociale legitimiteit speelt een onmisbare rol in de rol die publieke organisaties hebben in de samenleving. DMO voldoet in geschriften aan haar plichten naar de samenleving. Zo brengt de organisatie jaarlijks een sociaal jaarverslag uit en heeft een goede HR-beleid geformuleerd. In de praktijk blijkt DMO tekort te schieten op het gebied van sociale legitimiteit. De hoge uitstroompercentages van werknemers en het feit dat DMO in zijn personeelsbestand geen afspiegeling is van de Utrechtse samenleving zijn de argumenten die hierbij genoemd worden.

## Bronnenlijst

- Noordegraaf & Teeuw (2003). *Publieke Identiteit*. Eigentijds organiseren in de publieke sector.
- Rainey, H.G. (2003). *Understanding & managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sociaal Jaarverslag, Gemeente Utrecht, 2009
- Rapportage over het werknemers tevredenheidsonderzoek, 2009.
- [www.utrecht.nl](http://www.utrecht.nl)

## BIJLAGE 2: TOPICLIJST

De volgende vragen zijn in ieder geval aan de respondenten gesteld.

### Persoonlijke factoren

#### *Menselijke kapitaal*

- Hoe heeft het volgen van extra opleiding of cursussen uw loopbaanontwikkeling beïnvloedt?
- Heeft u in het verleden extra opleiding en trainingen gevolgd? Zo ja, wat is welke bijdrage heeft het volgen van deze extra opleidingen gehad op uw loopbaanontwikkeling?

#### *Persoonlijkheid*

- Hoe gaat u om met feedback?
- Wat is uw visie over 'netwerken'?
- Ga je bewust met netwerken om?
- Moet u met werkstress kunnen dealen om verder te kunnen komen in uw loopbaan?
- Zoekt u uitdaging in uw werk? Zo ja, hoe doet u dat? En is dat van invloed op uw loopbaanontwikkeling?
- Bent u een type dat organisatieveranderingen leuk vindt?
- Bent u een optimist? En in hoeverre heeft dat een rol gespeeld in uw loopbaanontwikkeling?
- Bent u zelfverzekerd? En is dat van invloed geweest op uw loopbaan?
- Heeft u natuurlijke rust? Of juist niet? En in hoeverre heeft dat u loopbaan beïnvloed?
- Wat motiveert u om je werk te blijven doen?
- In hoeverre heeft motivatie invloed gehad op je loopbaanontwikkeling?
- Heeft het aspect 'doorzettingsvermogen' invloed gehad op uw loopbaan? Zo, ja hoe? Zo nee, waarom niet?
- Stelt u bepaalde doelen vast om in uw loopbaan te bereiken?
- In hoeverre heeft het aspect 'bescheidenheid' uw loopbaanontwikkeling tot nu toe beïnvloedt?

## *Netwerken*

In hoeverre heeft netwerken een bijdrage geleverd aan uw loopbaanontwikkeling?

### Organisatie factoren

- Organisatiecultuur
- De rol van de leidinggevende
- Aan welke eigenschappen moet de leidinggevende in uw ogen voldoen om een positieve bijdrage te kunnen leveren aan uw loopbaanontwikkeling?
- Bent u op de hoogte van het loopbaanbeleid van DMO?  
zo ja, van welke HR-Instrumenten maakt u er gebruik? En in hoeverre hebben deze een bijdrage geleverd aan uw loopbaanontwikkeling?

### Specifieke aspecten bij niet-westerse allochtonen

- De rol die doorzettingsvermogen heeft gespeeld in de loopbaanontwikkeling van de respondent.
- De rol die netwerken heeft gespeeld in de loopbaanontwikkeling van de respondent.
- De rol die organisatiecultuur heeft gespeeld in de loopbaanontwikkeling van de respondent.
- De rol die de leidinggevende van de respondent gehad heeft in de loopbaanontwikkeling van de respondent.
- Is er sprake van Culturele verschillen in communicatie? En wat is de invloed hiervan op de loopbaanontwikkeling van de respondent.
- De invloed van de Nederlandse taal op de loopbaanontwikkeling van de respondent.

### Ruimte voor eventuele opmerkingen op aanvullingen?

### Dank en afsluiting

## **Persoonlijkheid**

Doorzettingsvermogen

Armoede

Flexibiliteit in doelgerichtheid (Isabel vs. Malika)

Strategisch doelgerichtheid

Doelgerichtheid vs. Geluk

Realisatie van maatschappelijke betrokkenheid ongeacht de functie

Zakelijkheid

Goed luisteren

Zelfstandig zijn op eigen houtje

Rustig

Werken voor plezier en uitdaging

Geloof in jezelf

Duidelijke visie

Lef hebben

Enthousiasme

Assertiviteit: leeftijd & mate van assertiviteit

Identiteitsontwikkeling & leeftijd

Ambitie

Duidelijk je doelen/ambities communiceren

Privé & werk

Rol van de ouders

- Opleidingsniveau van de ouders
- Overgenomen eigenschappen
- Oppas
- Te veel vrijheid vs. Wens voor strenger optreden

Rol van partner  
Pittig  
Zelfverzekerd  
Netwerken  
Polderen  
Empathie (mensen in hun eigen waarde laten)  
Gemeenschappelijke noemer creëert / win-win situatie  
Doelgerichtheid/selectiviteit  
Manier van netwerken door een culturele bril (Tugba)  
Netwerken om Informatie en professionalisering  
Netwerken om gecoacht te worden in je loopbaan.  
Soorten netwerken (Homogene of heterogene)  
Relaties (privé)  
Je werk goed doen  
Omgaan met feedback  
(Financiële) Motivatie  
Gevoel van nuttig zijn en iets kunnen betekenen  
Individuele verantwoordelijkheid in loopbaanontwikkeling  
Innovatief zijn/vernieuwing opzoeken  
Niet al te bescheiden vs. de grens met opscheppen bewaken  
zich niet snel overgeven  
Gezondheid vs. periodes van ernstig ziek zijn  
Recht door zee/duidelijk communiceren  
Oog hebben voor machtsverhoudingen  
Omgaan met tegenslagen  
Zelfreflectie  
Feedback vragen  
Energiek zijn en uitstralen  
Toegankelijk



Snel overzicht hebben en verbanden leggen  
Pragmatisch zijn  
Optimistisch  
Stressbestendig  
Zichzelf durven bloot te stellen  
Vrouw-zijn: belemmering  
Nieuwsgierigheid / brede interesse  
Loopbaan vroeger en nu/het nieuwe werken  
Behulpzaam zijn  
Uitstraling  
Godsdienst  
Afwisseling in de functie  
Coöperatief  
Creatief zijn  
Focus op sterke eigenschappen

### **Organisatie factoren**

Organisatie cultuur  
Log  
Rol van manager  
Feedback geven  
De manier van feedback geven  
De intentie van de feedback-gever  
Ruimte geven  
Luisterend oor  
Profiel van de leidinggevende:  
    Creëren wat nodig is voor loopbaanontwikkeling  
    Aandacht  
    Ondersteuning

Heeft vertrouwen in de werknemer  
Ontwikkelingsgericht  
Perspectief: 'van elkaar leren'  
Doelen aanwijzen, kwaliteiten herkennen (malika)  
Stimuleren  
Profiel van de collega's  
Lief en aardig → soft en sociaal  
Bevooroordeeld  
Antiverandering (tevreden met wat ze hebben bereikt)  
Omgaan met afgunst  
Vrouwelijke en mannelijke collega's vs. Bescheidenheid  
Vertrouwen hebben in elkaars deskundigheid

Diversiteit: Inspiratie, Dynamiek

Werving en selectie beleid

Taalbarrière bij niet westerse allochtonen

Politiek correct

Visie op 'tijd' en agendabeheer, niet gestructureerd

Vooroordelen vs. sticker is soms nodig

Onderlinge verschillen, verschillen niet etnisch gebonden maar persoonsgebonden

Ongeschreven regels

Vertrouwen vanuit de organisatie is nodig

## BIJLAGE 4: CODING BOOM BIJ SELECTIEVE CODING

### Persoonlijke factoren

#### *Het menselijke kapitaal*

Investeren in extra opleiding

#### *Persoonlijkheid*

##### 1. Proactieve persoonlijkheid

Zelfreflectie

Feedback vragen

Zichzelf durven bloot te stellen

open staan voor veranderingen

##### 2. Emotionele stabiliteit

Rustig en stressbestendig zijn

Assertief zijn

Lef hebben

Optimisme

Zelfvertrouwen

##### 3. Doorzettingsvermogen en motivatie

Doorzettingsvermogen

Motivatie (Intrensieke en extrinsieke motivatie)

##### 4. Netwerken

Voordelen van netwerken

Sneller toegang tot Informatie en professionalisering

Steun en coaching

Homogene en heterogene netwerken

5. Nieuwe factoren

Rol an partner

Gezondheid en invloed van ziektes

Bescheidenheid

Doelgerichtheid

6. Factoren die niet meegenomen worden: omdat ze slechts een keer worden genoemd.

Zelfstandig zijn op eigen houtje

Duidelijke visie

Zakelijkheid

*Snel overzicht hebben en verbanden leggen*

*Pragmatisch zijn*

*Behulpzame houding*

Coöperatief/toegankelijk

*Creatief zijn*

### **Organisatie factoren**

1. Organisatiecultuur
2. Rol van de leidinggevende
3. HR-instrumenten
4. Rol van de directe collega's (factor uit het empirische onderzoek)