

Hebben & houden

Over het behoud van jonge professionals binnen Oasen en de invloed van verwachtingen, behoeften en ervaringen.

Scriptie bij de master Arbeid, zorg en welzijn
Faculteit Sociale Wetenschappen - Universiteit Utrecht

Auteur: Marijke Borgerding
Studentnummer: 301514
Begeleidster: Pretty Liem
Tweede beoordelaar: Marcel Hoogenboom
Begeleiding Oasen: Hans Lockhorst
Datum: Juli 2011

oaseo



Voorwoord

Met gepaste trots presenteer ik hier het onderzoeksrapport en tevens mijn afstudeerscriptie over het behoud van jonge professionals binnen Oasen. Een lange periode van vragen, uitzoeken, ontdekken en onderzoeken ligt achter me. Ik wilde weinig aan het toeval overlaten: al in september ging ik op zoek naar een onderzoeksstage die tegemoet zou komen aan mijn interesse voor HRM-vraagstukken. Deze vond ik bij Oasen, een organisatie met primaire processen waar ik tot dan toe nog nooit over had nagedacht, in een voorzieningsgebied waar ik tot dan toe eigenlijk nog nooit was geweest (het woord ‘voorzieningsgebied’ had ik trouwens ook nog nooit in de mond genomen). Er ging een wereld voor me open en er bleek van alles te ontdekken. Vooral toen ik een dagje meeding met Oasen’s enige vrouwelijke monteur Mariska en leerde hoe je de watertoevoer afsluit als er een lek in de leiding zit en hoe een watermeter wordt aangesloten. Over het behoud van jonge professionals kwam ik ook veel te weten. Vooral dat er veel verschillende factoren meespelen die allemaal met elkaar interacteren. Ontzettend interessant, maar dat maakte het ook verdraaide moeilijk om er een goed lopend, duidelijk verhaal over te schrijven. ‘Kalmte kan je redden’, was wat mijn moeder altijd riep. En met dat motto ben ik stapje voor stapje mijn bevindingen op gaan schrijven. Ik koos ervoor om mezelf wat meer tijd te gunnen omdat ik er zeker van wilde zijn dat mijn verslag recht deed aan mijn bevinden en van praktisch nut kon zijn voor de organisatie. Dat is me hopelijk gelukt

Dit was me echter niet gelukt zonder de hulp van een aantal mensen die ik hierbij dan ook wil bedanken. Allereerst mijn masterbegeleidster Pretty Liem. Onze samenwerking tijdens mijn bachelor scriptie was me zo goed bevallen dat er voor mij geen enkele twijfel bestond over wie mijn steun en toeverlaat tijdens de masterscriptie moest zijn. Bedankt voor je nuchtere, maar empathische blik en alle ondersteuning die je me hebt gegeven. Ook mijn studiegenootjes Martijn, Faye, Karen en Jessica wil ik bedanken voor hun reflectie en alle inspanningen om het beste uit deze scriptie te kunnen halen. Binnen Oasen wil ik mijn begeleider Hans Lockhorst en hoofd HR Birgit Kool bedanken voor de kans dit onderzoek te doen en voor hun begeleiding gedurende het proces. Verder wil ik nog speciale dank uitspreken voor mijn adoptiefamilie bij Organisatieadvies voor hun ondersteuning en inzichten tijdens de ‘fruitmomentjes’ en voor het stellen van de juiste vragen op de juiste momenten. Rest mij nog dank uit te spreken aan de familie en vrienden die hebben meegelezen en bijgeschaafd.



Ik wens u net zoveel plezier, nieuwsgierigheid en enthousiasme toe tijdens het lezen als ik heb ervaren tijdens het schrijven.

Juli 2011, Marijke Borgerding

Samenvatting

In dit onderzoek wordt gekeken naar hoe jonge professionals binnen het drinkwaterbedrijf Oasen te Gouda langer naar tevredenheid behouden kunnen worden. Hiervoor zijn de verwachtingen en behoeften van jonge professionals en hun leidinggevenden vergeleken met hun ervaringen in de praktijk. De centrale vraagstelling luidt: *In hoeverre sluit de praktijk binnen Oasen aan op de verwachtingen en behoeften van jonge professionals met betrekking tot het werken bij Oasen en de verwachtingen en behoeften van leidinggevenden binnen Oasen met betrekking tot jonge professionals, en wat kan volgens jonge professionals en hun leidinggevenden ervoor zorgen dat jonge professionals langer naar beider tevredenheid werkzaam blijven bij Oasen?* Om deze vraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van vijf deelvragen.

Als theoretisch kader wordt gebruik gemaakt van de theorie over het psychologisch contract (o.a. Rousseau, 1995) en de theorie over organisatiebetrokkenheid van Cohen (2007). Er wordt van uitgegaan dat verschillen tussen de praktijk en ervaren verwachtingen en behoeften zorgen voor het gevoel van psychologische contractbreuk, wat tot verminderde organisatiebetrokkenheid leidt en de kans op verloop vergroot. Door middel van semigestructureerde diepte-interviews zijn 18 van de 23 jonge professionals en 10 van hun 12 leidinggevenden geïnterviewd waarna de interviews zijn getranscribeerd en daarna gecodeerd en geanalyseerd met behulp van het computerprogramma MaxQDA.

Geconcludeerd wordt dat de praktijk slechts gedeeltelijk overeenkomt met de verwachtingen en behoeften van jonge professionals en hun leidinggevenden. Voor jonge professionals zijn uitdaging en autonomie in de functie, ontwikkeling, doorgroeimogelijkheden en de rol van leidinggevenden de meest belangrijke aspecten. De discrepantie tussen de praktijk en deze verwachtingen en behoeften is van invloed op de werktevredenheid en uiteindelijk op het behoud van jonge professionals binnen Oasen. De verwachtingen en behoeften van leidinggevenden zijn van een andere aard dan die van jonge professionals. Hun verwachtingen en behoeften liggen vooral bij een goede mix van ervaren werknemers en de ontwikkeling van beleid ten aanzien van jonge professionals binnen Oasen. De ervaringen van leidinggevenden en jonge professionals over de autonomie en doorgroeimogelijkheden van jonge professionals binnen Oasen komen met elkaar overeen.

Aan de hand van de resultaten en de ideeën van jonge professionals en hun leidinggevenden worden aanbevelingen gedaan ten behoeve van het langer naar tevredenheid behouden van jonge professionals binnen Oasen.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	6
1.1	Doel- en vraagstelling.....	9
1.2	Definities.....	10
1.3	Oasen.....	10
1.4	Leeswijzer.....	12
2.	Theoretische verkenning	13
2.1	Psychologisch contract.....	14
2.2	Betrokkenheid.....	17
2.3	Conceptueel model.....	20
2.4	Arbeidsdimensies.....	21
3.	Methodologie	23
3.1	Type onderzoek.....	23
3.2	Operationalisering.....	23
3.3	Dataverzameling.....	24
3.4	Data-analyse.....	26
3.5	Betrouwbaarheid en validiteit.....	26
3.6	Maatschappelijke-, wetenschappelijke- en ASW-relevantie.....	27
3.7	Planning.....	29
4.	Resultaten	30
4.1	Beantwoording deelvragen 1 en 2.....	30
4.2	Beantwoording deelvragen 3 en 4.....	36
4.3	Beantwoording deelvraag 5.....	41
5.	Conclusie	45
5.1	Antwoord op de vraagstelling.....	45
5.2	Aanbevelingen.....	50
5.3	Discussie.....	53
5.4	Aanbevelingen onderzoek.....	55
6.	Literatuurlijst	56
7.	Bijlagen	59
7.1	Organigram Oasen.....	59
7.2	Uitnodigingsmail.....	60
7.3	Topiclijst jonge professionals.....	61
7.4	Topiclijst leidinggevenden.....	65
7.5	Codeboom.....	68

1. Inleiding

Sinds een aantal jaren heeft in de Nederlandse samenleving de vergrijzing toegeslagen. Deze vergrijzing komt voort uit de ‘babyboom’ die direct na de Tweede Wereldoorlog plaatsvond en ervoor heeft gezorgd dat relatief veel mensen in het geboortecohort 1946-1953 zitten (CBS, 2010a). Zo’n 65 jaar na het begin van deze geboortegolf bevinden de babyboomers zich momenteel in de periode dat het pensioen in zicht is en zij dus de arbeidsmarkt zullen gaan verlaten. De uitrede uit de arbeidsmarkt van deze relatief grote groep mensen zorgt voor een gat op de arbeidsmarkt zowel in capaciteit als in ervaring en kennis. Dit gat dient te worden opgevuld door de nieuwe generatie arbeidskrachten. De consequenties van de vergrijzing zijn al geruime tijd ophanden. Veel organisaties hebben hier dan ook de afgelopen jaren op geanticipeerd door aandacht te besteden aan de overdracht van functies, kennis en ervaring op nieuwe, jongere medewerkers.

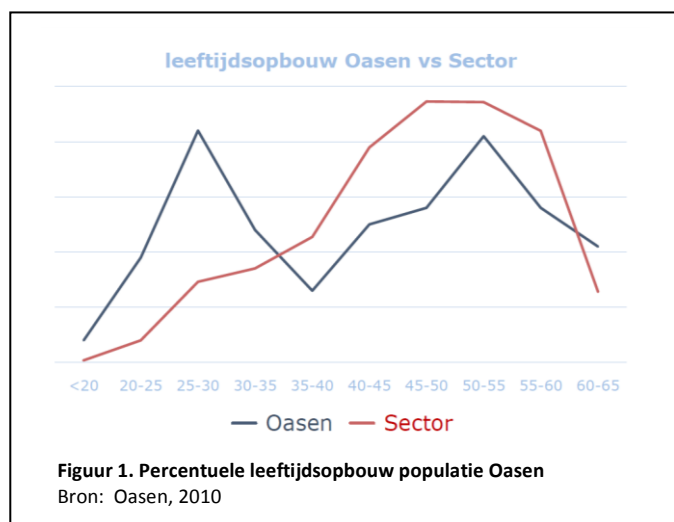
De nieuwe generatie arbeidskrachten lijkt echter een andere houding te hebben ten opzichte van werken dan de babyboomers wier plaats ze innemen. De nieuwe generatie, geboren na 1980, is opgegroeid in een tijdperk waarin onderwerpen als flexibiliteit, employability en persoonlijke ontwikkeling een onlosmakelijk onderdeel van de arbeidsmarkt zijn geworden. Toen de babyboomers de arbeidsmarkt betraden was het echter heel normaal om de carrière bij één en dezelfde baas vorm te geven en daar tot het pensioen te blijven werken. Deze situatie is onder druk komen te staan sinds de economische crisis eind jaren zeventig, begin jaren tachtig. Fusies en reorganisaties zorgden voor massale ontslagen, globalisering zorgde ervoor dat bedrijven hun arbeid naar landen verplaatsten waar de lonen lager zijn en de wetten minder strikt terwijl tegelijkertijd technologische ontwikkelingen ervoor zorgden dat veel taken, die anders door mensen werden uitgevoerd, werden gemechaniseerd. Dit alles zorgde ervoor dat baanzekerheid met de jaren steeds minder vanzelfsprekend is geworden. Deze onzekerheden hebben ervoor gezorgd dat werknemers meer verantwoording hebben moeten nemen voor hun eigen loopbaan en hun kansen op de arbeidsmarkt (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Werknemers zijn zich sinds die periode daarom steeds meer bezig gaan houden met hun persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden zodat zij in tijden van krapte zowel binnen het eigen bedrijf als op de gehele arbeidsmarkt inzetbaar, oftewel ‘employable’ kunnen zijn. Aan deze ontwikkelingen wordt gerefereerd als een verschuiving van ‘life time employment’, een levenslange baan, naar ‘life time employability’, levenslange inzetbaarheid (Baarveld, 1999).

De huidige starters op de arbeidsmarkt hebben deze nieuwe werkhouding met de paplepel ingegoten gekregen. Zij weten niet beter dan dat werkgevers geen zekerheid kunnen bieden en dat het daarom noodzakelijk is om het heft in eigen handen te nemen en er zelf voor te zorgen te allen tijde inzetbaar te blijven. Het is voor de jongere generatie dan ook heel normaal om bezig te zijn met persoonlijke ontwikkeling en het maken van carrière bij verschillende bedrijven. Organisaties zijn er echter nog steeds bij gebaat dat werknemers bij hen in dienst blijven. Afgezien dat verloop kosten met

zich meebrengt, wordt bij het vertrek van een medewerker ook de continuering van ervaring en kennis onderbroken. Organisaties hebben er dus belang bij dat werknemers voor een zo lang en rendabel mogelijke periode worden behouden. Door alle ontwikkelingen waarbij werknemers zelf verantwoordelijk zijn geworden voor hun eigen belangen, zijn werknemers ook kritischer geworden en zijn ze zich bewuster van de onderhandelingspositie waarin zij zich bevinden. Sinds de verschuiving van life-time employment naar life-time employability hebben zich dan ook veranderingen voorgedaan in de relatie tussen werkgever en werknemer. Voorheen lag de bal vooral in de hoek van de werkgever omdat die bepaalde wie er wel of geen werk kreeg. Toen werkgevers geen baan zekerheid meer konden bieden namen werknemers de verantwoordelijkheid voor hun arbeidsmarktpositie in eigen hand en trokken zo meer de macht naar zich toe. In de huidige situatie kan worden gesteld dat er een wederzijdse machtsbalans bestaat, maar dat de loyaliteit van werknemers meer bij hun beroep ligt dan bij een specifieke organisatie (Sutherland & Jordaan, 2004).

Dit geldt ook, of misschien wel vooral, voor hoger opgeleide starters, ofwel jonge professionals. In de afgelopen decennia heeft er in de westerse landen een verschuiving plaatsgevonden van een industriële samenleving, waarbij de nadruk lag op de productie en verwerking van grondstoffen, naar een postindustriële samenleving, waarbij de productie en verwerking van grondstoffen is verhuisd naar landen met lagere lonen en de nadruk is komen te liggen op kennis en dienstverlenende activiteiten (Pierson, 2006; Pierson & Castles, 2006; Sutherland & Jordaan, 2004; Taylor-Gooby, 2004). Jonge professionals kenmerken zich door het bezit van kennis over zaken en/of processen. Dit maakt dat zij in de hedendaagse kenniseconomie van grote waarde zijn. Verlies van kennis door verloop van medewerkers kan dan ook invloed hebben op de markt- en concurrentiepositie van een organisatie. Dit maakt de onderhandelingspositie van jonge professionals op de arbeidsmarkt tamelijk gunstig en zorgt ervoor dat zij makkelijker en sneller van baan kunnen veranderen en zij een andersoortige relatie met organisaties hebben dan medewerkers met een minder sterke onderhandelingspositie (Sutherland & Jordaan, 2004). Het is daarom van belang dat organisaties zich specifiek bezig houden met het behoud van jonge professionals.

Binnen dit onderzoek staan het drinkwaterbedrijf Oasen en haar jonge professionals centraal. Dit nutsbedrijf is zich bewust van de genoemde bevolkingsontwikkelingen en heeft zich de afgelopen jaren beziggehouden met de instroom van jonge starters. Over het algemeen is de gemiddelde leeftijd van personeel binnen de drinkwaterbranche



hoog. Oasen kent dit fenomeen eveneens, maar heeft de afgelopen jaren veel jonge medewerkers

aangetrokken waardoor de personeelsbezetting een stuk jonger is in vergelijking met de gehele branche (zie figuur 1). Het behoud van jonge professionals is voor hen echter ook een punt van aandacht. In de afgelopen jaren heeft Oasen ervaren dat haar jonge professionals minder lang in dienst blijven dan werd verwacht of gewenst. Buiten de kosten die het verloop met zich meebrengt, is voor een nutsbedrijf als Oasen vooral de continuïteitsonderbreking van kennis en ervaring ongewenst. Als drinkwaterbedrijf draagt Oasen zorg voor het leveren van een essentiële basisbehoefte. Hierdoor is continuïteit van de levering en kwaliteit van het water van groot belang. Dit vereist kennis en ervaring, met name bij functies die direct te maken hebben met de winning en levering van het drinkwater. Jonge professionals zijn over het algemeen nog bezig deze kennis en ervaring op te bouwen, veelal met inspanningen van de organisatie. Het verloop van deze jonge professionals zorgt ervoor dat de ontwikkeling van kennis en ervaring steeds wordt onderbroken en weer van voor af aan dient te worden opgebouwd met een nieuwe medewerker. Dit leidt enerzijds tot bemoeilijking van kennisoverdracht aan de jongere generatie, maar kost anderzijds ook steeds tijd en energie van de medewerkers die deze jongere medewerkers begeleiden. Dit alles zorgt ervoor dat Oasen het verloop van jonge professionals graag zou verminderen.

In dit onderzoek wordt er van uit gegaan dat een belangrijk deel van het verloop binnen Oasen in de afgelopen periode het resultaat is geweest van een ‘mismatch’ tussen de jonge professional en Oasen. Hierbij voldeed de praktijk niet aan de verwachtingen en behoeften die ofwel de jonge professional ofwel Oasen had ten opzichte van de onderlinge arbeidsrelatie. Aangezien Oasen haar jonge professionals graag langer en naar tevredenheid van beide partijen wil behouden, is het van belang om inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op de genoemde mismatch. Hiervoor zal worden gekeken naar de behoeften en verwachtingen van zowel jonge professionals als van Oasen, bij hoofde van leidinggevenden, en hun beider ervaringen in de praktijk. Om inzicht te krijgen in hoe deze zogenoemde mismatch invloed heeft op verloop zal er in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van de theorie over het ‘psychologisch contract’ en ‘psychologisch contractbreuk’ (Rousseau, 1995). Tevens wordt er gebruik gemaakt van theorieën van Meyer & Allen (1991) en Cohen (2007) over betrokkenheid en de manier waarop dit invloed heeft op door de werknemer geïnitieerd verloop.

Binnen de arbeidsliteratuur ligt de focus van onderzoek voornamelijk op factoren die het vertrek van werknemers beïnvloeden en is er nog weinig aandacht voor de invloeden op het behoud van werknemers (Cho, Johanson & Guchait, 2009). Daarbij zijn jonge professionals als specifieke doelgroep nog vrij zeldzaam in verloopstudies. Met de focus op het behoud van jonge professionals draagt dit onderzoek bij aan kennisvermeerdering over invloeden op het behoud van werknemers en jonge professionals in het bijzonder. In dit onderzoek wordt er tevens gekeken naar het psychologisch contract van leidinggevenden, als vertegenwoordigers van de organisatie, en een hoe breuk van het contract bijdraagt aan onvrijwillig, door de organisatie geïnitieerd, verloop. Binnen de arbeidsliteratuur heeft men het daarentegen meestal alleen over het psychologisch contract van werknemers en de invloed daarvan op vrijwillig, door de werknemer geïnitieerd verloop. Dit

onderzoek draagt daarom bij aan de kennisvermeerdering over het psychologisch contract van organisaties, bij hoofde van leidinggevendenden, en de invloed van het verbreken van dat psychologisch contract op onvrijwillig verloop. Daarnaast worden binnen dit onderzoek de theorieën over organisatiebetrokkenheid en het psychologische contract op elkaar betrokken om inzicht te krijgen hoe psychologisch contractbreuk kan leiden tot vrijwillig verloop. Het uitgangspunt van dit onderzoek is dat de wijze waarop behoeften, verwachtingen en ervaringen in de praktijk van zowel jonge professionals als hun leidinggevendenden overeenkomen, van invloed is op het verloop van jonge professionals en dat informatie hierover inzicht kan bieden in de wijze waarop Oasen haar jonge professionals langer naar tevredenheid van zowel werkgever als werknemer kan behouden. Dit streven heeft geleid tot de volgende doel- en vraagstelling.

1.1 Doel- en vraagstelling

Doelstelling

Inzicht verkrijgen in de verwachtingen, behoeften en ervaringen van jonge professionals met betrekking tot het werken bij Oasen alsmede de verwachtingen, behoeften en ervaringen van leidinggevendenden bij Oasen met betrekking tot het functioneren van jonge professionals teneinde aanbevelingen te doen die kunnen leiden tot het langer, naar tevredenheid behouden van jonge professionals.

Vraagstelling

In hoeverre sluit de praktijk binnen Oasen aan op de verwachtingen en behoeften van jonge professionals met betrekking tot het werken bij Oasen en de verwachtingen en behoeften van leidinggevendenden binnen Oasen met betrekking tot jonge professionals, en wat kan volgens jonge professionals en hun leidinggevendenden ervoor zorgen dat jonge professionals langer naar beider tevredenheid werkzaam blijven bij Oasen?

Deelvragen

- 1. Welke verwachtingen en behoeften hadden jonge professionals voorafgaand aan hun indiensttreding met betrekking tot werk in het algemeen en met betrekking tot werken bij Oasen?*
- 2. Welke ervaringen hebben jonge professionals in de praktijk met het werken bij Oasen?*
- 3. Welke verwachtingen en behoeften hebben leidinggevendenden binnen Oasen met betrekking tot jonge professionals?*
- 4. Welke ervaringen hebben leidinggevendenden binnen Oasen in de praktijk met betrekking tot jonge professionals?*
- 5. Wat zou volgens jonge professionals en leidinggevendenden binnen Oasen ervoor kunnen zorgen dat jonge professionals langer naar tevredenheid werkzaam blijven bij Oasen?*

In dit onderzoek wordt gesproken over behoeften en verwachtingen. Het is soms lastig om onderscheid te maken tussen deze begrippen. In sommige gevallen kunnen ze elkaar ook overlappen, maar ze kunnen niet als synoniemen van elkaar worden gezien. Hoewel er binnen de sociale wetenschapsliteratuur geen duidelijke definities van deze begrippen en het verschil ertussen bestaan, wordt er in dit onderzoek verondersteld dat ze van elkaar verschillen. Behoeftte wordt binnen dit onderzoek gezien als een gemis dat niet of moeilijk ontbeerd kan worden. Het is iets wat iemand veronderstelt nodig te hebben om zich prettig te voelen en kan zowel bewust als latent aanwezig zijn. Een verwachting wordt binnen dit onderzoek gezien als een individuele veronderstelling ten opzichte van personen of onderwerpen die wordt beïnvloed door mogelijkheden binnen een context. Met betrekking tot dit onderzoek zou iemand binnen de organisatie bijvoorbeeld de behoefte kunnen hebben aan persoonlijke begeleiding, maar daarbij niet de verwachting hebben dat hij of zij de begeleiding werkelijk krijgt. Behoeften worden gezien als niet-intentioneel en meer psychologisch van aard, terwijl verwachtingen veel bewuster zijn en meer cognitief.

1.2 Definities

Jonge professional:

Binnen dit onderzoek wordt het begrip ‘jonge professional’ gedefinieerd als een medewerker van Oasen met een HBO of WO functie in de leeftijd tot en met 30 jaar.

Naar tevredenheid:

Binnen dit onderzoek wordt de uiting ‘naar tevredenheid’ gedefinieerd als de situatie waarin zowel de werkgever als de werknemer van mening is dat de voor hen relevante verwachtingen en behoeften met betrekking tot de onderlinge arbeidsrelatie worden vervuld.

1.3 Oasen.

Oasen is een drinkwaterbedrijf dat verantwoordelijk is voor de watervoorziening van 32 gemeenten in het oosten van Zuid-Holland. Het is een nutsbedrijf dat onder semioverheid valt te categoriseren aangezien het een publieke taak vervult, maar zelfstandig opereert en niet rechtstreeks aan politieke gezagsdragers ondergeschikt is (Bovens, 't Hart & van Twist, 2007). Oasen heeft circa 260 mensen in dienst, die verdeeld zijn over tien afdelingen. Er kan hierbij onderscheid worden gemaakt tussen afdelingen die zich bezighouden met het primaire proces en afdelingen die het primaire proces ondersteunen. De afdelingen die zich bezighouden met het primaire proces, zoals het zuiveren van het water, het leggen van de waterleidingen en het repareren van defecten, worden aangestuurd door de bedrijfsdirecteur. De ondersteunende afdelingen zoals Human Resources en Communicatie vallen onder de leiding van de clustermanager. De algemeen directeur is verantwoordelijk voor het geheel en heeft tevens de directe leiding over de afdelingen ICT en Juridische Zaken (zie 7.1). Oasen heeft de

volgende missie voor de toekomst opgesteld: *“Oasen is een maatschappelijk drinkwaterbedrijf. We zorgen op duurzame wijze voor drinkwater voor onze klanten. De volksgezondheid staat daarbij voorop. We hanteren hoge standaarden voor de kwaliteit en de beschikbaarheid van drinkwater en handelen doelmatig en klantgericht. Dat bereiken we door continue ontwikkeling en interactie met onze omgeving”* (Oasen, 2008).

Buiten de doelstellingen die Oasen heeft met betrekking tot haar primaire product, heeft zij ook een visie uiteengezet over haar medewerkers. Wat betreft het personeelsbeleid zet Oasen in op ‘fitte medewerkers’. De focus ligt hierbij op drie vlakken: persoonlijke ontwikkeling, fysieke gezondheid en een goede omgang tussen medewerker en organisatie. Bij persoonlijke ontwikkeling vinden zij het belangrijk dat medewerkers vakbekwaam zijn en zich blijven ontwikkelen om inzetbaar te blijven op zowel de huidige functie alsmede een eventuele nieuwe functie. Op het fysieke vlak ondersteunt Oasen haar medewerkers door voor gratis fruit en gezonde voeding in de kantine te zorgen en sportieve activiteiten te stimuleren en faciliteren. Wat betreft de relatie tussen medewerker en organisatie wordt ernaar gestreefd om de arbeidsvoorwaarden, aansturing en interactie overeen te laten komen met individuele wensen en de ruimte die vandaag de dag gangbaar is (Oasen, 2008). Zoals reeds genoemd is er de afgelopen jaren binnen Oasen ingezet op het aantrekken van jongere medewerkers. Uit persoonlijke gesprekken met directieleden blijkt dat deze beslissing deels is gemaakt omdat de gemiddelde leeftijd binnen het bedrijf vrij hoog is en er sprake is van vergrijzing, maar ook omdat men van mening is dat hoogopgeleide jongeren genoeg vaardigheden hebben om een goede bijdrage te leveren aan het bedrijf en nieuwe, recente kennis meenemen. Om deze jonge professionals te behouden is er nog geen expliciet beleid aanwezig. Wel zijn er een aantal instrumenten en kenmerken in huis waarmee Oasen zich met name voor deze doelgroep gunstig profileert. De speerpunten waarmee Oasen naar buiten treedt zijn dat werknemers ten eerste voor een groot deel hun eigen arbeidsvoorwaarden kunnen bepalen, ten tweede dat men zich volop kan ontwikkelen door het volgen van opleidingen en het werken aan persoonlijke ontwikkeling, ten derde dat men komt te werken in een jonge, informele werkomgeving, ten vierde dat het mogelijk is om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken en werktijden flexibel in te delen in het kader van ‘Het Nieuwe Werken’ en als laatste dat men qua bedrijfsmiddelen gebruik maakt van moderne en de meest nieuwe systemen (Oasen, 2011).

1.4 Leeswijzer

Dit rapport zal vervolgen met de theoretische verkenning over het behoud van werknemers. Hiervoor zal worden ingegaan op de theorie van het psychologisch contract en theorieën over organisatiebetrokkenheid. Deze theorieën zullen op elkaar worden betrokken, wat zal resulteren in een conceptueel model. In hoofdstuk 3 wordt het onderzoek methodologisch verantwoord. Hierbij wordt gekeken naar de aard van het onderzoek, de wijze waarop het is opgezet en uitgevoerd en de mate waarin het Algemeen Sociaal Wetenschappelijk-, maatschappelijk- en wetenschappelijk relevant is. Hoofdstuk 4 behelst de resultaten van de gehouden interviews. In dat hoofdstuk zullen de gestelde deelvragen worden beantwoord. In hoofdstuk 5 zal antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling en zullen er praktische aanbevelingen worden gedaan. Daarnaast zal er reflectie plaatsvinden op het gehouden onderzoek en zullen er aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek. In hoofdstuk 6 is de literatuurlijst te vinden en hoofdstuk 7 sluit af met de bijlagen zoals het organigram van Oasen, de topiclijsten en de codeboom.

2. Theoretische verkenning

Of een organisatie nu groot of klein is, plat of sterk piramidevormig, internationaal of lokaal gefocust is, werknemers zijn van essentieel belang om het beoogde werk te verrichten. Het is daarom interessant om inzicht te krijgen in de manier waarop organisaties hun werknemers het beste kunnen behouden. In dit onderzoek wordt getracht inzicht te krijgen in de factoren die bijdragen aan het behoud van jonge professionals binnen Oasen en de manier waarop Oasen hierop invloed kan uitoefenen. Over factoren die bijdragen aan behoud is in de literatuur echter nog niet veel bekend. Men heeft zich tot nu toe met name gericht op factoren die leiden tot vertrek van werknemers. De theorieën in deze theoretische verkenning gaan dan ook over het vertrek of verloop van werknemers. Het is echter belangrijk om te beseffen dat factoren die bijdragen aan de beslissing om te vertrekken en factoren die bijdragen aan de beslissing om te blijven, niet per definitie twee uitersten van hetzelfde spectrum zijn (Cho et al., 2009). Als een ‘vertrekfactor’ vermindert, hoeft dit niet per se te leiden tot een vermeerdering van de motivatie om te blijven. Zo komt in de studie van De Vos, Meganck en Buyens (2005) naar voren dat enerzijds sociale sfeer wel wordt ervaren als belangrijke reden om te blijven, maar niet om te vertrekken en anderzijds werk-privé balans wordt gezien als een reden om te vertrekken, maar geen reden vormt om te blijven. Ook in het geval dat een factor invloed heeft op zowel de beslissingen om te blijven als om te vertrekken, hoeft dit niet in dezelfde mate te zijn. Zo komt in onderzoek van Cho et al. (2009) naar voren dat ‘ervaren ondersteuning van een organisatie’ invloed heeft op zowel de beslissing om te vertrekken als de beslissing om te blijven, maar dat dit effect op de intentie om te blijven twee keer zo groot is als op de intentie om te vertrekken. Dit onderzoek zal in de zoektocht naar invloeden op het behoud van jonge professionals gebruik maken van literatuur over het vertrek van werknemers. Hierbij zal echter wel expliciet worden gelet op aannames over de invloed van ‘vertrekfactoren’ op de beslissing om te blijven. Er zal geverifieerd worden of deze relatie werkelijk aanwezig is.

Het vertrek van personeel wordt ook wel aangeduid met ‘verloop’, wat kan worden opgedeeld in vrijwillig- en onvrijwillig verloop. In het geval van vrijwillig verloop neemt een werknemer zelf de beslissing om zijn of haar baan op te zeggen en ergens anders betere arbeidsvoorwaarden, werktevredenheid of toekomstperspectieven op te zoeken. Onvrijwillig verloop wordt door de werkgever geïnitieerd en kan te maken hebben met bezuinigingen of functioneringsproblemen (P-E Corporate Services, 2001; zoals weergegeven in: Sutherland & Jordaan, 2004). In de afgelopen decennia is er met name veel onderzoek gedaan naar vrijwillig verloop. Er zijn vele theorieën en modellen ontwikkeld om te voorspellen en te verklaren hoe vrijwillig verloop tot stand komt. In een ‘review’ van verloopmodellen sinds de jaren ’50 geven Steel en Lounsbury (2009) een overzicht van de belangrijkste componenten die in onderzoek naar verloop worden toegepast. Hierbij onderscheidt men drie kernmechanismen: werktevredenheid, intenties om te blijven of te vertrekken en de perceptie

van alternatieve banen. Deze drie concepten worden gezien als de belangrijkste invloeden op verloop. Deze kernmechanismen worden met elkaar verbonden door secundaire mechanismen: persoonlijke factoren, werk- en organisatiefactoren, interne- en externe veranderingsmechanismen, consequenties van blijven of vertrekken en beslissingsprocesmechanismen (Steel & Lounsbury, 2009). Al deze factoren worden gezien als indicatoren, ofwel aanwijzingen van verloop. Men gaat ervan uit dat als een factor aanwezig is, de kans groot is dat verloop zal plaatsvinden. Het geeft echter onvoldoende inzicht in waarom een bepaalde factor tot verloop leidt. Een voorbeeld hiervan is het genoemde kernmechanisme ‘intenties om te blijven of te vertrekken’. Men stelt dat als iemand de intentie heeft om te blijven of te vertrekken, dit een aanwijzing is dat iemand ook daadwerkelijk blijft dan wel vertrekt. Deze redenatie valt moeilijk te betwisten, maar zegt echter niets over de reden achter de intentie om te blijven of te vertrekken of over wat er zou moeten veranderen om iemand op andere gedachten te brengen. Aangezien dit onderzoek inzicht tracht te krijgen in hoe Oasen haar jonge professionals langer kan behouden, is het juist van belang om inzicht te krijgen in de motieven achter de beslissingen om te blijven of te vertrekken. Hiervoor wordt binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van de theorie van het psychologische contract. Deze theorie biedt de mogelijkheid om de arbeidsrelatie van zowel de kant van de werkgever als de werknemer te belichten en zo te kijken naar vrijwillig en onvrijwillig verloop.

2.1 Psychologisch Contract

In dit onderzoek wordt gekeken naar de behoeften, verwachtingen en ervaringen van zowel jonge professionals als hun leidinggevenden en de invloed daarvan op het behoud van jonge professionals bij Oasen. In de arbeidsliteratuur worden de verwachtingen en behoeften van werkgevers en werknemers ten opzichte van elkaar aangeduid met het concept ‘psychologisch contract’. Het psychologisch contract is een contract dat niet fysiek aanwezig is, maar kan worden gezien als een construct dat bestaat uit de overtuigingen van een individu over de wederzijdse verplichtingen (zoals gedrag en beloningen) tussen een werknemer en een werkgever (Anderson & Thomas, 1996; Bal, 2010; Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde, 2010; Rousseau, 1995). Het psychologische contract is echter een individuele perceptie van de gemaakte overeenkomsten. Het kan goed zijn dat de andere partij dezelfde overeenkomst op een andere manier interpreteert. Het psychologisch contract is dan ook individueel en uniek voor ieder persoon (Rousseau, 1995). Een belangrijk aspect van het psychologische contract is daarbij dat ieder individu ervan uit gaat dat de overeenkomst wederzijds is en dat er dus gemeenschappelijk begrip bestaat over de gang van zaken. Dit zorgt ervoor dat de ene partij verwacht dat de andere partij zich zal gedragen volgens de veronderstelde overeenkomst (Rousseau, 2001).

Maertz & Griffeth (2004) stellen dat het psychologische contract van invloed is op de overweging van een individu om bij een organisatie te blijven of te vertrekken. In hun model over ‘motivationale krachten’ stellen ze dat gebeurtenissen, herinneringen en andere cognities ertoe leiden

dat individuen bewuste overwegingen maken over het werkzaam zijn bij een organisatie. Volgens hen zijn er acht onderwerpen, of krachten, die meespelen in de overweging van individuen - affectieve krachten, calculatieve krachten, contractuele krachten, gedragskrachten, alternatieve krachten, normatieve krachten, morele krachten en ingezetenenkrachten – waarbij elk van deze krachten een mechanisme kent dat een individu motiveert om te blijven of te vertrekken. Met de term ‘contractuele krachten’ refereren ze aan het psychologisch contract: de overtuigingen van een werknemer over wat men de organisatie verschuldigd is en vice versa. Indien beide partijen zich aan de veronderstelde afspraken houden vormt dit volgens Maertz en Griffeth een motivatie om te blijven. Doet één van beide partijen dit niet, zal dit de motivatie om te vertrekken vergroten.

Het psychologisch contract van een werknemer ontwikkelt zich vanaf het moment dat hij of zij voor het eerst in aanraking komt met een organisatie (De Vos, De Stobbeleir & Meganck, 2009). Door contact met de werkgever vormt een individu zich een beeld over de overeenkomsten en afspraken die bestaan tussen hem of haar en de organisatie. Dit beeld wordt gevormd met behulp van zowel directe communicatie, zoals vacatureteksten en sollicitatiegesprekken, als indirecte communicatie, zoals verhalen van collega's en situaties in de praktijk. De manier waarop deze communicatie invloed heeft op het psychologisch contract van een individu hangt af van de wijze waarop hij of zij de berichten ontvangt en interpreteert (Rousseau, 1995). De werkgever heeft een eigen psychologisch contract, maar spreekt niet altijd met één stem (Schalk & Rousseau, 2001; zoals weergegeven in Guest & Conway, 2002). In veel gevallen is een organisatie dermate groot dat de werkgever wordt vertegenwoordigd door leidinggevenden of medewerkers van de personeelsafdeling. In dat geval is de kans groot dat het psychologisch contract van een organisatie verschillende inhoudsdelen heeft en niet congruent is aan het psychologisch contract dat de eigenaar van het bedrijf of het hoofd van de organisatie heeft (Rousseau, 1995).

Buiten de communicatie van de organisatie wordt een psychologisch contract ook beïnvloed door persoonlijke overtuigingen en de algemene houding die een individu heeft ten opzichte van werken en arbeidsrelaties. Deze persoonlijke overtuigingen en algemene houding wordt ook wel het ‘anticipatorisch psychologisch contract’ genoemd (Anderson & Thomas, 1996). De inhoud van dit anticipatorisch contract hangt af van ervaringen uit het verleden en individuele factoren zoals persoonlijkheid, kennis, interpersoonlijke vaardigheden en loopbaanmotieven. Het anticipatorisch psychologisch contract verschilt van persoon tot persoon en draagt bij aan de manier waarop individuen de arbeidsrelatie waarderen. Het fungeert daarmee als een referentiekader waardoor werknemers toekomstige arbeidsrelaties bekijken en hun psychologische contract inhoud geven (De Vos & Meganck, 2006).

Ondanks dat het contract niet fysiek bestaat noch ondertekend is, gaan betrokken partijen, zoals gezegd, er toch van uit dat de dingen zullen gaan zoals die in het door hen veronderstelde contract staan. Als dat in de praktijk niet zo blijkt te zijn, kan dit leiden tot ontevredenheid. Dit wordt ‘psychologische contractbreuk’ genoemd: de perceptie van de ene partij over de mate waarin de

andere partij verzuimt haar beloftes na te komen (Robinson & Rousseau, 1994, zoals weergegeven in Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Het ervaren van psychologische contractbreuk leidt tot zowel afname van vertrouwen van de werknemer in de werkgever als van de werkgever in de werknemer en tot verminderde tevredenheid over en betrokkenheid bij elkaar, wat de kans op verloop vergroot (Zhao et al., 2007). Dit komt overeen met de stelling van Maertz en Griffeth (2004) dat het niet nakomen van veronderstelde afspraken invloed heeft op de beslissing van een individu om te blijven of te vertrekken. Verschillende onderzoeken laten ook zien dat het psychologisch contract een belangrijke indicator is voor werktevredenheid, betrokkenheid, prestatie en intentie om te blijven (Coyle-Shapiro & Kessler 2000; Kickul & Lester 2001; Turnley et al. 2003; Turnley & Feldman 1999, zoals weergegeven in De Vos, De Stobbeleir & Meganck, 2009).

Uit onderzoek van Bal (2010) en Bal, De Lange, Jansen en Van der Velde (2010) blijkt dat jongere werknemers over het algemeen hogere verwachtingen van hun werkgever hebben dan oudere en eveneens sterker op een breuk van het psychologisch contract reageren. Zo zijn jongere werknemers, sterker dan oudere werknemers, van mening dat de werkgever verplichtingen naar hen heeft ten aanzien van ontwikkelingsmogelijkheden. De mate waarin deze verplichtingen al dan niet worden vervuld blijkt tevens een grotere invloed te hebben op de bevologenheid en verloopintentie van jongere- dan van oudere werknemers: indien jongere werknemers onvoldoende ontwikkelingsmogelijkheden krijgen, vermindert hun bevologenheid en groeit de intentie tot verloop sterker dan bij ouderen. Over het algemeen verliezen jongere werknemers sneller zowel hun vertrouwen als hun betrokkenheid bij de organisatie (Bal et al., 2010). Gezien het feit dat jongeren makkelijker een nieuwe baan of een ander alternatief kunnen vinden dan oudere werknemers, kun je stellen dat de kans op verloop na psychologisch contractbreuk voor jongere werknemers groter is. Het psychologisch contract is daarom binnen dit onderzoek een zeer bruikbaar concept. In dit onderzoek wordt inzicht verkregen in psychologische contracten door te kijken naar behoeften en verwachtingen van personen. De verhouding tussen deze behoeften en verwachtingen en de uiteindelijke ervaringen die mensen in de praktijk hebben, worden gebruikt om inzicht te krijgen in eventuele breuken van het psychologische contract. Zoals gezegd vergroot een breuk van het psychologisch contract de kans op verloop doordat de betrokkenheid bij een organisatie vermindert. In de volgende paragraaf zal daarom worden ingegaan op het concept 'betrokkenheid' en de totstandkoming ervan.

2.2 Betrokkenheid

Betrokkenheid kan worden omschreven als een kracht die een individu verbindt aan handelingen die van belang zijn voor een bepaald doel (Meyer & Herscovitch, 2001, zoals weergegeven in Meyer et al., 2004). Betrokkenheid kan daarmee verschillende vormen aannemen en op verschillende doelen gericht zijn (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Binnen dit onderzoek staat betrokkenheid bij een organisatie centraal en heeft het betrekking op het werkzaam blijven binnen een organisatie. In verschillende studies komt naar voren dat organisatiebetrokkenheid en verloop met elkaar verbonden zijn. Organisationsbetrokkenheid verbindt een individu aan een organisatie waardoor de kans op verloop vermindert (Meyer et al., 2004) en de intentie om te blijven groeit (Becker, 1992; Clegg, 1983; Iverson & Roy, 1994, zoals weergegeven in Cho et al., 2009). Het is daarom een bruikbaar concept in dit onderzoek naar behoud van jonge professionals.

De meest invloedrijke theorie over de achtergrond van organisatiebetrokkenheid is het 'driecomponentenmodel' van Meyer en Allen (1991). Hierin wordt gesteld dat organisatiebetrokkenheid de som is van drie componenten: affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid. Alle componenten kunnen tegelijkertijd van invloed zijn en beïnvloeden gedrag op hun eigen manier. Affectieve betrokkenheid gaat over de mate waarin een werknemer zich met de organisatie identificeert, betrokken is en zich emotioneel verbonden voelt. Een affectief betrokken werknemer is gehecht aan de organisatie en er blijven werken omdat hij of zij dat zelf wil. Continuïteitsbetrokkenheid heeft te maken met de mate waarin een werknemer kosten voorziet als hij of zij de organisatie zou verlaten. Een werknemer met veel continuïteitsbetrokkenheid is zich bewust van wat hij of zij bij vertrek uit de organisatie zou moeten inleveren en zal ergens blijven werken omdat hij of zij het gevoel heeft dat het niet anders kan. Normatieve betrokkenheid gaat over de mate waarin iemand een (morele) verplichting voelt richting de organisatie. Een werknemer met een sterke normatieve betrokkenheid zal bij een organisatie blijven omdat hij of zij het gevoel heeft dat het zou moeten, dat het hoort (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991).

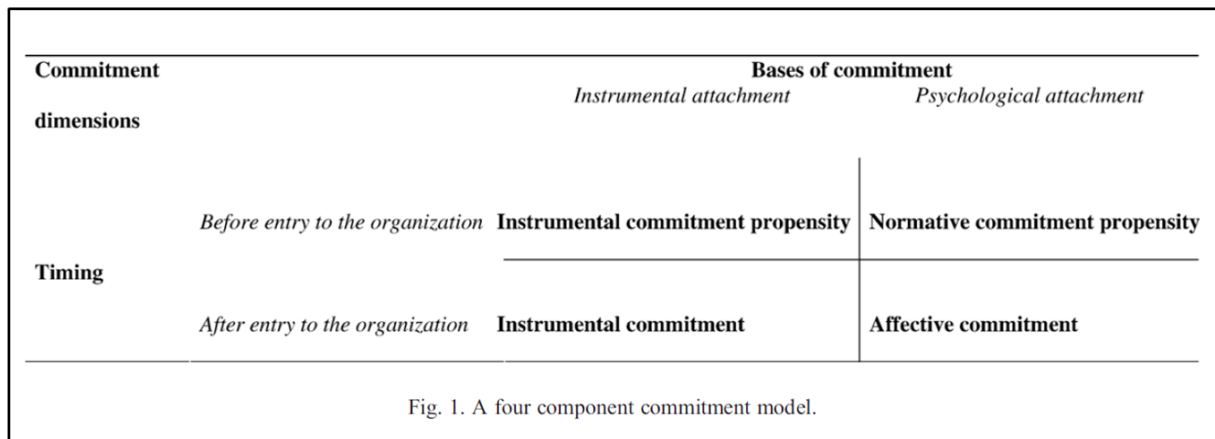
Ondanks dat het driecomponentenmodel wordt gezien als het meest dominante model in het onderzoek naar organisatiebetrokkenheid, hebben meerdere studies nadien laten zien dat het model niet volledig overeenkomt met empirische resultaten (Allen & Meyer, 1996; Ko, Price, & Mueller, 1997; McGee & Ford, 1987; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002, zoals weergegeven in Solinger, Van Olffen & Roe, 2008). De twee belangrijkste kritiekpunten gaan over de validiteit van continuïteitsbetrokkenheid en de sterke correlatie tussen normatieve- en affectieve betrokkenheid. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat continuïteitsbetrokkenheid enigszins negatief of geenszins correleert met affectieve betrokkenheid, belangrijke affectieve correlaties en belangrijke werkgerelateerde uitkomstvariabelen, wat men doet afvragen of het wel een valide concept is (Cohen, 2003; Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Ko et al., 1997; Meyer et al., 2002, zoals weergegeven in Solinger, Van Olffen & Roe, 2008). Daarnaast zijn er in empirische studies consequent sterke correlaties gevonden tussen normatieve- en affectieve betrokkenheid.

Verscheidene onderzoekers hebben dan ook aangegeven dat de twee concepten overlappen en empirisch moeilijk uit elkaar zijn te houden (Ko et al., 1997; J. A. Lee & Chulguen, 2005 zoals weergegeven in Solinger, Van Olffen & Roe, 2008). Een enkeling ziet normatieve betrokkenheid zelfs als overbodige dimensie (Ko et al., 1997 zoals weergegeven in Solinger, Van Olffen & Roe, 2008). Dit standpunt wordt onderbouwd door onderzoek waarbij sommige antecedenten van normatieve betrokkenheid op dezelfde manier correleren met affectieve betrokkenheid (Solinger, Van Olffen & Roe, 2008).

Cohen (2007) is eveneens van mening dat het driecomponentenmodel van Meyer en Allen (1991) het concept 'betrokkenheid' niet goed weergeeft en onderschrijft de kritiek over de validiteit van continuïteitsbetrokkenheid en de hoge correlatie tussen normatieve- en affectieve betrokkenheid. In zijn 'viercomponentenmodel' pakt Cohen (2007) de ervaren manco's van de voorgaande conceptualisering van betrokkenheid aan door normatieve betrokkenheid te formuleren als een neiging tot betrokkenheid - commitment propensity - en een nieuwe focus te geven aan continuïteitsbetrokkenheid. Het 'viercomponentenbetrokkenheidsmodel' gaat uit van twee dimensies: de timing van betrokkenheid en de basis van betrokkenheid (Cohen, 2007). De timing van betrokkenheid wordt hierbij opgedeeld in 'vóór toetreding tot de organisatie' en 'na toetreding tot de organisatie'. Het idee is dat betrokkenheid op verschillende momenten verschillende vormen aanneemt: de betrokkenheid van een aanstaande werknemer heeft andere kenmerken dan die van een werknemer die na 40 jaar dienst bijna met pensioen gaat. Cohen stelt dat werknemers al vóór hun indiensttreding een bepaalde houding hebben ten opzichte van betrokkenheid tot organisaties. Deze komt voort uit persoonlijke waarden, overtuigingen, verwachtingen over een baan, sollicitatiemotieven en eerdere ervaringen (Cohen, 2007). Dit wordt door Cohen de 'neiging tot betrokkenheid' genoemd. Deze neiging tot betrokkenheid is een indicator voor de werkelijke betrokkenheid na indiensttreding en heeft hier dan ook invloed op: indien iemand een grote neiging tot betrokkenheid heeft vergroot dit de kans dat die betrokkenheid zich ook daadwerkelijk ontwikkelt. De relatie tussen de neiging tot betrokkenheid en daadwerkelijke betrokkenheid komt overeen met de hiervoor genoemde relatie tussen het anticipatorisch psychologisch contract en het daadwerkelijke psychologisch contract. Zowel de neiging tot betrokkenheid als het anticipatorisch psychologisch contract zijn algemene houdingen van individuen die voortkomen uit persoonlijk waarden, overtuigingen en eerdere ervaringen. In beide gevallen zijn deze algemene houdingen van invloed op respectievelijk de daadwerkelijke organisatiebetrokkenheid en het daadwerkelijke psychologisch contract.

Met betrekking tot de basis van betrokkenheid wordt er onderscheid gemaakt tussen instrumentele binding en psychologische binding. Het idee is dat betrokkenheid zowel een instrumentele- als een psychologische aard heeft. De instrumentele component houdt verband met de uitwisseling van bijdragen en beloningen tussen werkgever en werknemer. De psychologische component heeft betrekking op de gevoelsmatige of emotionele grond waarop iemand binding met een organisatie ontwikkelt (Cohen, 2007). Uit deze twee dimensies komen vier componenten van

betrokkenheid voort: neiging tot instrumentele betrokkenheid, instrumentele betrokkenheid, neiging tot normatieve betrokkenheid en affectieve betrokkenheid. De conceptualisering hiervan wordt weergegeven in figuur 2.



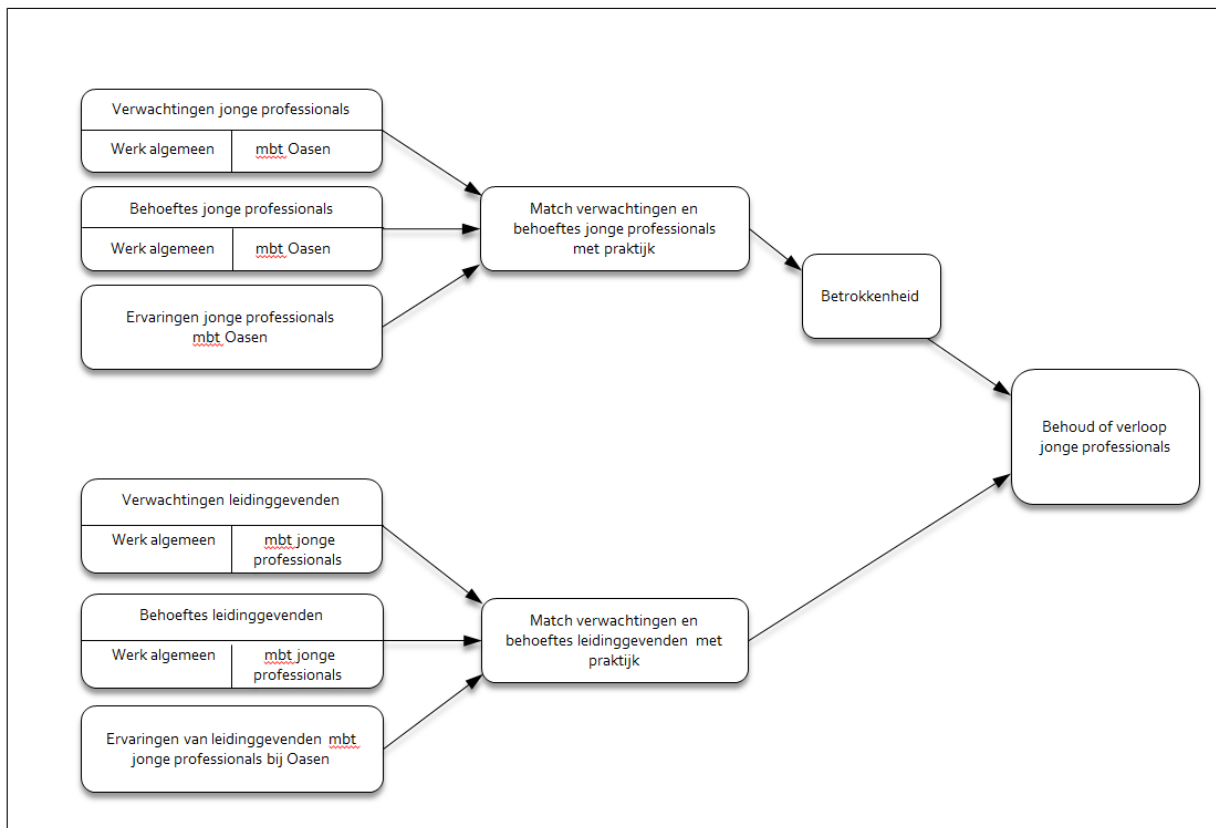
Figuur 2. Viercomponentenbetrokkenheidsmodel
Bron: Cohen, 2007, p.337

Cohen (2007) geeft met dit viercomponentenmodel de aard van betrokkenheid weer. Hij veronderstelt dat betrokkenheid wordt beïnvloed door de neiging tot betrokkenheid. De neiging bestaat uit twee componenten: de neiging tot instrumentele betrokkenheid en de neiging tot normatieve betrokkenheid. Daadwerkelijke betrokkenheid bestaat eveneens uit twee componenten: instrumentele betrokkenheid en affectieve betrokkenheid. Instrumentele betrokkenheid wordt hierbij beïnvloed door de neiging tot instrumentele betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid wordt beïnvloed door de neiging tot normatieve betrokkenheid. Er spelen bij de ontwikkeling van betrokkenheid echter ook nog andere factoren mee (Cohen, 2007). Betrokkenheid wordt eveneens beïnvloed door ervaringen met de organisatie en de manier waarop verwachtingen over de relatie met de organisatie worden bevredigd.

De factoren waarvan Cohen veronderstelt dat die van invloed zijn op de ontwikkeling van betrokkenheid, zoals overtuigingen, verwachtingen over een baan en eerdere ervaringen, komen overeen met de factoren zoals vermeld in de theorie van het psychologisch contract en het anticipatorisch psychologisch contract. Deze theorieën en de overlap ertussen staven dan ook de theorie binnen dit onderzoek dat discrepantie tussen verwachtingen en ervaringen (psychologische contractbreuk) voor verminderde betrokkenheid zorgt en op die manier van invloed is op verloop. In dit onderzoek wordt de theorie over het psychologisch contract (Rousseau, 1995) daarom betrokken op de theorie van Cohen (2007) over betrokkenheid om inzicht te krijgen in de wijze waarop verloop tot stand komt.

2.3 Conceptueel model

Binnen de arbeidsliteratuur over het psychologisch contract bespreekt men vrijwel alleen het psychologisch contract van de werknemer ten opzichte van de werkgever en de invloed daarop op vrijwillig verloop. In dit onderzoek wordt er echter ook gekeken naar het psychologische contract van de werkgever, bij hoofde van de leidinggevende, ten opzichte van de werknemer en de invloed daarvan op onvrijwillig verloop. Om een beeld te krijgen van het psychologisch contract van de jonge professionals en hun leidinggevendenden wordt er in dit onderzoek gekeken naar hun behoeften en verwachtingen ten opzichte van elkaar. Deze behoeften en verwachtingen worden beïnvloed door de algemene behoeften en verwachtingen die men heeft ten opzichte van werken, in de literatuur aangeduid met het ‘anticipatorisch psychologisch contract’. Om vast te kunnen stellen of en wanneer er sprake zou kunnen zijn van een breuk van het psychologische contract, wordt er gekeken naar de ervaringen die jonge professionals hebben met betrekking tot het werken bij Oasen en de ervaringen die hun leidinggevendenden hebben met betrekking tot de jonge professionals binnen Oasen. De mate waarin deze ervaringen overeenkomen met de verwachtingen en behoeften die beide partijen vooraf hadden, bepaalt of het psychologische contract wordt vervuld of dat er sprake is van psychologische contractbreuk. Het is aannemelijk dat de participanten die al langere tijd bij Oasen werken, niet meer letterlijk voor ogen hebben welke verwachtingen en behoeften zij hadden voordat ze bij Oasen in dienst traden. Dit is voor dit onderzoek echter niet problematisch omdat de perceptie van contractbreuk- of vervulling wordt gebaseerd op de behoeften en verwachtingen zoals men deze zich vandaag de dag voor ogen heeft. Bij leidinggevendenden wordt verondersteld dat de vervulling of breuk van het psychologische contract direct van invloed is op het behoud of verloop van jonge professionals. Bij jonge professionals wordt verondersteld dat vervulling of breuk van het psychologische contract het behoud of verloop beïnvloed via betrokkenheid. Deze betrokkenheid wordt beïnvloed door de verwachtingen, behoeften en ervaringen die jonge professionals hebben en de match hiertussen. De neiging tot betrokkenheid die volgens Cohen (2007) de betrokkenheid beïnvloedt is terug te vinden in de algemene verwachtingen en behoeften van jonge professionals met betrekking tot werken. De veronderstelde invloeden op behoud of verloop van jonge professionals zijn geconceptualiseerd in figuur 3.



Figuur 3. Conceptueel model van de veronderstelde invloed op behoud of verloop van jonge professionals bij Oasen

2.4 Arbeidsdimensies

Naar aanleiding van de theorie van het psychologisch contract en breuk daarvan wordt er binnen dit onderzoek gekeken naar de verwachtingen, behoeften en ervaringen van jonge professionals en hun leidinggevenden. Om hieraan invulling te geven wordt er hierbij gebruik gemaakt van de vijf arbeidsdimensies die volgens Beukema (1996) een rol spelen bij het onderzoeken van de kwaliteit van arbeid. Beukema onderscheidt hierbij: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidstijden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. De eerste dimensie, arbeidsinhoud, gaat over hoe een functie vormgegeven is. Er wordt hierbij gekeken naar de structuur van taken (gevarieerd of eenzijdig), de mate van autonomie die een werknemer heeft, de vereiste kwalificaties, de mate waarin er kan worden samengewerkt met collega's en de mate waarin de werknemer zich verantwoordelijk voelt en een band kan vormen met het te leveren product. Bij de tweede dimensie, arbeidsomstandigheden, wordt gekeken naar de mate waarin het werk fysiek en/of psychisch belastend is en hoe het invloed heeft op de veiligheid en gezondheid van de werknemer. In het kader van de dimensie arbeidstijden wordt gekeken naar de regelingen die er bestaan met betrekking tot werktijden. Hier kan het bijvoorbeeld gaan over flexibele uren, avond- of nachtdiensten, onregelmatige uren en verlofdagen en de manier waarop dit alles vergoed wordt. Binnen de dimensie arbeidsverhoudingen wordt ingegaan op de relaties binnen de organisatie, zoals die tussen de werkgever, leidinggevenden en werknemers. Hierbij gaat het ook over de manier waarop werknemers worden aangestuurd, er

overleg tussen partijen plaatsvindt en de mate waarin er wordt omgegaan met medezeggenschap. De vijfde en laatste arbeidsdimensie, arbeidsvoorwaarden, gaat over de beloningen die een werknemer ontvangt in ruil voor zijn of haar werkzaamheden. Dit gaat zowel over de primaire arbeidsvoorwaarden, oftewel het salaris, als de secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals pensioen, verlofdagen, de mogelijkheid tot het volgen van opleidingen of het afsluiten van een collectieve verzekering. Ook onderwerpen als werkzekerheid en de rechtspositie die een functie met zich meebrengt vallen onder deze arbeidsdimensie (Beukema, 1996).

3. Methodologie

3.1 Type onderzoek

Dit onderzoek is een praktijk- en probleemgericht onderzoek aangezien het wordt uitgevoerd in opdracht van Oasen, naar aanleiding van een door Oasen ervaren probleem. Daarbij is het onderzoek interpretatief en van zowel beschrijvende als verklarende aard. Dit, omdat het inzicht tracht te krijgen in de verwachtingen, behoeftes en ervaringen van jonge professionals en hun leidinggevend en de wijze waarop verschillen hiertussen invloed hebben op het verloop van jonge professionals. De overweging om gebruik te maken van dit type onderzoek komt voort uit de redenatie dat verwachtingen, behoeftes en ervaringen constructen zijn die niet altijd bewust aanwezig zijn bij mensen en waarvan men dus ook niet altijd bewust is hoe deze bijdragen aan verloop. Deze kwalitatieve manier van onderzoeken biedt de mogelijkheid om in te gaan op onderwerpen die misschien onbewust meespelen in de houding die participanten hebben ten aanzien van het verloop. Hiermee is het mogelijk om inzicht te krijgen in eventueel beïnvloedende factoren die op het eerste gezicht niet meespelen.

3.2 Operationalisering

Jonge professional

‘Jonge professional’ is geoperationaliseerd door in het personeelsdatabestand te filteren op medewerkers met geboortedata na 01-01-1980 en daarna bij de afdeling Human Resources te vragen welke van deze medewerkers momenteel een HBO- of WO-functie vervullen.

Naar tevredenheid:

‘Naar tevredenheid’ is geoperationaliseerd met vragen als “welke behoeften heeft u met betrekking tot het werken bij Oasen?” en “Worden deze behoeftes in uw ogen door Oasen vervuld?”.

Ervaringen met werken

Binnen dit onderzoek wordt de uiting ‘ervaringen met werken’ geoperationaliseerd als de ervaringen die medewerkers met werken hebben gehad met betrekking tot de vijf domeinen van arbeid, te weten: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidstijden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden (Beukema, 1996).

Arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van vragen naar de functie-inhoud. Hierbij zijn topics gebruikt zoals ‘inhoud functie’ en ‘autonomie’, die te vinden zijn onder het kopje ‘arbeidsinhoud’ van de topiclijst voor jonge professionals (zie 7.2).

Arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van topics zoals ‘werksfeer’ en ‘collega’s’, die te vinden zijn onder het kopje ‘arbeidsomstandigheden’ van de topiclijst voor jonge professionals (zie 7.2).

Arbeidstijden

Arbeidstijden is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van topics zoals ‘aantal uren’ en ‘het nieuwe werken’, die te vinden zijn onder het kopje ‘arbeidstijden’ van de topiclijst voor jonge professionals (zie 7.2).

Arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van vragen naar de arbeidsrelaties. Hierbij zijn topics gebruikt zoals ‘leidinggevende’ en ‘samenwerking’, die te vinden zijn onder het kopje ‘arbeidsverhoudingen’ van de topiclijst voor jonge professionals (zie 7.2).

Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsinhoud is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van vragen naar de primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden. Hierbij zijn topics gebruikt zoals ‘primair (beloningen)’ en ‘secundair (pensioen, verlof, sporten etc.)’, die te vinden zijn onder het kopje ‘arbeidsvoorwaarden’ van de topiclijst voor jonge professionals (zie 7.2).

3.3 Dataverzameling

Om antwoord te krijgen op de gestelde hoofd- en deelvragen is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek in de vorm van semigestructureerde diepte-interviews. Aan de hand van topiclijsten zijn participanten gevraagd naar hun ervaringen, meningen en ideeën over jonge professionals binnen Oasen. De topiclijsten zijn opgesteld aan de hand van de geformuleerde deelvragen en met behulp van de vijf arbeidsdimensies die een rol spelen in onderzoek naar kwaliteit van de arbeid: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidstijden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden (Beukema, 1996).

De populatie van dit onderzoek bestaat uit jonge professionals die bij Oasen werken en hun leidinggevend. Het clusteren van jonge professionals met hun leidinggevend maakt het mogelijk om vanuit twee invalshoeken een beeld te krijgen van dezelfde situatie, zodat eventuele verschillen in verwachtingen, behoeften of ervaringen aan het licht kunnen komen. Zoals beschreven bij de operationalisering zijn de jonge professionals binnen dit onderzoek 30 jaar of jonger en bekleden zij binnen Oasen een HBO- of WO-functie. De keuze om te leeftijd te beperken tot 30 jaar komt voort uit de verjongende koers die Oasen sinds een aantal jaren volgt waarbij er bij voorkeur medewerkers worden geworven van maximaal 30 jaar. Bij de keuze welke jonge professionals uitgenodigd zouden worden voor een interview is gekeken naar de wijze waarop zij over de afdelingen verspreid zijn. Na

het personeelsbestand te hebben gefilterd op de leeftijds- en functie-eisen, bleef een groep van 23 medewerkers over. Deze 23 medewerkers zijn in een overzicht naar afdeling gegroepeerd waarna alle betrokken leidinggevendenden aan de lijst zijn toegevoegd. Dit resulteerde in een lijst met 35 mogelijke participanten.

Aangezien de richtlijn binnen het masterproject op 20 tot 25 participanten ligt en 35 interviews gezien de tijd te veel zou zijn, is er gekeken naar welke participanten minder relevant voor het onderzoek zouden zijn. Er is voor gekozen om één afdelingshoofd niet op te nemen in het onderzoek omdat deze alleen via teamleiders aanstuurt en niet direct leiding geeft aan medewerkers. De redenatie hierachter was dat dit afdelingshoofd misschien een minder goed beeld heeft van de verwachtingen en behoeftes van jonge professionals en hun directe leidinggevendenden. Daarnaast waren er twee gevallen waarbij de respondent de enige jonge professional op de afdeling was. Omdat bij het interviewen van één respondent en zijn of haar leidinggevende de verhalen die zij vertellen niet te verifiëren of te klankborden zijn bij een andere collega van de afdeling en dus te individueel van aard kunnen zijn, is ervoor gekozen om deze jonge professionals en hun leidinggevendenden niet mee te nemen in het onderzoek. Na deze selectie bleven er 30 relevante participanten over. Aangezien de betrouwbaarheid van onderzoek groeit naarmate er meer participanten zijn en het praktisch gezien haalbaar was om hen allen te spreken, is besloten met dit aantal participanten te werken. Bij het indelen van de interviews zijn er echter nog twee participanten afgefallen omdat zij gedurende de ingeplande periode geen tijd hadden om te participeren. De uiteindelijk groep participanten bestond 28 participanten waarvan 10 met een leidinggevende functie. In een aantal gevallen is een participant zowel jonge professional als leidinggevende. In die gevallen is getracht vanuit beide perspectieven naar het vraagstuk te kijken. Onder de 28 participanten waren er 7 vrouwen en 21 mannen. Bij de geïnterviewde jonge professionals liggen de dienstitijden tussen de 3 maanden en de 6 jaar en 2 maanden, met een gemiddelde van 2 jaar en 11 maanden. Hun leeftijd ligt tussen de 23 en de 30 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 27 jaar en 2 maanden. Voor de ene helft van de geïnterviewde jonge professionals is de baan bij Oasen hun eerste baan, voor de andere helft is dit de 2^e of 3^e baan.

De interviews hebben plaatsgevonden tussen 18 april en 12 mei 2011 op het hoofdkantoor van Oasen in Gouda. Voor ieder interview is uitgegaan van ongeveer een uur, waarbij er een uur en een kwartier was ingepland zodat er ruimte was voor eventuele uitloop. De interviews zijn na toestemming van de participanten opgenomen met een voicerecorder. Enerzijds is dit gedaan zodat de aandacht van de onderzoeker volledig op het gesprek gericht is, in plaats van bij het maken van aantekeningen, anderzijds kan er op deze manier een woordelijk verslag van het interview gemaakt worden wat ervoor zorgt dat er geen fouten kunnen worden gemaakt in het verwoorden of interpreteren van de gegeven antwoorden.

3.4 Data-analyse

De transcripties die zijn gemaakt van de interviews zijn eerst open gecodeerd met behulp van het computerprogramma MaxQDA om inzichtelijk te krijgen welke informatie in de interviews naar voren is gekomen. De codes zijn voor een groot gedeelte geordend aan de hand van de vijf arbeidsdimensies van Beukema (1996) om inzicht te krijgen in de mate waarin de dimensies van toepassing zijn. Na het open coderen is er overgegaan op axiaal coderen, waarbij is gekeken of de open codes de gegevens voldoende dekken. Hierbij zijn de open codes met elkaar vergeleken, waar mogelijk samengevoegd en waar nodig gedetailleerder omschreven. Hierna is er selectief gecodeerd door te kijken naar de rode draad in de verhalen van zowel de jonge professionals als de leidinggevenden en zijn de codes waar nodig herschikt tot de uiteindelijke codeboom zoals weergegeven in 7.4. De verschillende onderwerpen die hieruit zijn voortgekomen zijn naast elkaar gelegd waarna is gekeken naar de onderlinge relaties. Dit is zowel gebeurd bij de resultaten van de jonge professionals en de leidinggevenden apart als bij beide groepen bij elkaar. Om antwoord te kunnen geven op de deelvragen en centrale vraagstelling is daarna gekeken naar de manier waarop de rode draden uit de resultaten zich verhouden tot de vraagstellingen.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van dit onderzoek, oftewel in welke mate het vrij is van toevallige meetfouten ('t Hart, Boeije & Hox, 2005), is op verschillende manieren in acht genomen. Aan de ene kant heeft de betrouwbaarheid beperkingen omdat de steekproef niet at random is getrokken en het gebruik van de topiclijsten ervoor zorgt dat dezelfde vragen niet nog een keer kunnen worden gesteld, wat de herhaalbaarheid vermindert. Aan de andere kant is de steekproef in dit onderzoek vrij groot, aangezien 28 van de 35 mensen uit de beoogde doelgroep zijn geïnterviewd, wat overeenkomt met 80% van de doelgroep. Daarbij maken de diepte-interviews het mogelijk om vragen die niet duidelijk zijn aan de respondent uit te leggen.

De validiteit van dit onderzoek is eveneens in acht genomen. Doordat vrijwel alle jonge professionals en hun leidinggevenden binnen Oasen zijn geïnterviewd, kan worden gesteld dat participanten een goede afspiegeling zijn van de doelgroep waarnaar er in dit onderzoek gegeneraliseerd wordt ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). Dit onderzoek is echter lastig te generaliseren naar andere populaties, omdat het onderzoek gericht is op een specifieke organisatie en haar medewerkers. Indien het onderzoek onder een andere groep participanten buiten Oasen zou worden uitgevoerd, zou het onderzoek heel andere resultaten opleveren. De inzet van diepte-interviews draagt bij aan de validiteit van dit onderzoek. De open structuur van de interviews geeft de ruimte aan participanten om open antwoorden te geven en vermindert het risico dat de onderzoeker aanstuurt op specifieke antwoorden door antwoordmogelijkheden aan te geven. Daarbij kan de onderzoeker bij diepte-interviews reageren op non-verbale communicatie van de respondent die zou kunnen duiden op onthouding van een mening of het geven van sociaal wenselijke antwoorden. Tevens bieden diepte-

interviews onderzoekers de mogelijkheid om hun interpretaties van het verhaal van de respondent op juistheid te toetsen. Dit vergroot de kans dat de resultaten van het onderzoek de werkelijkheid op een juiste manier weergeven (Boeije, 2005).

3.6 Maatschappelijke-, wetenschappelijke en ASW-relevantie

Zoals uiteengezet in de inleiding van dit rapport, kent Nederland een vergrijzingsprobleem dat leidt tot verlies van zowel arbeidskrachten als kennis en ervaring (CBS, 2010a). Het is daarom van belang dat er aandacht is voor de inzet van de jongere generatie. Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het bijdraagt aan de kennisvorming over de inzet van de jongere generatie op de arbeidsmarkt. Indien jonge professionals naar tevredenheid kunnen worden behouden kan dit namelijk het verlies van kennis en ervaring op de vergrijzende arbeidsmarkt tegengaan en draagt dit dus bij aan de oplossing van de maatschappelijke problematiek

Er zijn meerdere manieren waarop dit onderzoek wetenschappelijk relevant is. Ten eerste betreft het de theorie over het psychologische contract op het betrokkenheidsmodel van Cohen (2007). In zijn artikel over betrokkenheid stelt Cohen zelf dat er parallellen bestaan tussen de literatuur over het psychologisch contract en de manier waarop betrokkenheid zich ontwikkelt, maar op welke manier zich dit tot elkaar verhoudt wordt nergens uiteengezet. Doordat dit onderzoek het psychologische contract op het betrokkenheidsmodel van Cohen betreft, zal dit onderzoek bijdragen aan de kennis over de rol van het psychologisch contract bij betrokkenheid. Ten tweede geeft dit onderzoek nieuw inzicht in de toedracht van verloop door zowel de kant van de werkgever als die van de werknemer in ogenschouw te nemen. Artikelen over verloop behandelen over het algemeen alleen vrijwillig verloop en de rol van de werknemer daarin. In dit onderzoek zal zowel vrijwillig als onvrijwillig, door de organisatie geïnitieerd, verloop van twee kanten worden bekeken. Hierdoor draagt dit onderzoek bij aan de kennis over de rol van de werkgever bij verloop en de factoren die van invloed zijn op onvrijwillig verloop. Als laatste draagt dit onderzoek bij aan de kennis over het psychologische contract van werkgevers. Zoals uiteengezet in het theoretisch kader bestaat het psychologisch contract uit de overtuigingen over beloften en verplichtingen tussen werkgever en werknemer. Ook de werkgever heeft, bij hoofde van leidinggevenden, zo'n psychologisch contract. In de literatuur wordt echter vrijwel alleen het psychologisch contract van werknemers behandeld. Door te kijken naar het psychologisch contract van de werkgever, bij hoofde van de leidinggevende, draagt dit onderzoek bij aan kennisvermeerdering over het psychologisch contract bij werkgevers.

De studie Algemene Sociale Wetenschappen (ASW), die voorafgaat aan de master Arbeid, zorg en welzijn: Beleid en interventie, heeft interdisciplinariteit, probleemgerichtheid en de erkenning van zowel het macro-, meso- als microniveau als kernwaarden. Dit onderzoek voldoet aan al deze kernwaarden. Ten eerste is dit onderzoek interdisciplinair omdat benaderingen uit verschillende disciplines op elkaar betrokken worden. Theorieën over betrokkenheid vinden hun origine in de sociologie en de sociale psychologie (Meyer et al., 2004) terwijl het psychologisch contract afkomstig

is uit de organisatiewetenschappen en de arbeids- en organisatiepsychologie. Ten tweede is dit onderzoek probleemgericht. Dit valt op te maken uit het feit dat het in opdracht van de organisatie Oasen wordt gedaan. Naar aanleiding van een door hun ervaren probleem in de organisatie, heeft men een verzoek gedaan om dit onderzoek uit te voeren. Ten derde kent dit onderzoek zowel een macro-, meso- als microniveau. Het macroniveau is terug te zien in de maatschappelijke relevantie die dit onderzoek heeft met betrekking tot de vergrijzing van de samenleving. Zoals gezegd zorgt de vergrijzing van de samenleving ervoor dat de arbeidsmarkt arbeidskrachten, kennis en ervaring verliest. Kennis over hoe jonge professionals, en daarmee kennis en ervaring, kunnen worden behouden draagt bij aan de oplossing van de maatschappelijke problematiek. Het mesoniveau is terug te zien in de praktijk- en probleemgerichtheid van het onderzoek. Dit onderzoek is van relevantie voor Oasen als organisatie omdat het bijdraagt aan inzicht in een door hen ervaren praktijkprobleem. Het microniveau van dit onderzoek is terug te zien in de nadruk die ligt op het naar tevredenheid werken in een organisatie van werknemers. Het is ook terug te zien in de theorieën over het psychologische contract en betrokkenheid. Beide gaan over individuele overwegingen die bijdragen aan hoe personen zich verhouden tot het werken binnen een organisatie. Bij de theorie over betrokkenheid geldt dit alleen voor de jonge professional terwijl dit bij het psychologische contract ook voor de leidinggevende geldt.

3.7 Planning

Data	Actie
7 februari – 18 maart	Plan van aanpak
19 maart – 15 april	Vorbereiding empirisch onderzoek Opstellen vragenlijst Keuze respondenten Proefinterview
16 april – 13 mei	Interviews Beginnen met maken van transcripties Werken aan eindrapportage: inleiding en methodologie
14 mei – 1 juni	Transcriberen Coderen Werken aan eindrapportage: theoretische verkenning
2 juni – 29 juni	Analyse Beantwoording deelvragen
30 juni – 8 juli	Hoofdvraag beantwoorden Aanbevelingen schrijven Reflectie Directe omgeving feedback vragen op concept
9 juli – 14 juli	Feedback verwerken Bijschaven
15 juli	Inleveren eindrapportage

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die uit de interviews met de jonge professionals en leidinggevenden naar voren zijn gekomen. Dit zal gebeuren door antwoord te geven op de vijf gestelde deelvragen. Deelvraag 1 heeft betrekking op de verwachtingen en behoeften van jonge professionals en deelvraag 2 op hun uiteindelijke ervaringen. Om een duidelijk overzicht te krijgen van de verwachtingen, behoeften en de uiteindelijke ervaringen van jonge professionals met betrekking tot de verschillende onderwerpen, zullen de antwoorden op deelvragen 1 en 2 samen worden behandeld. Om dezelfde reden zullen de antwoorden op deelvragen 3 en 4, over de verwachtingen, behoeften en ervaringen van leidinggevenden, samen worden behandeld. De deelvragen zullen worden beantwoord met de vijf arbeidsdimensies van Beukema (1996) als leidraad. Bij het beantwoorden van de deelvragen zal worden gesproken over ‘de jonge professionals’ en ‘de leidinggevenden’, in plaats van over ‘participanten’. Dit om duidelijk onderscheid te kunnen maken tussen de resultaten van de twee groepen geïnterviewden. Tijdens de interviews is gebleken dat de verschillende verwachtingen en behoeften van jonge professionals door elkaar lopen. In plaats van dat de algemene- en specifiek op Oasen gerichte verwachtingen en behoeften apart worden behandeld, zal er daarom per arbeidsdimensie worden ingegaan op de verwachtingen en behoeften die jonge professionals voorafgaand aan hun indiensttreding bij Oasen hadden. Aan de hand van de belangrijkste verwachtingen en behoeften zal er worden ingegaan op de ervaringen die jonge professionals in de praktijk hebben.

4.1 Beantwoording deelvragen 1 en 2

Deelvraag 1: *Welke verwachtingen en behoeften hadden jonge professionals voorafgaand aan hun indiensttreding met betrekking tot werk in het algemeen en met betrekking tot werken bij Oasen?*

Deelvraag 2: *Welke ervaringen hebben jonge professionals in de praktijk met het werken bij Oasen?*

Uit de interviews met jonge professionals is gebleken dat hun verwachtingen en behoeften met betrekking tot werk in het algemeen en het werken bij Oasen door elkaar lopen en lastig te ontwarren zijn. Zo komen veel van de algemene behoeften die jonge professionals hadden met betrekking tot werk overeen met de behoeften met betrekking tot het werken bij Oasen. Ook blijken er veel overeenkomsten te bestaan tussen de verwachtingen van jonge professionals over werk in het algemeen en over het werken bij Oasen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat algemene behoeften en verwachtingen een uitgangspunt vormen bij het zoeken en kiezen van een baan en daardoor overeenkomen met de verwachtingen en behoeften met betrekking tot het werken bij Oasen. De verwachtingen over het werken bij Oasen zijn echter specifiek van aard dan de verwachtingen over werken in het algemeen. Dit zou voort kunnen komen uit het feit dat men rondom de sollicitatieprocedure informatie krijgt over de organisatie waardoor men zich een specifiek en gedetailleerder beeld over de organisatie kan vormen en de verwachtingen met betrekking tot het

werken bij de organisatie ook specifiek worden. Ook tussen de behoeften en verwachtingen zijn overlappings te vinden. Op basis van de interviews blijkt dat behoeften en verwachtingen aanvankelijk nagenoeg synchroon lopen, maar gedurende de dienstbetrekking steeds meer van elkaar verschillen. Dit zou kunnen voortkomen uit het feit dat mensen ernaar streven om een baan te vinden die voldoet aan hun behoeften. Als men veronderstelt deze baan te hebben gevonden, verwacht men dat die behoeften zullen worden vervuld. Gedurende de loopbaan blijven de behoeften bestaan, maar zorgen ervaringen uit de praktijk ervoor dat verwachtingen veranderen. De jonge professionals die nog maar een aantal maanden bij Oasen in dienst zijn geven dan ook veel minder verschillen aan tussen hun behoeften en verwachtingen dan de jonge professionals die al een langere tijd in dienst zijn. Er is hiervoor echter geen duidelijke tijdsgrens aan te wijzen.

Uit de interviews met jonge professionals van Oasen blijkt dat niet alle arbeidsdimensies (Beukema, 1996) van even groot belang zijn bij het verkrijgen van inzicht in de verwachtingen en behoeften van jonge professionals. Zo komt naar voren dat onderwerpen uit de dimensie arbeidstijden wel meespelen, maar niet van doorslaggevende waarde zijn bij de beslissing om bij Oasen te (blijven) werken. De arbeidsdimensie arbeidsomstandigheden, die over de fysieke en psychische belasting van werk op een werknemer gaat, is binnen dit onderzoek zelfs helemaal niet van toepassing. Aangenomen kan worden dat dit voortkomt uit het feit dat de jonge professionals uit de doelgroep van dit onderzoek voornamelijk staffuncties betrekken, waardoor zij functie-inhoudelijk niet te maken hebben met situaties waarin hun veiligheid of gezondheid in het geding zijn.

In de interviews met jonge professionals is gevraagd naar de verwachtingen en behoeften over werken in het algemeen en specifiek bij Oasen. Verwachtingen die jonge professionals hadden met betrekking tot het werkende leven op zich, gaan vooral over de verandering in (leef)ritme. Men geeft aan hier ook wel behoefte aan te hebben. Tijdens de studietijd liepen studie en privé vaak in elkaar over waardoor men het gevoel had altijd bezig te zijn. In de werksituatie verwachtten veel jonge professionals een duidelijker scheiding tussen werk en privé, waardoor vrije tijd meer voelt als tijd voor jezelf. Met betrekking tot de inhoud van een baan geven jonge professionals aan dat zij behoefte hadden om hun verworven kennis in de praktijk toe te passen en tegelijkertijd nieuwe kennis en vaardigheden op te kunnen doen. Op de vraag wat men destijds zocht in een baan worden dingen genoemd als 'uitdaging', 'de mogelijkheid nieuwe dingen te leren' en 'ontwikkelmogelijkheden'.

Wat opvalt is dat bij een deel van de jonge professionals de keuze voor Oasen vooral gebaseerd is op de inhoud van de functie, terwijl het andere deel naast de functie-inhoud belang hecht aan secundaire aspecten zoals ontwikkelmogelijkheden, de organisatiecultuur en de maatschappelijke positie van Oasen. Zo is er een groep jonge professionals die bewust voor Oasen heeft gekozen als zijnde een semioverheidsbedrijf met een maatschappelijke functie en jonge professionals die de huidige functie net zo goed bij een ander bedrijf hadden willen vervullen. Als het gaat om behoeften met betrekking tot werk in het algemeen kan dus worden gesteld dat een deel van de jonge professionals binnen Oasen een duidelijke behoefte heeft om een (inhoudelijk interessante) functie te

vervullen in een organisatie met een maatschappelijk belang, terwijl het andere deel deze behoefte niet kent en vooral belang hecht aan de inhoud van een functie.

“Wat me aansprak was: drinkwater. Maatschappelijk, eerste levensbehoefte, zowel techniek als politiek (...) dus het product stond me aan.” [Participant 14]

“En vooral die cultuur en secundaire arbeidsvoorwaarden, al die zaken die een bedrijf in principe kleur geven, daarop heb ik geselecteerd en zodanig bij Oasen uitgekomen.” [Participant 25]

“Wat ik het belangrijkste vond om te solliciteren was voornamelijk de mogelijkheid om als projectleider aan de slag te gaan. (...) want bij heel veel bedrijven, als je projectleider wilt worden moet je 10, 15 jaar ervaring hebben, en hier hadden ze meteen: we willen gewoon jonge mensen hebben. Bij de sollicitatie werd dat ook wel duidelijk: we zoeken juist jonge mensen om die verantwoordelijkheid te geven. Dat was voor mij doorslaggevend, niet zozeer de organisatie.” [Participant 20]

De onderwerpen die het meest van belang zijn voor de verwachtingen en behoeften van jonge professionals ten opzichte van Oasen, liggen voornamelijk binnen de dimensies arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Met betrekking tot de arbeidsinhoud geven jonge professionals aan dat zij vooral behoefte hadden aan uitdaging in de functie, een zekere mate van autonomie en mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Men geeft aan dat men dit ook verwachtte toen zij bij Oasen kwamen werken. Men verwachtte daarnaast dat innovativiteit een belangrijke rol zou spelen. Dit komt niet zozeer voort uit aanwezige behoeften, maar uit de manier waarop Oasen hier in externe communicatie nadruk op legt.

“dit [was] wel iets waarbij ik me veel vrijheid (...) in mijn werk voorstel. Dus dat was ook wel een ding wat mij aantrok. (...), dat je gewoon de ruimte krijgt voor innovatieve dingen.”

[Participant 5]

Uit de interviews komt naar voren dat de behoeften van jonge professionals met betrekking tot de arbeidsinhoud gedurende de loopbaan aanwezig blijven en ook betrekking hebben op elkaar. Zo blijft men de behoefte houden om uitdaging te hebben in een functie. Deze uitdaging is de eerste periode van de dienstbetrekking nog zo goed als gegarandeerd, aangezien men op dat moment veel nieuwe dingen leert en zich nog veel dingen eigen moet maken. Na een bepaalde tijd stagneert de leercurve echter en groeit de behoefte van jonge professionals om nieuwe uitdagingen aan te gaan, nieuwe kennis op te doen en zich te ontwikkelen. Het tijdsbestek waarin dit gebeurt verschilt per persoon en hangt ook af van de functie waarin hij of zij is binnengekomen. De mate waarin men uitdaging in de functie ervaart kan worden beïnvloed door verschillende aspecten en kan per persoon verschillen. Over het algemeen kan echter gesteld worden dat taakdiversiteit in een functie, de mate waarin men

bezig kan zijn met innovatieve dingen en de mate waarin men in staat is nieuwe dingen te leren een belangrijke rol spelen. Uit de interviews komt naar voren dat de ‘waan van de dag’ in de ogen van jonge professionals echter soms een barrière vormt. Vanuit de organisatie geeft men aan vernieuwingen en ontwikkeling heel belangrijk te vinden, maar in de praktijk is hier niet altijd even veel tijd en aandacht voor. De dagelijkse werkzaamheden gaan namelijk gewoon door en worden er niet op aangepast.

“Ik vind het in de praktijk nogal eens tegenvallen. En dat is juist vooral omdat dat dat uitdagende, wat ik juist zo mooi vind, ja dat mis ik wel een beetje. Ik word echt te weinig geprikkeld af en toe, dus dat vind ik wel jammer. (...) dat komt vooral omdat je gewoon een hele hoop andere werkzaamheden hebt waardoor je eigenlijk niet toekomt aan nieuwe, innovatieve dingen.” [Participant 5]

De mate waarin jonge professionals uitdaging in hun functie ervaren wordt ook beïnvloed door de autonomie die wordt ervaren. Jonge professionals geven aan dat ze van tevoren zowel de behoefte als de verwachting hadden dat Oasen hen vrijheid en verantwoordelijkheid in hun functie zou bieden. In de praktijk valt dit echter nog wel eens tegen. Vrijwel iedereen geeft aan dat ze zeker een bepaalde mate van vrijheid en verantwoordelijkheid in hun functie hebben, dat dit een bijzonder aspect van Oasen is en dat ze dit ook waarderen, maar dat dit door een aantal factoren in de praktijk nog wel eens beperkt wordt. Zo geeft men aan dat de bureaucratische organisatiecultuur, waarin verantwoording moet worden afgelegd via memo’s en parafen, het gevoel van autonomie en uitdaging vermindert.

“(...) dan hebben we iets uitgezocht (...) en de aanpassing ervoor die is zo gemaakt (...), maar hoe dat dan hier gaat, dan moet je eerst een memootje maken, van hoe het was. En hoe het nu is. En wat je moet gaan veranderen. En daar moet dan een krabbel onder. En dan mag het pas veranderen weet je wel? (...) Dan ben je even verder en dus eigenlijk geen nuttige tijd meer. Want je bent een beetje een memo aan het schrijven, maar in je hoofd zit het al en iedereen die erbij betrokken is die weet ook wel hoe het zit. Maar toch moet je het dan nog uitgebreid opschrijven.” [Participant 5]

Ook ervaren verschillende jonge professionals van tijd tot tijd controle en bemoeienis van leidinggevenden en directieleden, wat hen het gevoel geeft geen werkelijke verantwoordelijkheid te krijgen in hun functie. Vooral als men zich bemoeit met inhoudelijke zaken belemmert dit het gevoel van autonomie van jonge professionals, krijgt men het gevoel dat er geen vertrouwen in hen is en men hen geen vrijheid en verantwoordelijkheid geeft. Een aspect van de organisatiecultuur die hier van negatieve invloed op is, zoals beschreven door jonge professionals, is het gevoel geen fouten te mogen maken. Jonge professionals geven aan dat men binnen de organisatie zégt dat er ruimte is voor fouten, maar men dit in de praktijk absoluut niet zo ervaart. Dit zorgt mogelijk voor een ‘self-fulfilling prophecy’ waarbij jonge professionals zich niet zeker genoeg voelen om fouten te maken en daarom extra bevestiging zoeken bij leidinggevenden, die daardoor het idee krijgen meer te moeten aansturen,

waardoor jonge professionals minder autonomie ervaren. De doelstelling van Oasen, zoals verwoord in het meerjarenplan *Aan de Leiding* (Oasen, 2009), om ‘outputgericht’ te sturen komt volgens jonge professionals in de praktijk dan ook niet of onvoldoende tot uiting.

“Het ene moment is het (...) zoek jij het maar uit. Dat iedereen zegt: ik geef alleen maar advies en jij moet de beslissing nemen. (...) maar op andere momenten zijn er leidinggevendenden die van elk boutje, moertje en deurtje de kleur willen gaan bepalen (...). Dat kan van een random moment omslaan.” [Participant 13]

Jonge professionals zien leidinggevendenden als belangrijke spelers in hun arbeidsrelatie met de organisatie. Zij zouden kunnen worden omschreven als een spin in het web van behoeften en verwachtingen van jonge professionals. De manier waarop een leidinggevende vorm geeft aan zijn of haar functie en de relatie die een jonge professional heeft met zijn of haar leidinggevende heeft in de ogen van jonge professionals een belangrijke invloed op de mate waarin zij veronderstellen hun behoeften en verwachtingen binnen Oasen te kunnen bevredigen. Hier haakt de dimensie arbeidsverhoudingen in op de dimensie arbeidsinhoud. In dit onderzoek behelst deze dimensie met name de rol van de leidinggevende en de manier waarop hij of zij aanstuurt en ondersteuning biedt. Uit de interviews komt naar voren dat jonge professionals hier van tevoren geen duidelijke verwachtingen van hadden, maar wel specifieke behoeften. Over het algemeen geven jonge professionals binnen Oasen aan dat zij behoefte hebben aan een leidinggevende die niet alleen aandacht heeft voor functie-inhoudelijke zaken, maar juist ook oog heeft voor de persoon achter de werknemer. Men vindt het fijn als een leidinggevende ondersteuning biedt bij persoonlijke ontwikkeling, feedback geeft en betrokkenheid toont, maar ook aandacht heeft voor emoties en privéomstandigheden. Verder wordt het belangrijk gevonden als een leidinggevende zich in zekere mate hard maakt voor de belangen van zijn of haar werknemer, in dit geval de jonge professional. Vooral in het kader van de bureaucratische organisatiecultuur en het idee dat ‘men’ van bovenaf van alles voor werknemers beslist, wordt het belangrijk gevonden dat een leidinggevende aan de kant van de werknemer staat.

“[De] leidinggevende is denk ik wel heel belangrijk. Want juist als jonge professional wil je gewoon.. ja, je bent misschien eerder onzeker over wat je kan en als je leidinggevende je op een juiste manier stimuleert, zodat je gewoon echt veel leert en juist opbloeit in plaats van gaat verwelken, zeg maar. Dat is vooral bij starters belangrijk.” [Participant 1]

Naast diversiteit en autonomie wordt uitdaging in het werk ook bereikt door het volgen van opleidingen of cursussen en het werken aan persoonlijke ontwikkeling. Hier komt de dimensie ‘arbeidsvoorwaarden’ om de hoek kijken. Wat opvalt is dat het merendeel van de jonge professionals binnen Oasen aangeeft dat de secundaire arbeidsvoorwaarden doorslaggevend zijn geweest in de

keuze om bij Oasen te werken dan de primaire arbeidsvoorwaarden. Natuurlijk vindt men het belangrijk om een redelijk inkomen te hebben, maar men raakte voornamelijk geïnteresseerd in een functie bij Oasen door de mogelijkheid om opleidingen te volgen en zich te ontwikkelen. Praktisch iedereen is tevreden over de mogelijkheden die Oasen biedt aan opleidingen en ontwikkeling en ervaart de ontwikkelmogelijkheden binnen Oasen als goed. Men geeft aan dat er veel vrijheid is bij het kiezen van een te volgen studie of cursus en dat Oasen daar goed in voorziet. Een veel gehoorde ‘maar’ is echter het inpassen van ontwikkeling in de waan van de dag. Werkdruk of gebrek aan capaciteit op de afdeling zorgt ervoor dat er in de praktijk niet altijd even veel ruimte is om opleidingen te volgen. Ook geven een aantal jonge professionals aan dat er soms een discrepantie bestaat tussen de mogelijkheid tot het volgen van opleidingen en cursussen en de mogelijkheid om de opgedane kennis of vaardigheden toe te passen binnen een functie. De ontwikkelingsmogelijkheden zorgen voor meer uitdaging in het werken bij Oasen, maar worden in de praktijk niet altijd waargemaakt omdat er niets wordt aangepast in het aanwezige takenpakket of omdat er geen ruimte is om door te groeien naar een andere functie. Het risico hiervan is dat men minder gemotiveerd raakt en naar buiten gaat kijken om de uitdagingsbehoefte te bevredigen.

Een andere consequentie is dat de primaire arbeidsvoorwaarden belangrijker worden. Zoals gezegd is het belang van primaire arbeidsvoorwaarden voor jonge professionals binnen Oasen in eerste instantie niet heel groot. Uit de interviews blijkt echter dat het belang hiervan gedurende de loopbaan groeit. Alle jonge professionals geven aan tevreden te zijn over het startsalaris dat men bij Oasen ontvangt of heeft ontvangen. Men erkent dat andere organisaties hogere salarissen bieden, maar hecht meer waarde aan de mogelijkheden die Oasen hen biedt. Gedurende de loopbaan lijkt men zich wel meer bewust te worden van het feit dat er binnen Oasen salarisgewijs weinig stappen te maken zijn en men redelijk snel aan een ‘salarisplafond’ zit. Ondanks dat men dit wel anders zou willen zien lijkt dit geen motivatie te vormen om op zoek te gaan naar een andere baan. Het naar verhouding lage salaris lijkt pas van invloed te zijn op jonge professionals als zij het gevoel krijgen dat hun functie-inhoudelijke- en ontwikkelingsbehoeften niet meer door Oasen kunnen of worden vervuld. Dan geeft men aan dat men buiten de deur zou gaan kijken en zou gaan selecteren op een hoger salaris.

“Ik heb niet voor deze baan gekozen voor het geld. Het zal straks voor mij ook niet een reden zijn om weg te gaan, want anders was ik hier niet gaan werken. Ik zou pas weggaan als mijn andere behoeftes niet worden bevredigd. Dan is de keuze ook wel heel snel gemaakt, als ik dat niet meer krijg.” [Participant 9]

Vanuit de theorie werd verondersteld dat het niet overeenkomen van de praktijk met de verwachtingen en behoeften van jonge professionals zou zorgen voor een verminderende betrokkenheid bij de organisatie, wat een negatieve invloed zou hebben op het behoud van jonge professionals. Uit de interviews is naar voren gekomen dat jonge professionals zeker een bepaalde mate van organisatiebetrokkenheid ervaren, maar deze wordt door iedereen anders gedefinieerd en gewaardeerd.

Er is hierdoor geen eenduidig antwoord te geven over de organisatiebetrokkenheid van jonge professionals binnen Oasen en de invloed ervan op behoud.

Wat in de deelvraag niet specifiek naar wordt gevraagd, maar wat wel in de interviews naar voren komt is dat er zich nieuwe behoeften en verwachtingen voordoen gedurende de loopbaan. Zo gaf vrijwel geen enkele jonge professional aan voorafgaand aan de dienstbetrekking bij Oasen behoefte te hebben aan doorgroeimogelijkheden. Men was vooral blij een leuke functie te hebben gevonden en was nog niet bezig was met eventuele stappen erna. Dit zie je terug in de gesprekken met jonge professionals die nog maar een paar maanden bij Oasen werken. Zij zijn hun functie nog volop aan het ontdekken en zijn nog helemaal niet bezig met wat ze in de toekomst zouden willen. Bij de 'oudere' jonge professionals speelt deze behoefte echter een steeds grotere rol, aangezien zij al langere tijd in een functie zitten en de uitdaging daarin steeds minder groot wordt.

Bij navraag geeft praktisch elke jonge professional echter aan dat Oasen onvoldoende doorgroeimogelijkheden kent. Men ziet dat Oasen een vrij platte organisatie is en je daardoor qua verticale mobiliteit vrij snel aan het plafond zit. Een volgende stap betekent voor veel jonge professionals de plek van hun leidinggevende, terwijl het niet in de lijn der verwachting zit dat hij of zij binnenkort Oasen zal verlaten. Daarnaast geven veel jonge professionals aan dat ze helemaal geen ambitie hebben voor een leidinggevende functie, maar veel liever met de inhoud bezig zijn. Een logische stap hierin zou horizontale mobiliteit kunnen zijn, maar veel jonge professionals zien hiervoor binnen Oasen weinig mogelijkheden. Als de huidige functie geen mogelijkheden of uitdagingen meer biedt zullen veel van de jonge professionals dan ook eerder extern dan intern een andere functie vinden. Het merendeel van de geïnterviewde jonge professionals voorziet echter nog voldoende mogelijkheden en uitdagingen in de huidige functie. Enkele jonge professionals geven aan dat zij op korte termijn op hun eindpunt zitten.

4.2 Beantwoording deelvragen 3 en 4

Deelvraag 3: *Welke verwachtingen en behoeften hebben leidinggevenden binnen Oasen met betrekking tot jonge professionals?*

Deelvraag 4: *Welke ervaringen hebben leidinggevenden binnen Oasen in de praktijk met betrekking tot jonge professionals?*

De verwachtingen en behoeften van leidinggevenden blijken lastiger onder te verdelen aan de hand van de vijf arbeidsdimensies (Beukema, 1996) dan de verwachtingen en behoeften van jonge professionals. Mogelijkerwijs heeft dit te maken met het feit dat het kader waarbinnen leidinggevenden is gevraagd naar hun verwachtingen en behoeften specifiek is dan het kader waarbinnen jonge professionals hun verwachtingen en behoeften hebben kunnen uitspreken. Bij jonge professionals is gevraagd naar verwachtingen en behoeften ten aanzien van alle aspecten van het werken bij Oasen, terwijl leidinggevenden alleen is gevraagd naar verwachtingen en behoeften ten

aanzien van jonge professionals. Daarnaast lijkt de rol van leidinggevenden ten opzichte van jonge professionals als vertegenwoordiger van de organisatie van invloed te zijn. Een leidinggevende heeft een grote mate van zeggenschap over de wijze waarop bijvoorbeeld overleg of aansturing plaatsvindt, die ervoor zou kunnen zorgen dat een leidinggevende weinig tot geen verwachtingen of behoeften hierover heeft. Het feit dat leidinggevenden weinig verwachtingen of behoeften uitspreken ten opzichte van jonge professionals zou ook kunnen betekenen dat ze op meer impliciete manier aanwezig zijn of als vanzelfsprekend worden gezien.

Uit de interviews komt één aspect naar voren waarover leidinggevenden wel een verwachting hebben ten opzichte van jonge professionals. Met betrekking tot de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden van jonge professionals binnen Oasen vindt het merendeel van de leidinggevenden dat jonge professionals zelf het initiatief moeten nemen om na te denken over hun behoeften en de mogelijkheden binnen Oasen. De rol van de leidinggevende is volgens hen hierin te ondersteunen en te helpen. De algemene verantwoordelijkheid hierin ligt volgens het merendeel van de leidinggevenden echter bij de jonge professional zelf. Een enkele leidinggevende geeft aan wel zelf actief in gesprek te gaan met medewerkers over de hun mogelijkheden en wensen omtrent loopbaanontwikkeling, maar geeft aan dit uit eigen initiatief te doen en niet in samenspraak met Oasen of andere leidinggevenden.

Het grootste gedeelte van de verwachtingen, behoeften en ervaringen met betrekking tot jonge professionals die naar voren komen in de interviews gaan niet zozeer over de jonge professional als werknemer, maar over de plek die zij hebben in de organisatie en hoe de organisatie met hen omgaat. Men heeft niet zulke uitgesproken verwachtingen en behoeften ten opzichte van jonge professionals zoals jonge professionals die hebben van de organisatie en hun leidinggevenden. Vrijwel alle leidinggevenden geven aan dat zij de jonge professionals niet als specifieke groep ervaren, maar hen als onderdeel van het geheel zien. In hun ogen hanteren zij geen wezenlijk andere aanpak of visie ten opzichte van de jonge professionals op hun afdeling.

“Ze zijn voor mij eigenlijk wel een beetje gelijk. Wat heb ik nou aan iemand van boven de 40 die zijn tijd uitzit? Die geef ik dan ook soms andere projectjes. Kom maar uit je hok. Het is niet zo dat ik de jonge professionals heel veel voortrek. Ze zijn eigenlijk onderdeel van het geheel.” [Participant 4]

De behoefte van veel leidinggevenden ligt voornamelijk binnen de dimensie arbeidsinhoud: het hebben van het juiste personeel om de werkzaamheden op de afdeling goed uit te kunnen voeren. Hiervoor hebben leidinggevenden het liefst een goede balans van werknemers met verschillende leeftijden en ervaring. Vrijwel alle leidinggevenden geven aan dat deze balans bij veel afdelingen binnen Oasen momenteel niet aanwezig is. Door het aannamebeleid van Oasen van de afgelopen periode, waarbij er vrijwel alleen werknemers van 30 jaar of jonger zijn aangenomen, heeft een aantal afdelingen relatief veel jonge- en slechts weinig ervaren mensen. Leidinggevenden geven aan dat dit

een aantal consequenties met zich meebrengt voor het reilen en zeilen van een afdeling en uiteindelijk voor de continuering van kennis en menskracht binnen de gehele organisatie. Jonge professionals hebben namelijk vaak nog weinig ervaring en moeten nog veel leren. De meer ervaren werknemers van een afdeling zijn voor jonge professionals een bron van kennis en ervaring en vormen daarmee een belangrijke ondersteuning in de ontwikkeling van jonge professionals. Doordat op sommige afdelingen de verdeling van leeftijd en ervaring niet in balans is en er dus maar enkele ervaren krachten zijn die de jonge professionals kunnen ondersteunen, komt volgens leidinggevendenden de begeleiding en kennisoverdracht van de ervaren medewerkers op de jonge professionals in het geding. Het ontbreken van voldoende kennis en ervaring op afdelingen zorgt er tevens voor dat men op bepaalde klussen of projecten externen inhuurt die wel voldoende ervaring hebben. Dit zou in de ogen van veel leidinggevendenden echter niet nodig zijn als Oasen in plaats van alleen mensen onder de 30 jaar, ook meer ervaren mensen had aangenomen. Dit scheelt volgens hen zowel in de kosten, aangezien het inhuren van mensen veel meer geld kost dan een arbeidsovereenkomst met een eigen werknemer, als in de capaciteit om jonge professionals te begeleiden en kennis en ervaring op hen over te dragen. Leidinggevendenden hebben daarin dus behoefte aan een goede balans van werknemers met verschillende leeftijden en ervaring.

“Nu huren we ervaren projectleiders in en we hebben jonge onervaren projectleiders in dienst die het werk niet doen en de ingehuurde jongens doen het werk. Dat had andersom moeten zijn. We hadden ook een ervaren man kunnen inhuren, die je direct op zo'n groot project had kunnen zetten. Ik kan op een project van 25 miljoen niet een onervaren schoolverlater neerzetten. Dan moet je eerst een stuk ervaring hebben opgedaan. Dat vind ik jammer dat, als wij zoeken, dan zoeken we altijd in het segment onder de 30.” [Participant 10]

In dit opzicht geven veel leidinggevendenden aan dat zij behoefte hebben aan duidelijkheid over welke visie Oasen heeft ten opzichte van jonge professionals en wat voor beleid men hierover wil voeren. Alle leidinggevendenden begrijpen dat het in huis halen van jonge professionals helpt bij het tegengaan van de vergrijzing van Oasen en dat jonge professionals nieuwe kennis en inzichten hebben die Oasen kan gebruiken om de gewenste cultuur van vernieuwing en innovatie te bereiken. Volgens meerdere leidinggevendenden is er echter te weinig nagedacht over welke stappen moeten worden ondernomen om deze cultuur met behulp van jonge professionals te bereiken. Er bestaat volgens leidinggevendenden geen beleid dat hierop aanstuurt of een duidelijke loopbaanbegeleiding of –planning waarmee specifieke ontwikkelingen van jonge professionals worden gestructureerd. Ook missen leidinggevendenden beleid over de manier waarop Oasen de vernieuwende kennis en vaardigheden van jonge professionals wil toepassen. Veel leidinggevendenden geven dan ook aan behoefte te hebben aan een duidelijk beleid vanuit Oasen met betrekking tot de werving, ontwikkeling en inzet van jonge professionals binnen Oasen. Teruggekoppeld naar de arbeidsdimensies kan gesteld worden dat er behoefte bestaat aan beleid over arbeidsverhoudingen, arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden.

“Hebben we daarover nagedacht? Weten we wel wat we willen? Waarom die jonge professionals? Daar zit niet een goed plan achter. Dan geven we weer iemand de kans en dan blijven ze misschien wel of niet, maar een loopbaanbegeleiding, er is niks. Dan kom je hier binnen en dan heb je hier als jonge professional 3 jaar gezeten en dan? Zijn er dan kansen voor je?” [Participant 11]

Beleid over de inzet van jonge professionals binnen Oasen vinden leidinggevenden ook van belang met betrekking tot het behoud van jonge professionals. Men geeft aan dat als Oasen jonge professionals wil behouden, men eerst duidelijk moet hebben op welke manier zij van toegevoegde waarde voor Oasen zijn en hoe lang men jonge professionals hiervoor wil behouden. Een aantal leidinggevenden vraagt zich af in welke mate het realistisch is om jonge professionals langer te willen behouden. Ten eerste is het in hun ogen vrij gangbaar dat jonge professionals vandaag de dag niet zo lang bij hun eerste of tweede baan blijven omdat ze willen ontdekken wat er nog meer te vinden is op de arbeidsmarkt. Ten tweede geven veel leidinggevenden aan dat de mogelijkheden voor jonge professionals binnen Oasen beperkt zijn. Doordat Oasen een vrij platte organisatie is en jonge professionals al vrij hoog instromen, zijn er enerzijds weinig mogelijkheden om door te groeien. De volgende stap is voor veel jonge professionals de functie van hun leidinggevende, waarvan niet wordt voorzien dat diegene binnen afzienbare tijd zal vertrekken. Anderzijds geven leidinggevenden aan dat de mogelijkheden qua salaris voor jonge professionals binnen Oasen beperkt zijn. Volgens leidinggevenden heeft een starter een goed salaris als hij of zij binnenkomt, maar wordt het minder aantrekkelijk naarmate men langer bij Oasen werkt. Leidinggevenden zien deze doorgroei- en salarisbeperkingen niet per se als negatief punt van Oasen. Wel geeft men aan dat Oasen moet beseffen dat men deze beperkingen heeft en daarover realistisch moet zijn, zowel naar zichzelf toe als naar jonge professionals.

Wat opvalt in de interviews is dat het merendeel van de leidinggevenden een lans breekt voor de behoeften van jonge professionals. Leidinggevenden begrijpen dat jonge professionals die behoeften hebben en vinden dat Oasen zich zou moeten inspannen om deze behoeften beter te bevredigen. Je zou kunnen stellen dat leidinggevenden binnen Oasen behoefte hebben aan de bevrediging van de behoeften van jonge professionals. Het gaat dan vooral om bepaalde aspecten van de organisatie en haar cultuur die volgens leidinggevenden belemmerend werken voor jonge professionals binnen Oasen.

Zo geeft het merendeel van de leidinggevenden aan dat zij merken dat autonomie voor jonge professionals een belangrijke behoefte is en dat deze binnen Oasen wordt belemmerd. Verschillende leidinggevenden geven aan dat de controle binnen Oasen vrij hoog in de organisatie zit. Beslissingen worden veelal door leidinggevenden, afdelingshoofden of directieleden genomen waarbij jonge professionals weinig inspraak krijgen. Ook komt het volgens een aantal leidinggevenden regelmatig voor dat men zich inhoudelijk bemoeit met het werk van jonge professionals. Dit zorgt er volgens leidinggevenden voor dat jonge professionals het gevoel hebben dat de organisatie geen vertrouwen in

hen schenkt en hen geen verantwoordelijkheid geeft voor hun werkzaamheden. Het outputgericht sturen, zoals Oasen pretendeert te hanteren komt, in de ogen van vele leidinggevendenden in de praktijk dan ook onvoldoende tot uiting. Ook geven leidinggevendenden aan dat er binnen de organisatie een cultuur heerst waarbinnen fouten weinig getolereerd worden. Volgens leidinggevendenden belet dit jonge professionals om te leren van hun fouten, verantwoordelijkheden op te pakken en buiten het gebaande pad te gaan, wat hen uiteindelijk belemmert in hun ontwikkeling binnen Oasen.

“Ik kan me voorstellen: als je lekker enthousiast bezig bent binnen een afdeling en je krijgt continu die bemoeienis van mensen buiten de directe afdeling... Ik heb het meegemaakt (...)mensen (...) die op het moment dat ze echt zover waren dat ze grote projecten konden doen, gewoon weggingen omdat ze helemaal benauwd werden van: het wordt toch allemaal in die stuurgroep primair proces geregeld en ze hebben er totaal geen invloed op. (...) Zij worden er niet bij betrokken. Dan zit hun leidinggevende, de leidinggevende daarboven en de manager daarboven, die zitten daar allemaal over te praten en die ander mag alleen stukken aanleveren. En dan is dit niet goed en dan deugt dat niet. Ik kan me heel goed voorstellen dat die mensen vertrekken”.

[Participant 11]

Ook de bureaucratie binnen Oasen wordt door het merendeel van de leidinggevendenden gezien als belemmerend voor jonge professionals. Leidinggevendenden merken op dat Oasen een bepaalde gang van zaken heeft en men in de praktijk niet altijd even ontvankelijk is voor veranderingen. In de ogen van leidinggevendenden vormt dit een belemmering voor de doorvoering van nieuwe ideeën en strategieën van jonge professionals. Leidinggevendenden geven aan dat dit kenmerk leidt tot het risico dat jonge professionals, in hun poging om dingen anders aan te pakken, hun neus een paar keer stoten, zich frustreren en zich uiteindelijk conformeren aan de oude gang van zaken om toch maar iets gedaan te krijgen. In dit opzicht faciliteert Oasen in de ogen van een aantal leidinggevendenden vernieuwingen onvoldoende.

“Oasen presenteert zich als een jong en eigenwijs drinkwaterbedrijf. (...) dan denk ik: dat is niet het geval.(...) het is een behoorlijk behoudende club. Wij weten hoe we bergingen moeten bouwen en dat moet zo gebeuren en niet anders. Daar kunnen nog 100 markten bij zijn die zeggen: over de hele wereld hebben we al 10.000 van die dingen gebouwd en dat is ook allemaal goed gegaan, nee, wij weten het. Jong en eigenwijs, je zou zeggen oud en halsstarrig.” [Participant 10]

4.3 Beantwoording deelvraag 5

Deelvraag 5: *Wat zou volgens jonge professionals en leidinggevendenden binnen Oasen ervoor kunnen zorgen dat jonge professionals langer naar tevredenheid werkzaam blijven bij Oasen?*

Zowel jonge professionals als hun leidinggevendenden zijn van mening dat Oasen haar jonge professionals langer naar tevredenheid zou kunnen behouden als men beter zou voldoen aan de belangrijkste behoeften van jonge professionals. Om deze behoeften - uitdaging, ontwikkeling, autonomie en doorgroeimogelijkheden – te kunnen bevredigen zijn een aantal voorwaarden nodig die momenteel volgens zowel jonge professionals als leidinggevendenden worden belemmerd door een aantal aspecten in de organisatie en dus verbeterd zouden moeten worden.

Eén van de belangrijkste aspecten die volgens beide partijen verbeterd zou moeten worden is de autonomie van jonge professionals binnen Oasen. Zowel jonge professionals als leidinggevendenden geven aan dat jonge professionals behoefte hebben aan ruimte en verantwoordelijkheid in hun functie, maar dat men deze ruimte en verantwoordelijkheid binnen Oasen momenteel onvoldoende ervaart. Een betere uitvoering van het ‘outputgericht sturen’, zoals Oasen dit volgens haar missie en visie nastreeft, kan er volgens jonge professionals en leidinggevendenden voor zorgen dat jonge professionals zich meer autonoom voelen, meer uitdaging in hun functie ervaren en zo langer naar tevredenheid werkzaam blijven bij Oasen. Zij zijn van mening dat er meer vertrouwen zou moeten worden geven aan jonge professionals en minder sterke controle zou moeten worden uitgeoefend op de inhoud en details van werkzaamheden. Leidinggevendenden geven aan dat het belangrijk is dat deze andere manier van aansturing van bovenaf wordt uitgedragen, aangezien het hun ogen doorwerkt naar de rest van de organisatie.

“Dat gaat natuurlijk van hoog tot laag. Als ik allerlei inhoudsvragen krijg van mijn meerderen, moet ik ook op de inhoud in naar mijn medewerkers toe. (...) Op het moment dat ik gewoon zeg: ‘joh, doe die klus, regel het’, alleen maar op output. Als er geen vertrouwen is, dan gaat mijn leidinggevende alleen maar aan mij zitten vragen van: ‘heb je dit geregeld, heb je dat geregeld en hoe zit dat’. Dan moet ik die vragen ook allemaal gaan stellen. Maar dan stuur je niet meer op output, dan ga je op controle. Ik denk dat dit bij meerdere afdelingen binnen dit bedrijf nog steeds gebeurt.” [Participant 4]

Hierbij is het in de ogen van zowel jonge professionals als leidinggevendenden van belang dat jonge professionals de ruimte wordt gegeven om fouten te maken en daarvan te leren. Het merendeel van de jonge professionals en een aantal leidinggevendenden is van mening dat leidinggevendenden binnen Oasen een meer ondersteunende manier van leidinggeven zouden moeten hanteren. Enerzijds om de autonomie van jonge professionals te faciliteren, anderzijds om te voldoen aan de behoefte van jonge professionals aan meer persoonlijke begeleiding en ondersteuning. Meerdere jonge professionals geven aan dat de focus van leidinggevendenden in overleggen vooral ligt op functie-inhoudelijke zaken,

terwijl zij het fijn zouden vinden als hun leidinggevende meer aandacht zou hebben voor de persoon achter de jonge professional en voor hun ontwikkeling binnen de organisatie.

“Ja, ik denk [dat de beste manier voor leidinggevend en om zich opstellen tegenover jonge professionals is] door dit soort dingen bespreekbaar te maken. Het gesprek te laten gaan over: hoe is het hier, waar loop je tegenaan, wat kom je tegen, hoe kun je daar mee omgaan... Zodat het zeg maar normaal is dat het best even soms lastig is, werk. Dat je het daar eens gewoon over kunt hebben. Dus dat houdt per definitie al in dat je met elkaar niet alleen over de inhoud van het werk praat, maar ook over het ‘hoe’. En dat is wel iets waar je altijd over hoort hier, dat het daar nooit over gaat.” [Participant 19]

In het verlengde van het outputgericht sturen vinden leidinggevend en jonge professionals het van belang dat verschillende processen en procedures binnen de organisatie minder bureaucratisch worden vormgegeven. Jonge professionals geven aan dat het bijvoorbeeld lang duurt voordat kleine beslissingen over aanpassingen in werkzaamheden worden genomen doordat de verandering eerst door verschillende partijen in de organisatie moet worden geaccordeerd. Dit geeft hen het gevoel geen verantwoordelijkheid te krijgen voor hun werkzaamheden en vermindert hun gevoel van uitdaging in de functie. Ook belemmert het jonge professionals in de doorvoering van nieuwe kennis en ideeën bij werkzaamheden, terwijl dit voor Oasen een belangrijke reden is om jonge professionals in huis te halen. Minder bureaucratische procedures en meer ruimte om vernieuwingen door te voeren zou volgens jonge professionals bijdragen aan het langer naar tevredenheid werkzaam blijven van jonge professionals bij Oasen.

“Je hebt een bepaalde hiërarchie in het bedrijf en bepaalde procedures. Als je daar 3 keer tegenaan bent gelopen van: ik heb daar ideeën over, het zou anders kunnen, nee dit is de werkwijze en zo doen we het’, dat stopt af.” [Participant 15]

Jonge professionals geven aan dat hun behoefte aan uitdaging in de functie beter zou worden bevredigd als er een betere facilitering zou zijn van de diversiteit aan taken en ruimte voor innovativiteit binnen een functie. Dit hangt in zekere mate samen met de autonomie die jonge professionals krijgen. Meer autonomie leidt er in de ogen van jonge professionals toe dat er meer ruimte is om zelf invulling te geven aan takenpakketten en men meer bezig kan zijn met innovatieve onderwerpen waardoor men meer uitdaging ervaart. Een aantal jonge professionals en leidinggevend geeft tevens aan dat Oasen veel meer en beter gebruik zou kunnen maken van de kennis, inzichten en vaardigheden die jonge professionals in huis hebben. Dit zou er volgens hen eveneens toe leiden dat jonge professionals meer uitdaging in hun functie ervaren.

“Aan de ene kant willen ze wel mensen die universitair zijn opgeleid, maar aan de andere kant maken ze daar dan weer geen goed gebruik van. Ik heb dat ook wel eens aangegeven van joh, ik kan veel meer dan ik nu doe.”

Ja, het is net of je tegen een dove aan praat bij wijze van. (...)Ja, ze doen er wel wat mee natuurlijk, het is niet zo dat alles beneden mijn niveau is, maar je zou veel beter gebruik van je universitair opgeleide mensen kunnen maken. (...) Dat is voornamelijk die vrijheid denk ik. Want juist als onderzoeker heb je allerlei wilde ideeën die door je hoofd heen gaan. Maar ja er is gewoon niet genoeg tijd om dat goed uit te werken. (...)En dat mis ik gewoon hier.” [Participant 5]

Met betrekking tot opleiding en ontwikkeling zijn zowel jonge professionals als leidinggevenden heel erg te spreken over de mogelijkheden en faciliteiten die Oasen biedt. Volgens leidinggevenden zou Oasen echter op een aantal punten de ontwikkeling van jonge professionals beter kunnen faciliteren om er nog optimaler gebruik van te kunnen maken. Enkele leidinggevenden geven aan dat het voorafgaand aan een opleiding of cursus niet altijd even duidelijk is hoe de opgedane kennis en vaardigheden zal worden toegepast in de functie die iemand vervult. Het werkpakket wordt niet altijd aangepast aan de nieuw verworven kennis en het komt weinig voor dat er zicht is op een andere functie. Meer duidelijkheid over de samenhang tussen een cursus of opleiding en werkzaamheden binnen Oasen zou er volgens een aantal leidinggevenden voor zorgen dat jonge professionals zich meer uitgedaagd voelen in hun functie en dat de organisatie effectiever gebruik kan maken van de kennis en vaardigheden van haar jonge professionals. Daarnaast geeft een aantal leidinggevenden en jonge professionals aan dat door gebrek aan voldoende capaciteit op een afdeling het wel eens voorkomt dat opleidingen en cursussen niet kunnen worden gevolgd. Het creëren van meer ruimte binnen zowel het takenpakket van een jonge professional als in de capaciteit van een afdeling zou volgens enkele leidinggevenden helpen om opleiding en ontwikkeling beter te faciliteren, waardoor de behoeften van jonge professionals beter worden bevredigd en jonge professionals uiteindelijk langer naar tevredenheid kunnen worden behouden.

“[Ik] zie soms enige discrepantie tussen de opleiding die iemand wil gaan doen en het werkpakket dat er ligt. Dat moet natuurlijk wel op elkaar afgestemd zijn. Ik vind het een verkeerde volgorde dat je een opleiding niet doet omdat je het zo druk hebt.(...)Als je mensen binnenhaalt en verkoopt dat je ze goed kan opleiden, dan moet je dat ook wel waarmaken en er het werk op aanpassen. Of wel dingen regelen.” [Participant 20]

Het hebben van meer doorgroeimogelijkheden is ook een belangrijk aspect dat volgens jonge professionals en leidinggeven ervoor kan zorgen dat jonge professionals langer naar tevredenheid bij Oasen blijven werken. Volgens leidinggevenden zou de ontwikkeling van medior- en seniorfuncties hieraan kunnen bijdragen. Ook zou het volgens een aantal leidinggevenden helpen om meer aandacht te hebben voor interne mobiliteit, zowel horizontaal als verticaal. Niet alle leidinggevenden hebben inzicht in de mogelijkheden hiervoor binnen Oasen. Een van de leidinggevenden geeft aan dat een integraal overzicht van de toekomstige vacatures binnen Oasen misschien zou kunnen helpen om op interne mobiliteit aan te sturen en jonge professionals op die manier langer te behouden.

“Er zullen heel wat mensen tegen hun pensioen aan lopen, dus je zou zomaar een overzicht kunnen geven van alle functies die in de komende jaren bij Oasen gaan vrijkomen. (...) dat zou leuk zijn.” [Participant 10]

Een aantal leidinggevend en jonge professionals opperen dat Oasen jonge professionals zou kunnen laten ontwikkelen en doorgroeien naar functies waarvoor momenteel externen worden ingehuurd.

Dit zorgt volgens beide partijen ten eerste voor meer uitdaging en doorgroeimogelijkheden voor jonge professionals, ten tweede wordt er zo voor kennisoverdracht en -continuering binnen de organisatie gezorgd en ten derde kan dit ervoor zorgen dat jonge professionals langer naar tevredenheid bij Oasen werkzaam blijven.

Wat leidinggevend uiteindelijk vooral van groot belang vinden voor het behoud van jonge professionals binnen Oasen is dat Oasen allereerst goed nadenkt over wat men precies met hen wil en aan de hand daarvan een duidelijke visie en beleid ten opzichte van jonge professionals ontwikkelt. De acties die Oasen zou moeten ondernemen om jonge professionals te behouden hangen volgens hen namelijk volledig af van de doelstellingen die Oasen heeft ten opzichte van jonge professionals. In dat beleid zou volgens leidinggevend moeten staan wat men met de inzet van jonge professionals wil bereiken en op welke manier dat zou moeten gebeuren. Het is hierbij in hun ogen belangrijk dat Oasen enerzijds realistisch is over wat Oasen met jonge professionals wil en kan bewerkstelligen en anderzijds over wat Oasen jonge professionals wil en kan bieden, zodat alle partijen weten wat ze kunnen verwachten.

“Ik denk dat je ze meer vrijheid moet geven, maar als je dat niet wil, dan moet je ook mensen niet op die manier binnenhalen. Dan zeg je: ‘joh dit is prima, jij bent projectleider, maar weet wel: er zitten 3 lagen boven en die bemoeien zich er allemaal mee’. En dat een beetje op een leuke manier brengen. Van: ‘je kan hier een hoop leren, want er zit veel ervaring. Je kan met al die mensen sparren, maar uiteindelijk ben jij niet degene.’ Wees daar dan eerlijk in. Dat is wel de feitelijke situatie.” [Participant 11]

“Want al jaren (...) kiest Oasen bewust voor een schoolverlater om die jongen/dame op te leiden tot een voorwaardige professional. Tot dat moment gaat het goed denk ik. Maar wat daarna. En daar zit denk ik een uitdaging. Daar moet wat aan gedaan worden als je ervoor kiest om die mensen langer aan te binden. Als je daar niet voor kiest is het prima zo. Alleen dan moet je niet zeuren over verloop. En dat ze na vijf jaar weer weggaan.” [Participant 20]

Vrijwel alle participanten noemen het salaris als een aspect dat binnen Oasen verbeterd zou kunnen worden. Toch is niet iedereen ervan overtuigd dat jonge professionals hierdoor per se langer bij Oasen werkzaam zullen blijven. Een aantal leidinggevend geeft aan dat er in het verleden wel jonge professionals zijn geweest die vanwege het salaris zijn vertrokken. Zij noemen markttoeslagen als eventueel middel om sommige jonge professionals langer bij Oasen te behouden.

5. Conclusie

5.1 Antwoord op de vraagstelling

In hoeverre sluit de praktijk binnen Oasen aan op de verwachtingen en behoeften van jonge professionals met betrekking tot het werken bij Oasen en de verwachtingen en behoeften van leidinggevenden binnen Oasen met betrekking tot jonge professionals en wat kan er volgens jonge professionals en hun leidinggevenden voor zorgen dat jonge professionals langer naar beider tevredenheid werkzaam blijven bij Oasen?

Uit het onderzoek blijkt dat de praktijk binnen Oasen slechts ten dele aansluit op de behoeften en verwachtingen die voor jonge professionals en leidinggevenden het meest van belang zijn. Voor jonge professionals zijn dit: het hebben van uitdaging in de functie, het hebben van autonomie– oftewel vrijheid en verantwoordelijkheid – in een functie en het hebben van mogelijkheden om je te ontwikkelen. Met betrekking tot het hebben van uitdaging in de functie sluit de praktijk gedeeltelijk aan. Na de eerste periode, waarin alles nog nieuw is en uitdaging nog zo goed als gegarandeerd, ervaart men steeds minder uitdaging in de functie. Dit zou volgens veel jonge professionals kunnen worden verbeterd door meer diversiteit in taken te creëren en als organisatie meer en beter gebruik te maken van de kennis, inzichten en vaardigheden die jonge professionals in huis hebben. Ook meer ruimte voor innovativiteit zou volgens jonge professionals kunnen bijdragen aan het ervaren van meer uitdaging in een functie. Jonge professionals hadden van tevoren het beeld dat er binnen Oasen veel ruimte zou zijn voor vernieuwing en vernieuwende onderwerpen. Dit beeld komt overeen met de praktijk als het gaat om het gebruik van de nieuwste systemen en technieken, maar als het gaat om de tijd en ruimte die er is om aan innovatieve zaken te werken, valt het voor jonge professionals in de praktijk vaak tegen. Volgens jonge professionals zou dit kunnen worden verbeterd door de capaciteit van een afdeling aan te passen, zodat er naast de dagelijkse werkzaamheden ook ruimte is voor extra, innovatieve zaken. Ook zou de ruimte die de organisatie biedt aan innovativiteit volgens jonge professionals kunnen worden verbeterd. Het beeld van Oasen als organisatie die open staat voor verandering en vernieuwing komt volgens jonge professionals namelijk niet geheel overeen met de praktijk. In pogingen om zaken op een andere manier aan te pakken geven jonge professionals aan tegen procedures en regels aan te lopen die hen belemmeren om vernieuwingen door te voeren. Ook komen jonge professionals, in hun pogingen te vernieuwen, veel ‘mitsen en maren’ tegen en ervaren ze dat men in de organisatie niet altijd open staat voor verandering.

Uitdaging in de functie wordt deels ook bepaald door de mate waarin een jonge professional autonomie in een functie ervaart. In de praktijk sluiten de verwachting en behoeften van jonge professionals aan autonomie echter grotendeels niet aan. Onder jonge professionals heerste het beeld dat hen veel ruimte en verantwoordelijkheid zou worden gegeven en dat ze in bepaalde mate zelf invulling zouden kunnen geven aan taken en werkzaamheden. In de praktijk ervaren veel jonge

professionals echter vastomlijnde regels en processen tezamen met hiërarchische controle die hen het gevoel geven dat ze weinig verantwoordelijkheid hebben binnen hun functie en werkzaamheden en dat de organisatie onvoldoende vertrouwen in hen heeft. Het streven van Oasen om outputgericht te sturen zou in de ogen van zowel jonge professionals als hun leidinggevenden dan ook beter in de praktijk moeten worden gebracht. Leidinggevenden achten het hierbij van belang dat het outputgericht sturen van bovenaf richting de organisatie wordt uitgedragen. Ook geven leidinggevenden aan dat de autonomie van jonge professionals in hun ogen beter gefaciliteerd wordt als er binnen de organisatie meer ruimte wordt gegeven om hen te laten leren van hun fouten.

Op het moment dat jonge professionals minder uitdaging in hun functie ervaren gaat de behoefte aan ontwikkeling meespelen. Het beeld dat Oasen voldoende ontwikkelingsmogelijkheden biedt sluit in de ogen van zowel jonge professionals als hun leidinggevenden het meest aan op de praktijk. Beide partijen zijn van mening dat Oasen zich hiermee in zekere mate onderscheidt van andere organisaties. Wel ervaren jonge professionals dat de mogelijkheden om te ontwikkelen in de praktijk soms worden belemmerd door de dagelijkse werkzaamheden en de afwezigheid van voldoende capaciteit op een afdeling. Oasen zou hierin naar hun mening beter kunnen faciliteren. Met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden voor jonge professionals geven leidinggevenden aan dat het in de praktijk vooraf niet altijd even duidelijk is hoe een te volgen opleiding samenhangt met uit te voeren werkzaamheden. Meer communicatie hierover zou in hun ogen ervoor kunnen zorgen dat er duidelijke verwachtingen kunnen worden gecreëerd. Daarnaast zijn zowel jonge professionals als een aantal leidinggevenden het er over eens dat een leidinggevende een belangrijke rol kan spelen met betrekking tot de ontwikkelingsmogelijkheden van jonge professionals. Jonge professionals geven aan vooraf niet echt een duidelijke verwachting te hebben gehad over de rol van een leidinggevende. In de praktijk is echter gebleken dat ze behoefte hebben aan een leidinggevende die hen proactief ondersteunt en begeleidt op persoonlijk- en ontwikkelingsvlak. Op dit gebied sluit de praktijk niet aan aangezien veel leidinggevenden in de ogen van jonge professionals vooral aandacht hebben voor functie-inhoudelijke zaken en reactief aansturen. Een meer ondersteunende leiderschapsstijl zou volgens veel jonge professionals en tevens een aantal leidinggevenden ervoor kunnen zorgen dat de behoeften van jonge professionals, zoals ontwikkeling, beter gefaciliteerd worden.

Waar jonge professionals van tevoren geen behoeften of verwachtingen over hadden, maar wat uiteindelijk een vrij belangrijk aspect voor hen blijkt te zijn, zijn doorgroeimogelijkheden. Rondom hun indiensttreding hadden jonge professionals vooral aandacht voor hun nieuwe baan en waren ze niet bezig met de stappen daarna. Gedurende hun loopbaan bij Oasen is het merendeel van de jonge professionals er echter achter gekomen dat ze wel behoefte hebben aan mogelijkheden om door te groeien, maar dat Oasen hen hiertoe weinig mogelijkheden biedt. Dit blijkt voor veel jonge professionals een breekpunt naarmate hun behoefte aan uitdaging, autonomie en ontwikkeling minder worden vervuld. Dit aspect vormt niet zozeer een verschil tussen een verwachting en de praktijk, maar belemmert wel het behoud van jonge professionals bij Oasen. Ook leidinggevenden zijn zich ervan

bewust dat doorgroeimogelijkheden een belangrijk aspect vormen in het behoud van jonge professionals, maar dat Oasen hierin maar beperkt kan voorzien. Een aantal leidinggevendenden geven aan dat Oasen haar jonge professionals langer zou kunnen behouden door de doorgroeimogelijkheden te verbeteren. Dit zou in hun ogen kunnen door bijvoorbeeld een aantal medior- en seniorfuncties in het leven te roepen waarop jonge professionals in een juniorfunctie kunnen doorstromen. Ook worden er mogelijkheden gezien in functies waarvoor momenteel externen worden ingehuurd. Jonge professionals zouden kunnen worden begeleid en ontwikkeld om uiteindelijk door te kunnen groeien naar de functie. Dit zorgt voor uitdaging en ontwikkeling en maakt tevens de inhuur van externen overbodig.

Uitdaging, autonomie, ontwikkeling, doorgroeimogelijkheden en de rol van leidinggevendenden hierin vormen de meest belangrijke aspecten die van invloed zijn op werktevredenheid en uiteindelijk het behoud van jonge professionals binnen Oasen. Jonge professionals en leidinggevendenden ervaren echter ook dat het geboden salaris in de praktijk niet altijd voldoet aan de behoefte van jonge professionals. Dit geldt voornamelijk voor jonge professionals die al een langere tijd bij Oasen werkzaam zijn. Ondanks dat salaris niet wordt gezien als belangrijkste motivatie van jonge professionals geven sommige jonge professionals en leidinggevendenden echter wel aan dat een verbetering van het salaris er volgens hen voor zou kunnen zorgen dat een aantal jonge professionals langer bij Oasen worden behouden.

Leidinggevendenden

De verwachtingen en behoeften van leidinggevendenden ten opzichte van jonge professionals zijn minder uitgesproken dan die van jonge professionals met betrekking tot het werken bij Oasen. Hierdoor is het lastiger vast te stellen in hoeverre de praktijk met de verwachtingen en behoeften overeenkomt. De meest duidelijke verwachting en behoefte die bij leidinggevendende naar voren komt is dat jonge professionals eigen verantwoordelijkheid en initiatief tonen ten aanzien van hun ontwikkeling binnen Oasen. Uit de interviews komt niet zozeer naar voren of dit in de praktijk ook gebeurt. Wel wordt duidelijk dat de reactieve houding van veel leidinggevendenden met betrekking tot de ontwikkeling van jonge professionals niet overeenkomt met de manier waarop jonge professionals zouden willen dat hun leidinggevendende hiermee om zou gaan. Jonge professionals hebben behoefte aan een meer proactieve leidinggevendende die aandacht geeft aan de persoon achter de werknemer en die ondersteuning biedt bij hun ontwikkeling binnen Oasen. In dit opzicht komt de praktijk onvoldoende overeen met de behoeften van jonge professionals op het gebied van arbeidsverhoudingen. Zoals reeds genoemd zijn een aantal leidinggevendenden van mening dat leidinggevendenden binnen Oasen een meer ondersteunende leiderschapsstijl zouden moeten aanhangen om de behoeften van jongeren beter te faciliteren.

Wat impliciet naar voren komt is dat de eigen behoeften van leidinggevendenden voornamelijk gericht zijn op de dimensie arbeidsinhoud. Ze streven naar de juiste capaciteit op de afdeling zodat

werkzaamheden goed uitgevoerd kunnen worden. Hierbij hebben ze behoefte aan werknemers met een goede mix van kennis en ervaring. De praktijk komt niet altijd overeen met deze behoefte. Het aannamebeleid van Oasen waarbij voornamelijk werknemers van 30 jaar of jonger worden aangenomen belemmert het creëren van deze balans. Meer ruimte om ook meer ervaren werknemers aan te nemen zou volgens veel leidinggevendenden voor een betere balans zorgen. Verder komt naar voren dat leidinggevendenden in zekere mate behoefte hebben aan een duidelijke visie op en beleid voor jonge professionals, maar dat deze in de praktijk niet aanwezig zijn. Buiten het verjongen van de organisatie is het veel leidinggevendenden onduidelijk welke doelen Oasen heeft met het aannemen van jonge professionals en op welke manier men deze wil bereiken. Het is hen hierdoor ook niet duidelijk waarom Oasen haar jonge professionals langer wil behouden en wat ‘langer’ voor Oasen inhoudt. Het opstellen van een visie en beleid ten aanzien van jonge professionals zou volgens veel leidinggevendenden helpen bij het creëren van duidelijkheid voor alle partijen en bij het beter faciliteren van de ontwikkeling en behoud van jonge professionals.

Verdere behoeften en ervaringen van leidinggevendenden hebben vooral te maken met de manier waarop Oasen zich opstelt ten opzichte van jonge professionals. Veel leidinggevendenden geven aan dat het beeld dat Oasen naar buiten brengt van zichzelf, en waarmee het jonge professionals probeert te werven, niet volledig overeenkomt met de praktijk. Volgens leidinggevendenden klopt het dat Oasen goede opleidings- en ontwikkelingsfaciliteiten biedt, men innovatief te werk gaat en er goede kansen worden gegeven aan net afgestudeerde jonge professionals. Deze aspecten worden door hen ook gezien als belangrijkste pluspunten van Oasen bij het werven van jonge professionals. Het beeld dat Oasen jonge professionals verantwoordelijkheid geeft en dat men open staat voor vernieuwingen komt volgens leidinggevendenden echter niet voldoende overeen met de praktijk. Oasen kenmerkt zich volgens leidinggevendenden door sterk gereguleerde processen en hiërarchische controle en zou het outputgericht sturen, zoals reeds gezegd, dan ook beter in de praktijk moeten brengen. De behoeften van leidinggevendenden met betrekking tot de houding van Oasen ten opzichte van jonge professionals zijn hierbij in overeenstemming met de behoeften van jonge professionals.

Terugkoppeling naar de theorie

Wat betekent dit nu met betrekking tot de theorie van het psychologisch contract? Resumerend, het psychologische contract is geen fysiek contract, maar een construct dat bestaat uit overtuigingen van een individu over de wederzijdse verplichtingen tussen een werkgever en een werknemer (Anderson & Thomas, 1996; Bal, 2010; Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde, 2010; Rousseau, 1995) die voortkomen uit de communicatie met de organisatie. Daarnaast wordt de inhoud van een psychologisch contract vormgegeven door het anticipatorisch psychologisch contract: de algemene houding en persoonlijke overtuigingen die een individu heeft ten aanzien van werken en arbeidsrelaties die voortkomen uit eerdere ervaringen en individuele factoren zoals persoonlijkheid, kennis, interpersoonlijke vaardigheden en loopbaanmotieven (Anderson & Thomas, 1996). Ieder

individu heeft een eigen invulling van het psychologisch contract, maar veronderstelt dat er gemeenschappelijke begrip bestaat en dat de andere partij zich volgens de veronderstelde overeenkomst zal gedragen (Rousseau, 2001). Indien dit niet gebeurt leidt dit tot ontevredenheid en ervaart een individu psychologische contractbreuk: het gevoel dat de andere partij haar beloftes niet nakomt (Robinson & Rousseau, 1994, zoals weergegeven in Zhao et al., 2007). Dit vergroot de kans op verloop.

Vooropgesteld, een psychologisch contract van een individu is impliciet aanwezig en blijft vaak onuitgesproken. Het anticipatorisch psychologisch contract is daarbij vaak zelfs onbewust. Dit wordt in dit onderzoek teruggezien in de beantwoording van de deelvragen waarbij is vastgesteld dat de algemene behoeften en verwachtingen dermate verweven zijn met de specifieke behoeften en verwachtingen over het werken bij Oasen, dat ze niet los van elkaar besproken kunnen worden. Het anticipatorisch psychologisch contract van zowel jonge professionals als leidinggevenden binnen Oasen is dan ook niet te expliciteren. De inhoud van het psychologisch contract van jonge professionals binnen Oasen komt wel duidelijk naar voren en richt zich vooral op de dimensies arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Jonge professionals veronderstelden dat Oasen hen uitdaging, autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden zou bieden. Gedurende de loopbaan kwamen daar behoeften en verwachtingen bij over de ondersteuning van leidinggevenden en de mogelijkheden om door te groeien. Zoals gezegd komen de verwachtingen over uitdaging, autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden niet volledig overeen met de praktijk, wat duidt op een breuk van het psychologisch contract. Uit het onderzoek komt naar voren dat jonge professionals hier ontevreden over zijn en dit ook als breuk ervaren, maar dat het gebrek aan ondersteuning door leidinggevenden en aan doorgroeimogelijkheden van doorslaggevend betekenis zijn bij vrijwillig verloop. Een ondersteunende leiderschapstijl helpt jonge professionals hun behoeften ten aanzien van uitdaging, autonomie en ontwikkeling te vervullen. Afwezigheid van ondersteuning hoeft geen probleem te vormen als er aan die behoeften wordt voldaan, maar indien deze behoeften onvoldoende worden vervuld blijkt dat de afwezigheid van ondersteuning voor jonge professionals van groter belang wordt en kan bijdragen aan de beslissing om te vertrekken. De afwezigheid van doorgroeimogelijkheden vormt het laatste breekpunt voor jonge professionals. Doorgroeien naar een andere functie is een manier om de behoefte aan uitdaging en ontwikkeling te bevredigen. Als het niet mogelijk is om door te groeien naar een andere functie is dit voor veel jonge professionals een teken dat zij hun behoeften binnen Oasen niet meer zullen vervullen en dat hiervoor een nieuwe organisatie zal moeten worden gezocht.

Het psychologisch contract van leidinggevenden binnen Oasen komt minder duidelijk naar voren. Het blijkt meer impliciet aanwezig te zijn en als een vanzelfsprekendheid te worden gezien. Desondanks kan gesteld worden dat het zich voornamelijk richt op de dimensie arbeidsinhoud. Leidinggevenden hebben zelf vooral behoefte aan een goede, gebalanceerde bezetting om de werkzaamheden van de afdeling goed te kunnen uitvoeren en zijn van mening dat uitdaging in de

functie voor jonge professionals een billijke behoefte is. De houding van leidinggevendenden ten opzichte van de behoefte van jonge professionals aan autonomie blijkt paradoxaal. Enerzijds zijn veel leidinggevendenden in hun aansturing controlerend en reactief, wat zou veronderstellen dat men geen behoefte heeft aan autonomie bij jonge professionals. Anderzijds verwachten zij wel dat jonge professionals initiatief tonen als het gaat om hun ontwikkeling. Dit duidt op inconsistentie in het psychologisch contract van leidinggevendenden. Uit het onderzoek blijkt niet duidelijk dat leidinggevendenden breuk van hun psychologisch contract ervaren. Wel wordt duidelijk dat leidinggevendenden onvrijwillig verloop hoofdzakelijk initiëren op basis van factoren die zich binnen de dimensie arbeidsinhoud bevinden, zoals functioneringsvermogen. In deze gevallen verschilt de focus van jonge professionals mogelijk van die van leidinggevendenden en ligt die niet op arbeidsinhoud – het vermogen om goed te functioneren – maar eerder op arbeidsvoorwaarden: men heeft behoefte aan begeleiding en ontwikkeling. Leidinggevendenden hebben hier mogelijk minder aandacht voor omdat hun behoefte bij een goed functionerende werknemer ligt en het hen voor begeleiding en ontwikkeling aan voldoende faciliteiten, zoals capaciteit en budget, ontbreekt. De dimensie arbeidsinhoud is voor zowel jonge professionals als hun leidinggevendenden belangrijk, maar verschilt in de manier waarop het naar voren komt en in de belangen die ermee gemoeid zijn.

Vanuit het theoretische kader van dit onderzoek wordt gesteld dat breuk van het psychologisch contract zorgt voor een afname van de betrokkenheid van werknemers bij een organisatie, wat de kans op verloop vergroot. De jonge professionals in dit onderzoek ervaren allen een bepaalde betrokkenheid bij de organisatie, maar geven hier allemaal een andere inhoud en betekenis aan. Hierdoor kan er in dit onderzoek geen duidelijk verband worden gelegd tussen het psychologisch contract, organisatiebetrokkenheid en behoud van jonge professionals.

5.2 Aanbevelingen

Uit dit onderzoek is duidelijk geworden dat de praktijk binnen Oasen op bepaalde belangrijke punten niet overeenkomt met de verwachtingen en behoeften van jonge professionals en leidinggevendenden en dat dit in zekere mate invloed heeft op verloop binnen de organisatie. Om de kans op verloop te verkleinen en behoud te bevorderen zijn enkele aanbevelingen te maken. Vooropgesteld is het van belang te beseffen dat veel van de aspecten die binnen dit onderzoek worden aangekaart niet alleen van toepassing zijn op jonge professionals, maar ook van belang zijn voor de rest van de organisatie. Het is dan ook niet de bedoeling om in deze paragraaf alleen te opteren voor veranderingen die ten goede komen van jonge professionals. Het zijn aanbevelingen die voortkomen uit dit onderzoek naar het behoud van jonge professionals, maar die in veel gevallen ook ingezet kunnen worden ter bevordering van de algemene werktevredenheid. Deze algemene toepassing valt zeker aan te raden. Voor elk van de aanbevelingen geldt dat Oasen voor zichzelf de keuze moet maken of het hierin wil en kan faciliteren en in welke mate. Het is van belang dat consequenties die hieruit voortkomen

geaccepteerd worden. Zo zou het bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat er geen heil wordt gezien in het verbeteren van de doorgroeimogelijkheden binnen Oasen. Het is dan echter wel van belang dat dan wordt aanvaard dat dit ervoor zorgt dat sommige jonge professionals minder lang behouden zullen worden. Dat is niet erg, maar het is het één of het ander. Helaas niet allebei.

Allereerst valt het aan te raden om goed na te denken over wat Oasen wil ten aanzien van het aannemen, inzetten en behouden van jonge professionals en wat hiermee, op welke manier, bereikt wil worden. Dit zou vormgegeven kunnen worden in een visie en een beleid ten aanzien van jonge professionals binnen Oasen. Het expliciteren van de visie van Oasen op jonge professionals draagt bij aan duidelijkheid voor zowel de organisatie als de jonge professionals over wat men kan verwachten en waarom. Het uitgangspunt van dit onderzoek is dat verschillen tussen de praktijk en vooraf geformuleerde verwachtingen verloop in de hand werken omdat werknemers zich in zekere mate 'bekocht' voelen en teleurgesteld raken waardoor er minder plezier in het werk wordt ervaren. Door ervoor te zorgen dat de verwachtingen van jonge professionals zo veel mogelijk overeenkomen met de daadwerkelijke praktijk binnen de organisatie, wordt de kans op teleurstelling en verminderd werkplezier verkleind. Het is dan ook belangrijk dat Oasen in een visie en beleid op jonge professionals realistisch is over wat men jonge professionals wil en kan bieden in hun poging hen langer naar tevredenheid te behouden. Het zal er misschien voor zorgen dat sommige jonge professionals er voor kiezen om niet bij Oasen te komen werken, maar het vergroot de kans dat jonge professionals die wel bewust voor Oasen kiezen langer naar tevredenheid behouden kunnen worden. De visie van Oasen op jonge professionals zou vastgesteld zou kunnen worden middels een overleg met leidinggevenden en eventueel jonge professionals waarin besproken wordt wat men binnen Oasen van belang vindt en wat de praktische kanten hiervan zijn. Enerzijds kan dit ervoor zorgen dat de visie en het beleid gefundeerd wordt door meerdere invalshoeken, anderzijds kan het zorgen voor meer draagvlak vanuit de organisatie.

Ten aanzien van het langer behouden van jonge professionals zou Oasen zich ook moeten bedenken wat men verstaat onder 'langer behouden' en wat hierin realistisch is. Zoals eerder aangegeven, zijn werkgevers voor het leven vandaag de dag een unicum en veranderen werknemers veel vaker van werkgever. Bij jonge professionals komt daar nog eens bij dat hun baan bij Oasen veelal pas hun eerste of tweede baan betreft en men nieuwsgierig is naar wat er nog meer te vinden is op de arbeidsmarkt. Daarnaast is Oasen een vrij platte organisatie met beperkingen in doorgroeimogelijkheden. Oasen zou haar doorgroeimogelijkheden kunnen verbeteren – verderop volgen hiervoor aanbevelingen – maar zou ook realistisch moeten zijn over de aanwezige beperkingen. Hierop zou Oasen haar verwachtingen ten aanzien van het langer behouden van jonge professionals moeten aanpassen.

Indien Oasen haar jonge professionals wil behouden valt aan te bevelen proactief te werk te gaan. Er zou niet alleen moeten worden gereageerd op de behoeften die door jonge professionals worden uitgesproken, maar ook actief in gesprek moeten worden gegaan met jonge professionals over

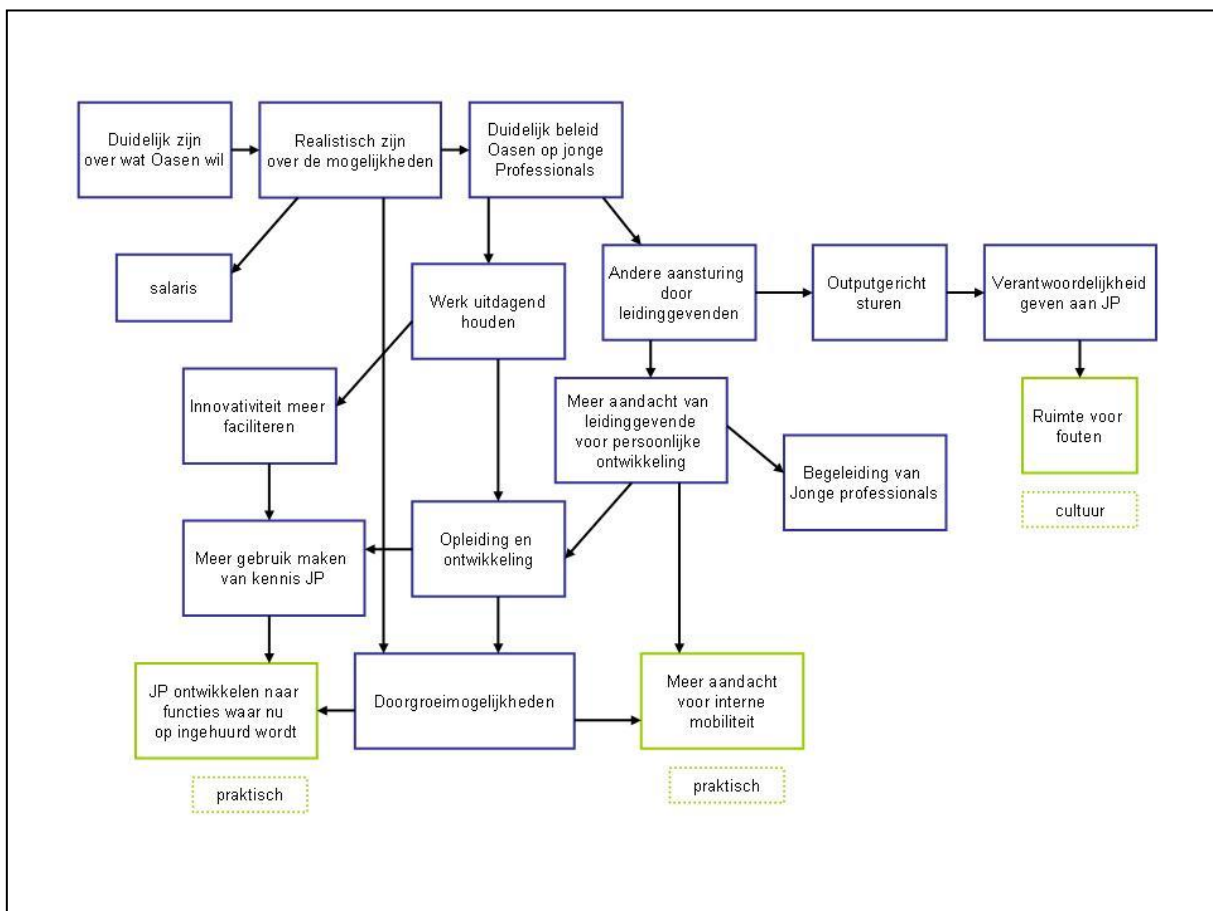
hun behoeften en toekomstplannen en de mate waarin Oasen daarin kan faciliteren. Zoals in dit onderzoek naar voren komt zijn veel behoeften en verwachtingen impliciet aanwezig, maar spelen ze een actieve rol bij het waarderen van het werk en de beslissing om te blijven of te vertrekken. In dat opzicht kan worden aangeraden te proberen om het impliciete psychologisch contract expliciet te maken. Dit kan door de behoeften en verwachtingen van beide partijen te verwoorden en duidelijk te zijn over wat waargemaakt kan worden. Dit zorgt ervoor dat beide partijen een realistisch beeld van de situatie krijgen en niet onnodig verrast worden door zaken die impliciet mee bleken te spelen. Hiervoor is het aan te bevelen dat leidinggevendenden een meer ondersteunende leiderschapsstijl aannemen, waarbij er naast functie-inhoudelijke zaken ook aandacht is voor persoonlijke aspecten en ontwikkeling. Een meer proactieve houding van leidinggevendenden over mogelijkheden binnen Oasen en de te ondernemen stappen zou tevens kunnen bijdragen aan het langer behouden van jonge professionals. Het zou jonge professionals kunnen stimuleren om zich intern te ontwikkelen en minder snel naar externe partijen te kijken om behoeften te bevredigen.

Voortbordurend op een andere manier van leidinggeven is het tevens belangrijk dat er meer aandacht wordt besteed aan het in de praktijk brengen van het outputgericht sturen. Autonomie is een belangrijke behoefte van jonge professionals, maar in de praktijk wordt er binnen Oasen nog onvoldoende outputgericht gestuurd. Indien het werkelijk de wens is van Oasen om outputgericht te sturen is het van belang dat dit principe van boven naar beneden uitgedragen wordt en dat jonge professionals in hun werkzaamheden de ruimte krijgen om te leren van hun fouten. Aangezien Oasen zich kenmerkt door vrij strakke procedures en hiërarchische controle betekent dit een cultuuromslag en zullen veranderingen niet van de één op de andere dag plaatsvinden. Er zal gewerkt moeten worden aan het geven en krijgen van vertrouwen, maar ook aan goede begeleiding en ondersteuning door leidinggevendenden. Een ontwikkelingsprogramma voor leidinggevendenden zou kunnen helpen om veranderingen in leiderschapsstijl te bewerkstelligen.

Daarnaast is het aan te raden meer aandacht hebben voor de doorgroeimogelijkheden binnen Oasen. Enerzijds zou Oasen hier realistisch over moeten zijn aangezien het door de platte structuur beperkte verticale mogelijkheden heeft. Anderzijds zou het nuttig zijn om te bekijken wat er wél mogelijk is. Zo zou er meer aandacht kunnen worden geschonken aan horizontale mobiliteit. Een overzicht van ophanden zijnde vacatures binnen Oasen, als gevolg van bijvoorbeeld pensionering, zou hier meer inzicht in kunnen geven. Dit zou kunnen worden gecommuniceerd door de afdeling HR of via een integraal overleg over personeelsplanning waar leidinggevendenden gezamenlijk kunnen kijken naar mogelijkheden voor interne mobiliteit. Een geïnteresseerde jonge professional zou dan aan de hand van de gebleken mogelijkheden een ontwikkeltraject kunnen starten. Ten aanzien van verticale doorgroeimogelijkheden zou er kunnen worden gekeken naar de mogelijkheden rondom het creëren van medior- en seniorfuncties. Een andere mogelijkheid is het ontwikkelen van jonge professionals voor functies waarvoor nu ervaren externen worden ingehuurd. Dit zorgt naast meer

doorgroeimogelijkheden voor zowel meer uitdaging als ontwikkelingsmogelijkheden voor jonge professionals. Daarnaast kan het geld besparen omdat het inhuren van externen overbodig wordt.

De laatste aanbeveling heeft te maken met de behoeften van leidinggevend en aan een afdeling met een goede verdeling van leeftijden en ervaring. Het is aan te bevelen om aandacht te besteden aan deze gewenste balans. Het leeftijds criterium zorgt weliswaar voor verjonging van de organisatie, maar zorgt er ook voor dat er te weinig ervaren werknemers zijn die de jonge professionals kunnen begeleiden en ondersteunen. Als kennis en ervaring onvoldoende kunnen worden overdragen aan de jongere generatie komt dit niet ten goede van zowel de continuering van kennis en ervaring binnen Oasen als de ontwikkeling en doorgroei van jonge professionals. Uiteindelijk zou dit het behoud van jonge professionals binnen Oasen kunnen belemmeren.



Schematisch overzicht aanbevelingen

5.3 Discussie

Uit praktische overwegingen is er binnen dit onderzoek voor gekozen om alleen met huidige jonge professionals van Oasen te spreken. Het uitbreiden van de participantengroep met jonge professionals die reeds uit dienst zijn zou kunnen bijdragen aan een vollediger beeld van de factoren die kunnen bijdragen aan het behoud van jonge professionals binnen Oasen. Daarnaast zou het zorgen voor een

extra invalshoek aangezien oud-werknemers de situatie binnen Oasen kunnen spiegelen aan hun ervaringen bij hun huidige werkgever.

In dit onderzoek is gekeken naar de manier waarop de overeenkomsten of discrepantie tussen de praktijk en verwachtingen en behoeften van jonge professionals en hun leidinggevenden bijdragen aan behoud of verloop van jonge professionals. In de interviews met leidinggevenden is er echter weinig informatie naar voren gekomen over hun verwachtingen en behoeften ten opzichte van jonge professionals binnen Oasen. Omdat is gebleken dat veel van deze verwachtingen en behoeften impliciet aanwezig zijn of als vanzelfsprekend worden beschouwd, had het mogelijkwerwijs geholpen als hierover meer over doorgevraagd was. Daarnaast had meer literatuur over de totstandkoming van het psychologisch contract bij werkgevers of leidinggevenden kunnen bijdragen aan een beter kader bij het achterhalen van de verwachtingen, behoeften en ervaringen van leidinggevenden. De vijf arbeidsdimensies (Beukema, 1996) waarvan gebruik is gemaakt zijn niet voldoende geschikt gebleken voor het uitzetten van de ervaringen van leidinggevenden ten opzichte van werknemers.

In dit onderzoek is invulling gegeven aan het psychologisch contract door te vragen naar verwachtingen en behoeften. Om het psychologisch contract van beide partijen beter vorm te kunnen geven had er misschien explicieter moeten worden geïnformeerd naar de veronderstellingen van de ene partij over de beloftes en verplichtingen van de andere partij. Ook had er misschien explicieter moeten worden gevraagd naar ervaren contractbreuk en de toedracht ervan. In dit onderzoek is gebleken dat het anticipatorisch psychologisch contract, zoals dit naar voren komt in de literatuur, in de praktijk moeilijk te ontwarren is omdat het veel impliciete aspecten kent en vaak onbewust aanwezig is. Meer literatuur hierover had er misschien voor kunnen zorgen dat het anticipatorisch psychologisch contract beter naar voren was gekomen.

Zoals weergegeven in het conceptueel model is er binnen dit onderzoek van uitgegaan dat de mate waarin het psychologisch contract wordt vervuld van invloed is op de organisatiebetrokkenheid van jonge professionals en daarmee invloed uitoefent op behoud of verloop. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek kan deze samenhang niet worden bevestigd. Bij vragen over betrokkenheid bij de organisatie gaven participanten zeer wisselende antwoorden waaruit bleek dat er verschillende opvattingen bestonden over wat organisatiebetrokkenheid inhoudt. Een duidelijke operationalisering van organisatiebetrokkenheid zou voor een betere validiteit van het begrip kunnen zorgen waardoor de samenhang tussen het psychologisch contract en organisatiebetrokkenheid beter onderzocht kan worden. In dit onderzoek is de rol van het psychologisch contract op betrokkenheid niet duidelijk naar voren gekomen. Wel levert dit onderzoek een bijdrage aan de kennis over het psychologisch contract van werkgevers, bij hoofde van leidinggevenden, en het verband met onvrijwillig verloop.

5.4 Aanbevelingen onderzoek

De focus van dit onderzoek ligt op het behoud van jonge professionals bij Oasen. Over het algemeen heeft de drinkwaterbranche een wat stoffig imago. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om het onderzoek naar behoud van jonge professionals ook bij andere drinkwaterbedrijven uit te voeren. Hierbij kan gekeken worden wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de verschillende organisaties en of er aspecten zijn die specifiek zijn voor de branche. Verder komt in dit onderzoek naar voren dat sommige aspecten die van belang zijn voor het behoud van jonge professionals binnen Oasen, ook van toepassing kunnen zijn op de rest van de organisatie. Het zou daarom interessant zijn om vervolgonderzoek te doen naar andere doelgroepen binnen de organisatie. Een onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract in verschillende leeftijdsgroepen of bij verschillende opleidingsniveaus zou meer inzicht kunnen bieden in de manier waarop een organisatie het beste met deze verschillende groepen kan omgaan. Een onderzoek naar de ontwikkeling van het psychologisch contract gedurende de loopbaan zou hierbij informatie kunnen aanleveren voor een loopbaanfasebewust personeelsbeleid.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de inhoud van het psychologisch contract van leidinggevenden een andere inhoud kent en op een andere manier tot stand komt dan die van werknemers. Over het psychologische contract van leidinggevenden is in de arbeidsliteratuur nog weinig bekend. Het zou daarom van waarde zijn om een vervolgonderzoek te doen naar de inhoud en werking van het psychologische contract van leidinggevenden, als vertegenwoordigers van een organisatie. Met betrekking tot leidinggevenden is uit dit onderzoek eveneens gebleken dat de manier van leidinggeven een belangrijke rol speelt bij de vervulling van behoeften van jonge professionals en uiteindelijk op hun behoud. In deze lijn zou het nuttig zijn om een onderzoek te doen naar wat de beste leiderschapsstijl is om jonge professionals te begeleiden en daarmee ook uiteindelijk te behouden.

6. Literatuurlijst

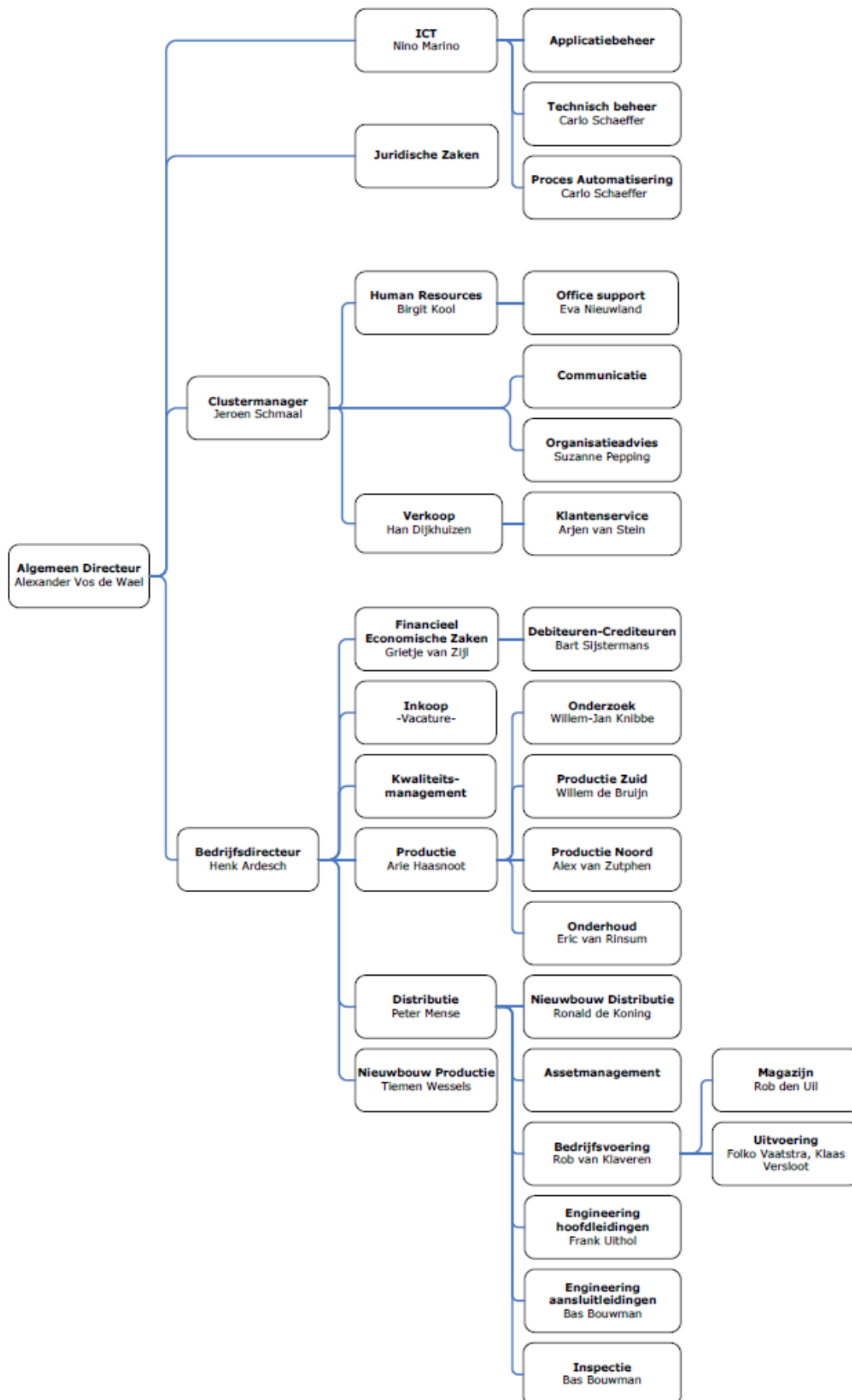
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior 49, 252–276
- Anderson, N. & Thomas, H.D.C. (1996). *Work Group Socialization*. In M.A. West (Red.), Handbook of Work Group Psychology. (pp. 423-450). Chichester: Wiley
- Baarveld, M.C. (red.). (1999). *Employability: bewegen in vogelvlucht*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Bal, M. (2010) *Leeftijd en het psychologische contract: Vier wijze lessen voor organisaties die hun oudere werknemers willen behouden*. Tijdschrift voor HRM 1, 5-20
- Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W. & Van der Velde, M.E.G. (2010). *Leeftijd, het psychologisch context, en werkhoudingen: een meta-analyse*. Gedrag & Organisatie 23(1), 44-72
- Beukema, L. (1996). *Kwaliteit van de arbeid*. In L.M. Beukema, H.M.J. Coenen & B. Valkenburg (Red.) *Arbeid en modernisering : een inleiding in de sociaal-wetenschappelijke bestudering van arbeidsvraagstukken*. (pp. 97-116). Utrecht: Lemma.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P. & van Twist, M.J.W. (2007). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Kluwer
- CBS (2010a). *Bevolkingspiramide*. Verkregen 2 maart 2011 via <http://www.cbs.nl/nl/NL/menu/informatie/onderwijs/gereedschappen/piramide-nl.htm>
- Cho, S., Johanson, M.M., Guchait, P. (2009). *Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay*. International Journal of Hospitality Management 28(3), 374-381.
- Cohen, A. (2007). *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review 17, 336-354
- De Vos, A., De Stobbeleir, K. & Meganck, A. (2009). *The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts*. Journal of Business Psychology 24, 289-298
- De Vos, A. & Meganck, A. (2006). *Het anticipatorisch psychologisch contract van laatstejaarsstudenten op de Vlaamse arbeidsmarkt*. Tijdschrift voor Economie en management vol. LI(4), 411-437

- De Vos, A., Meganck, A. & Buyens, D. (2005). *The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intention to stay*. Verkregen 1 maart 2011 via <http://www.vlerick.com/en/2623-VLK/version/default/part/AttachmentData/data/vlgms-wp-2005-05.pdf>
- Guest, D.E. & Conway, N. (2002). *Communicating the psychological contract: an employer perspective*. Human Resource Management Journal 12(2), 22-38
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium*. Journal of Management 26(3), 463-488.
- Hart, H., Boeije, H. & Hox, J. (Red.). (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom onderwijs
- Maertz Jr., C.P. & Griffeth, R.W. (2004). *Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research*. Journal of Management 30(5), 667-683.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C. (2004). *Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*. Journal of applied psychology 89(6), 991-1007
- Oasen. (2008). *Van tap tot bron: Visie van Oasen op haar toekomst*. Gouda: Oasen, interne uitgave
- Oasen. (2009). *Aan de leiding; Integraal meerjarenplan 2010-2012*. Verkregen 31 maart 2011 via <http://www.oasen.nl/oasen/aandleiding/Pages/Default.aspx>
- Oasen (2010). *Werkgeversspiegel ABP: Kenmerken van medewerkers bij Oasen*. Gouda: Interne uitgave. Verkregen 21 februari 2011 via <http://www.oasen.nl/oasen/Documents/Werkgeversspiegel-ABP-Oasen-nov-2010.pdf>
- Oasen. (2011) *Dit biedt Oasen jou*. Verkregen 11 mei 2011 via <http://www.oasen.nl/oasen/vacatures/Pages/ditbiedtoasenjou.aspx>
- Pierson, C. (2006). *Beyond the welfare state? : The new political economy of welfare*. Cambridge: Polity Press
- Pierson, C. & Castles, F.G. (2006). *The welfare state reader*. Cambridge: Polity Press
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage
- Rousseau, D.M. (2001). *Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract*. Journal of Occupational and Organizational Psychology 74, 511-541
- Solinger, O.N., Van Olffen, W. & Roe, R.A. (2008). *Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment*. Journal of Applied Psychology 93(1), 70-83
- Steel, R.P. & Lounsbury, J.W. (2009). *Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature*. Human Resource Management Review 19, 271-282.

- Sutherland, M., Jordaan, W. (2004). *Factors affecting the retention of knowledge workers*. Journal of Human Resource Management 2(2), pp.55-64
- Taylor-Gooby, P. (red.). 2004. *New Risks, New Welfare. The Transformation of the European Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Dam, K., Van der Heijden, B.I.J.M., Schyns, B. (2006) *Employability en individuele ontwikkeling op het werk*. Gedrag & Organisatie, 19(1), pp. 53-68.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. & Bravo, J. (2007). *The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis*. Personnel Psychology 60, 647-680

7. Bijlagen

7.1 Organigram Oasen



7.2 Uitnodigingsmail

Beste [naam jonge professional/ leidinggevende],

Zoals je misschien in [Op de Hoogte 6](#) hebt gelezen, ben ik momenteel in het kader van mijn studie bezig met een onderzoek naar jonge professionals binnen Oasen. De focus ligt hierbij op de verwachtingen, behoeftes en ervaringen uit het verleden en het heden van zowel jonge professionals als hun leidinggevenden. Door deze twee partijen te interviewen over hun ideeën en ervaringen, probeer ik inzicht te krijgen in wat er nodig zou kunnen zijn om jonge professionals bij Oasen beter te binden en te boeien.

Ik ben benieuwd naar jouw bevindingen met betrekking tot dit onderwerp en wil je hierbij graag uitnodigen om hierover met mij te komen praten.

Voor eventuele vragen ben ik het beste te bereiken via marijke.borgerding@oasen.nl.

Met vriendelijke groet,

Marijke Borgerding

7.3 Topiclijst Jonge Professionals

Voordat we beginnen wil je eerst laten weten dat de informatie die we hier bespreken geanonimiseerd in het onderzoek zal terugkomen. Ik zal in mijn onderzoek nooit informatie weergeven waardoor het te herleiden valt tot een persoon. Daarbij wil je ook toestemming vragen om dit gesprek op te nemen. De reden hiervan is alleen praktisch: zo kan ik met mijn volledige aandacht bij het gesprek zijn en kan ik achteraf bij twijfel over wat er ook al weer gezegd was de opnamen terugluisteren. De opnames zullen dus alleen door mij worden beluisterd.

Dan zal ik beginnen met een introductie van mijzelf en dit onderzoek. Ik ben Marijke Borgerding, ik studeer aan de Universiteit Utrecht en doe daar een master Arbeid, Zorg en Welzijn. Mijn interesse gaat het meest uit naar arbeid, vandaar dat ik mijn scriptie schrijf over het behoud van jonge professionals. In mijn onderzoek is de definitie van jonge professionals: medewerkers van 30 jaar of jonger met een HBO of WO functie. Voor mijn onderzoek ben ik benieuwd naar de manier waarop verwachtingen, behoeftes en ervaringen van jonge professionals en hun leidinggevendenden bijdragen aan het behoud of juist vertrek van jonge professionals. Ik ben daarom zeer benieuwd naar jouw herinneringen van toen je hier kwam werken en je ervaringen tijdens het werk.

Om de context te schetsen en in het gesprek te komen: kun je me vertellen wat je binnen Oasen doet en hoe lang je bij Oasen werkt?

De deelvragen:

- 1) *Welke verwachtingen en behoeften hadden jonge professionals voorafgaand aan hun indiensttreding met betrekking tot werk in het algemeen en met betrekking tot werken bij Oasen?*
- 2) *Welke ervaringen hebben jonge professionals in de praktijk met het werken bij Oasen?*

Werk in het algemeen

- Is dit je eerste baan?
- Als je teruggaat naar de periode voordat je aan je eerste baan begon, kun je je herinneren wat je **verwachtte** van het werkende leven?
- **Wat was voor jou op dat moment belangrijk bij een werkgever of in een baan?**
 - Persoonlijke omstandigheden (gezin?) / Persoonlijke ontwikkeling /mogelijkheden binnen het bedrijf /Situatie arbeidsmarkt
- Hoe heb je je eerste baan gevonden?
- Wat zijn je **ervaringen** met werken in het algemeen?
 - verandering in ritme / balans werk-privé / vervulling behoeftes
- **rapporcijfer**

Werken bij Oasen

- Wanneer en hoe ben je voor het eerst met Oasen in aanraking gekomen?
- Welk **beeld** kreeg je toen van Oasen?
- Waar kwam dat door?
 - o Website / Vacature /Via-via
- Wat was voor jou de reden om bij Oasen te **solliciteren**?
 - o Welke behoeftes had je?
 - o In welke mate had je het idee dat jouw behoeftes bij Oasen zouden worden bevredigd?
- Verwachtingen van Oasen **voor/ na** sollicitatie
 - o Hoe heb je het sollicitatieproces ervaren?
 - o Was er een verschil tussen het beeld en de verwachtingen vooraf en achteraf?
 - o Hoe beoordeelde je Oasen destijds (**rapportcijfer**)
- Met wat voor idee ging je bij Oasen werken?
 - o Taken / Werksfeer /Mogelijkheden /Hoe je werkdagen eruit zien /Hoe behoeftes worden vervuld
- Klopten de verwachtingen die je van tevoren had over Oasen in jouw ogen? / In welke mate zijn vooraf aanwezige verwachtingen wel of niet uitgekomen?
 - o Waar ligt dat aan?
- **rapportcijfer**

Je bent nu al een tijdje werkzaam bij Oasen. Ik ben benieuwd naar jouw ervaringen van het werken bij Oasen. Ook ben ik benieuwd of je verwachtingen en behoeftes gedurende die tijd zijn veranderd.

- Hoe tevreden of ontevreden ben je over je werk/ het werken bij Oasen?
 - o Waar zit dat 'em in?
- inwerk/ introductieperiode
- begeleiding

Arbeidsinhoud

- inhoud functie / Gevarieerd/ eenzijdig /Autonomie
- Voel je je verbonden met hetgeen dat je aflevert? / met het primaire product?
- Hoe vind je het om in een **drinkwaterbedrijf** te werken?

Arbeidsomstandigheden

Wat zijn jouw ervaringen met:

- de plek waar je werkt / de werksfeer / de collega's / (oudere teams?)

Arbeidstijden

Ben je tevreden met je arbeidstijden?

- o Aantal uren / verdeling van de uren / 'het nieuwe werken'?

Arbeidsverhoudingen

- **leidinggevende**
 - o Leiderschapsstijl
- Overleg
- (interne) communicatie
- Samenwerking
 - o collega's /leidinggevend / andere afdelingen?

Arbeidsvoorwaarden

Ben je tevreden met je arbeidsvoorwaarden?

- Primair (beloningen)
- Secundair (pensioen, verlof, sporten etc.)
- **Ontwikkel/ doorgroeimogelijkheden**

- Als je denkt aan de tijd dat je nu bij Oasen werkt, wat was voor jou nou echt een hoogtepunt of waar kijk je met plezier op terug?
- Waar kijk je met minder plezier op terug?
- **Als je kijkt naar je ervaringen met het werken bij Oasen, welk rapportcijfer zou je dan geven?**
- wat zijn momenteel jouw verwachtingen?
 - o Zijn jouw verwachtingen van Oasen in de loop van de tijd veranderd?
- Wat zijn momenteel jouw behoeftes?
 - o Zijn jouw behoeftes met betrekking tot werk/ werken bij Oasen in de loop van de tijd veranderd?
 - o Hoe wordt daar vanuit Oasen op gereageerd?
- Waar zie je jezelf over 5 jaar?
 - o Hoe past Oasen daarin?
- Welke dingen vallen je op binnen Oasen? (eigen associaties)
 - o Waar loop je tegenaan?

- Voldoet het werken bij Oasen aan jouw behoeftes?
 - Waarom wel/ waarom niet?
 - Wat zou er moeten veranderen?
- Voel je je **betrokken** bij Oasen?
- Wat zorgt ervoor dat je wel of niet betrokken bent?
- Denk je dat betrokkenheid van invloed is op de beslissing om bij Oasen te blijven?

3) Wat zou volgens jonge professionals en leidinggevenden binnen Oasen ervoor kunnen zorgen dat jonge professionals langer naar tevredenheid werkzaam blijven bij Oasen?

- Wat zorgt er volgens jou voor dat jonge professionals bij Oasen blijven werken?
- Wat zorgt ervoor dat ze vertrekken?
- Hoe zou Oasen ze het beste kunnen behouden?

Welke condities zijn voor jonge professionals van belang om bij Oasen te blijven werken?

- Persoonlijke omstandigheden / Persoonlijke ontwikkeling / Mogelijkheden binnen het bedrijf /Situatie arbeidsmarkt
- Wat mist er volgens jou nog bij Oasen?
- Voel je je hierdoor ook minder betrokken bij Oasen?
- Welke dingen zijn voor jou van belang voor het blijven werken bij Oasen/ wat zorgt ervoor dat je zou overwegen weg te gaan?
 - Invloed werkgever/ organisatie
 - Leidinggevende
 - Specifieke afdeling / Directe collega's
 - Functie
 - Bedrijfsmiddelen
- Werkdruk
- Communicatie
- Waardering
- Ontwikkeling

7.4 Topiclijst Leidinggevenden

Voordat we beginnen wil je eerst laten weten dat de informatie die we hier bespreken geanonimiseerd in het onderzoek zal terugkomen. Ik zal in mijn onderzoek nooit informatie weergeven waardoor het te herleiden valt tot een persoon. Daarbij wil je ook toestemming vragen om dit gesprek op te nemen. De reden hiervan is alleen praktisch: zo kan ik met mijn volledige aandacht bij het gesprek zijn en kan ik achteraf bij twijfel over wat er ook al weer gezegd was de opnamen terugluisteren. De opnames zullen dus alleen door mij worden beluisterd.

Dan zal ik beginnen met een introductie van mijzelf en dit onderzoek. Ik ben Marijke Borgerding, ik studeer aan de Universiteit Utrecht en doe daar een master Arbeid, Zorg en Welzijn. Mijn interesse gaat het meest uit naar arbeid, vandaar dat ik mijn scriptie schrijf over het behoud van jonge professionals. In mijn onderzoek is de definitie van jonge professionals: medewerkers van 30 jaar of jonger met een HBO of WO functie. Voor mijn onderzoek ben ik benieuwd naar de manier waarop verwachtingen, behoeftes en ervaringen van jonge professionals en hun leidinggevenden bijdragen aan het behoud of juist vertrek van jonge professionals. Ik ben daarom zeer benieuwd naar jouw ervaringen ten opzichte van jonge professionals.

Om de context even te schetsen en in het gesprek te komen, kun je me vertellen wat je binnen Oasen doet en hoe lang je bij Oasen werkt?

Deelvragen:

- 1) *Welke verwachtingen en behoeftes hebben leidinggevenden binnen Oasen met betrekking tot het functioneren van jonge professionals?*
- 2) *Welke ervaringen hebben leidinggevenden binnen Oasen in de praktijk met jonge professionals?*

Hoe sta je tegenover het in huis halen van jonge professionals?

- Functioneren
- Invullen van capaciteit
 - o Kwalitatief /kwantitatief
- Waarom zou je een jonge professional in dienst nemen?
 - o Bewust / Opgelegd
 - o Kennisoverdracht
 - o Vergrijzing
 - o Frisse blik
 - o ...
- Wat vergt het van de leidinggevende?
 - o Begeleiding

- Andere manier van werken?
- **Anticipatie op verloop?** (specifiek voor JP)
 - Wat zijn daar de consequenties van?
 - (capaciteit)
 - (kennisborging)
- Kansen / risico's jonge professionals
- Waar loop je als leidinggevende tegenaan?

- Zijn er in jouw ogen verschillen tussen jonge professionals en andere medewerkers?
 - Welke zijn dat?
- Zijn de verwachtingen van jonge professionals ten aanzien van werken op zich en werken bij Oasen in jouw ogen realistisch?
 - Kan Oasen hieraan voldoen?
- Zijn de behoeftes van jonge professionals reëel en te vervullen?
- Denk je dat er een verschil bestaat tussen de verwachtingen en behoeftes van jonge professionals/ leidinggevendenden/ Oasen?
 - Zijn ze conflicterend?
 - Wat voor consequenties heeft dat?

3) *Wat zou volgens jonge professionals en leidinggevendenden binnen Oasen ervoor kunnen zorgen dat jonge professionals langer naar tevredenheid werkzaam blijven bij Oasen?*

- Wat zijn jouw ervaringen met het verloop van jonge professionals?
- Wat zorgt er volgens jou voor dat jonge professionals die beslissing nemen?
- Wat zorgt er volgens jou voor dat ze juist bij Oasen blijven werken?
- Hoe zou Oasen ze het beste kunnen behouden?
- **Wat hebben leidinggevendenden nodig om jonge professionals te behouden?**
- Denk je / vind je dat Oasen een realistisch beeld over zichzelf naar buiten brengt?
- Heeft Oasen genoeg te bieden aan jonge professionals?
- Denk je dat het behoud van jonge professionals een andere/ specifieke strategie behoeft?

Leidraad: de vijf A's

- **Arbeidsinhoud**
 - taakstructuur (gevarieerd/ eenzijdig)
 - autonomie
 - kwalificaties
 - samenwerking
 - band met het product.
- **Arbeidsomstandigheden**
 - fysieke en psychische belasting
 - veiligheid en gezondheid
- **Arbeidstijden**
 - werktijden
 - vergoeding werktijden (overwerk bijv.)
 - flexibiliteit
 - fluctuerende werktijden (overwerk?)
- **Arbeidsverhoudingen**
 - stijl van leidinggeven
 - werkoverleg
 - medezeggenschap
- **Arbeidsvoorwaarden**
 - primaire arbeidsvoorwaarden
 - secundaire arbeidsvoorwaarden
 - werkzekerheid
 - rechtspositie

7.5 Codeboom

Code System [553]

Jonge professionals [0]

JP verwachtingen [0]

Werken Algemeen [3]

Oasen [0]

rapportcijfer nav sollicitatiegesprek [2]

Waarom Oasen [1]

locatie [1]

salaris [1]

functie-inhoud [5]

gezinssituatie [1]

werd niet veel ervaring gevraagd [1]

beeld Oasen na sollicitatiegesprek [1]

cijfer Oasen vooraf [4]

Organisatie [0]

Leuke mix jong en oud [1]

Sfeer Oasen [5]

Duurzaamheid [1]

Arbeidsinhoud [0]

invloed primair product [6]

ruimte voor innovatieve dingen [1]

Uitdagende functie [1]

vrijheid (in functie) [2]

Afwisselende functie [1]

Doorgroeimogelijkheden [2]

Arbeidsvoorwaarden [1]

kunnen (blijven) leren [4]

Sporten [3]

JP ervaringen [5]

Visie Oasen op JP [7]

Arbeidsinhoud [5]

Verantwoordelijkheid/ vrijheid [5]

Vrijheid in werkpakket [2]

verantwoordelijkheid in functie [1]

eigen verantwoordelijkheid in functie [1]

uitdaging [5]

diversiteit aan taken [1]

Arbeidsomstandigheden [0]

Arbeidstijden [2]

werk-privé balans [1]

Nieuwe werken/ flexibiliteit [0]

het nieuwe werken [2]

invloed LG op het nieuwe werken [1]

waardering arbeidstijden [1]

Arbeidsverhoudingen [0]

Overleg [2]

Leidinggevende [12]

- Communicatie [2]
- collega's/ afdeling [7]
- Arbeidsvoorwaarden [1]
 - Persoonlijke kracht [2]
 - opleidingen/ontwikkeling [10]
 - Sporten [3]
- Beeld Oasen nadien [3]
 - Veranderd [7]
 - Niet veranderd [5]
- Begeleiding/ coaching [8]
- cijfer Oasen momenteel [13]
- consequenties verloop JP [6]
- Doorgroeimogelijkheden [7]
- inhuur externen ipv inzet internen [2]
- innovativiteit [2]
- Organisatie [4]
 - Goede, open sfeer / behulpzaamheid [2]
 - Ambtelijke/bureaucratie [5]
 - invloed van het drinkwater [2]
 - betrokkenheid bij Oasen [4]
 - overwerken als norm [2]
 - doorpakken [9]
 - politiek [1]
 - mensbeeld van de organisatie [3]

- JP behoeften [2]
 - Arbeidsinhoud [2]
 - inzet/ toepassing kennis [4]
 - Uitdaging [4]
 - Zekerheid / Flexibiliteit [1]
 - inhoud functie [5]
 - Vrijheid invulling functie [1]
 - Diversiteit in taken [1]
 - Verantwoordelijkheid [2]
 - Arbeidstijden [1]
 - Gezin/privé [4]
 - Arbeidsverhoudingen [2]
 - Sfeer afdeling/ collega's [5]
 - Leidinggevende [11]
 - Arbeidsvoorwaarden [4]
 - Flexibele arbeidsvoorwaarden [1]
 - Salaris [4]
 - ontwikkelen [10]
 - Bedrijfsmiddelen [2]
 - flexibele arbeidsplekken [1]
 - begeleiding/ coaching [10]
 - doorgroeimogelijkheden [8]

Leidinggevenden [0]

LG behoeften [0]

- Arbeidsinhoud [0]**
- Arbeidstijden [0]**
- Arbeidsverhoudingen [0]**
- Arbeidsvoorwaarden [1]**
- werkpakket/ capaciteit [1]**
- Vernieuwing [1]**
- Begeleiding/ coaching JP [7]**
- Projecten afmaken [2]**
- Geldt ook in het algemeen [1]**
- Zorgvuldiger aannemen [3]**
- Open communicatie [3]**
- JP faciliteren in eigen verantwoordelijkheid [2]**
- Invulling capaciteit [0]**
 - Verhouding ervaring/jonge professionals [7]**
 - Kennisborging [1]**
 - risico als de verhouding scheef groeit [1]**
- salaris [0]**
 - moeilijk om mensen binnen te krijgen met wat**

ervaring [1]

- eigen autonomie LG [0]**
- autonomie bieden [1]**
- opleidingen/ ontwikkeling [3]**
- afiiniteit JP primair product [1]**

LG ervaringen [0]

- Beeld Oasen realistisch of niet [5]**
- Waarde JP voor Oasen [3]**
- invloed MT [6]**
- organisatie [0]**
 - Beleid op JP [8]**
 - Loopbaanbegeleiding [2]**
 - Organisatiecultuur [8]**
 - Personeelsbeleid [4]**
 - Fouten kunnen maken [5]**
 - Doorpakken [3]**
 - discrepantie gegeven verwachting/praktijk [1]**
- autonomie LG om JP te binden [2]**
- Verloop [5]**
- Aannemen JP [3]**
 - Autonomie LG aannemen jong/oud [2]**
 - ervaren projectleiders inhuren [1]**
 - anticipatie op verloop [1]**
- Aansturing JP [2]**
 - zelfde behandeling JP en anderen [1]**
 - begeleiding/coaching JP [3]**
 - JP als leidinggevende [1]**
 - Autonomie/ Outputgestuurd werken [9]**
- Arbeidsvoorwaarden [2]**

Opleidingen/ontwikkeling [4]
risico dat men uitontwikkeld raakt [1]
drempel JP om te ontwikkelen [2]
autonomie LG opleidingen/ontwikkeling [2]
Salaris [3]
Carrièreperspectieven [3]
Interne mobiliteit [1]
Gebrek aan doorgroeimogelijkheden JP [1]
inhuren is geen goede oplossing [1]
invloed LG op tevredenheid JP [1]
Oasen wil JP helemaal niet houden [1]
Overleg leidinggevenden/ MT [1]
Positieve punten Oasen voor JP [5]
Rol leidinggevende [2]
Transparantie is niet aanwezig [1]
veel ambities ICT; niet altijd mogelijk [1]
Balans leeftijd/ ervaring [4]
Verloop JP [2]

LG verwachtingen [0]

JP met hun nieuwe kennis houden je op gang [1]
coaching moet passen binnen het werk wat gedaan moet [1]
er ligt gewoon werk dat gedaan moet worden [1]
Carrière makers verlies je altijd [2]
Verantwoordelijkheid carrièreplanning [3]
groter risico verloop JP [2]
sfeer op de afdeling [2]

Hoe behoudt Oasen JP [14]

Te veranderen punten [0]

Teamspirit [1]
duidelijker visie wat men met JP wil [2]
Nadenken over unique selling point Oasen [1]
Duidelijker zijn over wat je wilt [4]
LG weten niet wat de behoefte van JP is [1]
match studie werkpakket [2]
Salaris [4]
doorgroeimogelijkheden [5]
behoeften JP faciliteren [1]
Meer oog voor interne mobiliteit [6]
JP opleiden voor functies waar nu voor wordt

ingevoerd

[1]Balans jong/oud [0]
ook 30ers en 40ers aannemen [1]
Meer gebruik maken van kwaliteiten JP [1]
meer gebruik maken van kwaliteiten [2]
Duidelijkheid/ openheid/ realistisch beeld [3]
Secundaire arbeidsvoorwaarden [7]
flexibel werken [3]
extra 'perks' [1]

markttoeslag [1]
Andere manier van aansturen [2]
 verantwoordelijkheid geven [7]
 juiste persoon op de juiste plaats [2]
 Laat JP fouten maken [2]
 Vertrouwen geven [1]
Coaching/ begeleiding [2]
 stimuleren nadenken toekomst JP door LG [1]
 communiceren over ontwikkeling [1]
Reeds aanwezige punten [0]
 bedrijfsmiddelen [2]
 zekerheid [1]
 werksfeer [1]
 innovativiteit [3]
 Functie-inhoud [1]
 Locatie [1]
 Drinkwatersector/ maatschappelijk belang [1]
 afwisselende baan [2]
Soms ook goed als mensen vertrekken [1]
Sets [0]

