



Werken aan (duurzame) inzetbaarheid



Masterscriptie: Een kwalitatief onderzoek naar hoe actief werknemers in verschillende levensfasen werken aan hun inzetbaarheid.

Naam: Manisha Pherai

Studentnummer: 419600

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit: Faculteit der Sociale Wetenschappen

Opleiding: Bestuurskunde, Management van HR en Verandering

Scriptiebegeleider: dr. L. den Dulk

Tweede lezer: dr. R.F.I. Moody

Stagebegeleider IenM: Joop Verboom

Datum: 20 oktober 2016



Masterscriptie: **Werken aan (duurzame) inzetbaarheid**



Ministerie van Infrastructuur en Milieu



Manisha Pherai (419600)
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde
Management van HR en Verandering
Scriptiebegeleider: dr. L. den Dulk
Tweede lezer: dr. R.F.I. Moody

Stageorganisatie

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu
Stagebegeleider: Joop Verboom

Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie 'Werken aan (duurzame) inzetbaarheid'. Dit is tevens het eindproduct ter afsluiting van de master Bestuurskunde: Management van HR en verandering. Het afronden van een masteropleiding was iets waarvan ik vaak dacht dat het mij niet zou lukken. Uiteindelijk, via een hbo opleiding en een premaster, ga ik met dit onderzoek toch een masteropleiding afronden.

Dit onderzoek is het resultaat van een periode van heel veel schrijven, herschrijven en doorzetten. Het is een periode die gekenmerkt wordt door veel leren (over het schrijven van een wetenschappelijke scriptie, maar ook over mezelf) en de nodige frustraties. Toch kan ik zeggen dat ik terug kan kijken op een leuke en leerzame tijd. Zowel de goede tijden als de tegenslagen hebben me veel gebracht. Zo brachten de goede tijden mij een gevoel van vertrouwen en hebben de tegenslagen mij veel geleerd over hoe obstakels overwonnen kunnen worden. Echter was dit onderzoek niet tot stand gekomen zonder de steun van aantal belangrijke mensen.

Ten eerste wil ik mijn begeleider Laura den Dulk bedanken voor haar prettige manier van begeleiden, steun en positieve woorden gedurende het gehele proces. U was altijd bereid om mee te denken over de manier waarop we een mooie scriptie tot stand konden brengen, maar ook over een manier waarop deze periode door mij zo goed mogelijk doorlopen kon worden. Hierbij keek u altijd naar de best mogelijke uitkomsten. Dit heb ik als zeer prettig ervaren. Daarnaast wil ik Rebecca Moody, in haar rol van tweede lezer, bedanken voor haar snelle reactie en scherpe feedback. Hierdoor was ik in staat om mijn scriptie te verbeteren.

Ten tweede dienen er ook een aantal belangrijk mensen van het ministerie van IenM bedankt te worden. Zonder deze stageplek was dit onderzoek niet eens tot stand gekomen en had ik niet de kans gehad om naast mijn scriptie het werken binnen het Rijk te ontdekken. Allereerst dien ik mijn stagebegeleider Joop Verboom te bedanken. Zijn begeleiding heb ik als zeer prettig ervaren. Hij was dan ook een grote steun. Hij was altijd bereid om mee te lezen en mee te denken. Daarnaast verzorgde Joop mij ook van de nodige rust door zijn relativiseringsvermogen. Ook andere mensen vanuit het ministerie dienen bedankt te worden. Marion, voor haar rol als reserve begeleider en haar goede tips over het starten van mijn eigen loopbaan. Anita Keus nog bedankt voor het kunnen testen van mijn eerste interviewhandleiding. Ook de steun, hulp en positieve woorden van andere IenM collega's hebben mij zeker door deze periode geholpen. Ook de andere stagiaires wil ik hierin bedanken. Amber voor het uitwisselen van 'scriptiegedachten' en Maroutsha voor de nodige afleiding en vele lachen wanneer het even tegenzat. Uiteraard wil ik al mijn respondenten bedanken voor hun medewerking en leuke verhalen.

Tot slot wil ik nog mijn ouders bedanken. Mijn moeder voor het doorlezen van kleine stukken tekst en het helpen voor zover ze kon. En mijn vader voor de autoritjes richting Rotterdam als ik krap in tijd zat.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Manisha Pherai.

Den Haag, oktober 2016

Samenvatting

Aanleiding

“Inzetbaarheid” en met name “Duurzame inzetbaarheid” zijn thema’s die de laatste jaren in toenemende mate aandachtspunten zijn op zowel de maatschappelijke als politieke agenda. Er zijn twee ontwikkelingen die hier aanleiding voor geven. Ten eerste kent Nederland een ontwikkeling van vergrijzing en ontgroening. Veel organisaties zullen dit ook terug zien in hun personeelsopbouw. Er zal dus een groter beroep worden gedaan op oudere werknemers. Het is van belang dat deze werknemers zo lang mogelijk gemotiveerd en inzetbaar worden gehouden. Echter is duurzame inzetbaarheid niet alleen een ‘ouderenvraagstuk’. Veel organisaties hebben te maken met een veranderende dynamische omgeving. Werknemers in alle levensfasen dienen zich dan ook te ontwikkelen om binnen deze context inzetbaar te blijven. De verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid wordt tegenwoordig steeds meer bij de werknemer gelegd. Deze dient de eigen arbeidsmarktwaarde op peil te houden. Om de werknemer hier optimaal in te ondersteunen is er inzicht nodig in de manier waarop werknemers in verschillende levensfasen actief werken aan hun inzetbaarheid en welke factoren hierbij een rol spelen. In dit onderzoek stond dan ook de volgende vraag centraal: Hoe actief werken werknemers in verschillende levensfasen, binnen de ondersteunende stafdirecties van het ministerie van IenM, aan hun inzetbaarheid en welke factoren spelen hierbij een rol?

Onderzoeksopzet

Om dit te onderzoeken is de theoretische benadering van Klink et al.(2016) gebruikt. Klink et al.(2016) past in zijn theoretische model voor duurzame inzetbaarheid de capability benadering van Sen (1992) toe. Hierbij wordt verondersteld dat duurzame inzetbaarheid niet alleen bepaald wordt door het individu, maar ook door de mate waarin de context de werknemer in staat stelt om duurzaam inzetbaar te kunnen zijn. Om hulpbronnen ter bevordering van de inzetbaarheid te kunnen benutten, dienen er factoren aanwezig te zijn die de werknemer in staat stellen om deze ook daadwerkelijk te kunnen benutten. Voor dit onderzoek zijn persoonsgebonden factoren als waarde, loopbaandrijfveren, loopbaanontevredenheid, levensfasen, gezondheid en zelfvertrouwen opgenomen. Daarnaast zijn er organisatiegebonden factoren, zoals de beschikbare HR faciliteiten, cultuur, functiekenmerken en de rol van de leidinggevende opgenomen. Deze factoren zijn vervolgens geoperationaliseerd en vormen de basis voor de opzet van het onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd middels een kwalitatieve onderzoeksmethode. Hierbij is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Een kwalitatieve methode geeft de mogelijkheid om het fenomeen meer in de diepte te onderzoeken. De theoretische concepten en de operationalisatie van deze concepten vormde de basis voor de interviewvragen. Uiteindelijk zijn er 25 één op één gesprekken gevoerd met werknemers uit verschillende levensfasen. Deze gesprekken zijn uitgewerkt in transcripten en vervolgens gecodeerd. Het coderen helpt om patronen op te sporen.

Resultaten en analyse

Uit het onderzoek blijkt ten eerste dat het werken aan inzetbaarheid verschillende gradaties kent. Er zijn werknemers die meer zelf het initiatief nemen om te werken aan hun inzetbaarheid en dus proactief zijn. Daarnaast zijn er werknemers die een afwachtende houding hebben en vooral in beweging komen als daar noodzaak toe is of als de organisatie inspanning levert om de werknemer in

beweging te brengen. Deze werknemer werkt op een meer reactieve manier aan zijn of haar inzetbaarheid. Ten slotte zijn er ook werknemers die niet meer investeren in hun eigen inzetbaarheid en zijn dus als passief te typeren. Het werken aan de inzetbaarheid blijkt echter geen statisch gedrag te zijn. Het is een dynamisch verschijnsel dat kan veranderen over de tijd. Werknemers die momenteel proactief zijn, kunnen voor bepaalde tijd ook reactief zijn. Het verschil tussen proactief, reactief en passief lijkt ten eerste sterk samen te hangen met de waarde die men eraan hecht en de loopbaandrijfveren. De waarde verklaart het verschil tussen het wel (proactief en reactief) of niet werken aan de inzetbaarheid (passief). Vervolgens maken de loopbaandrijfveren het verschil tussen proactief en reactief. Werknemers die groei en variatie willen in de loopbaan zijn meer proactief. Hierbij blijkt levensfasen niet uit te maken. Ook een goede gezondheid is van belang. Iemand met een beperkte gezondheid kan niet proactief zijn. Echter spelen ook een aantal contextfactoren een rol. Wanneer deze niet aanwezig zijn, blijkt de respondent niet in staat om proactief te zijn. Het gebrek aan tijd lijkt een belangrijke voorwaarde. Door werkdruk zijn werknemers ook niet in staat om proactief zijn. Wanneer HR faciliteiten niet makkelijk te vinden zijn of onduidelijk gepresenteerd worden, vormt dit een extra belemmering om passende hulpbronnen te vinden en te benutten. Ten slotte blijkt er nog geen brede organisatiecultuur te zijn die het werken aan de inzetbaarheid ondersteunt, hierdoor wordt de leidinggevende meer bepalend. De leidinggevende kan zowel een stimulerende als beperkende rol hebben. Voor proactief gedrag lijkt steun van de leidinggevende een belangrijke voorwaarde te zijn. Wie niet gesteund wordt, wordt niet in staat gesteld om proactief te werken aan de eigen inzetbaarheid en wordt beperkt tot reactief gedrag.

Conclusie

De manier waarop werknemers actief investeren in hun inzetbaarheid lijkt vooral samen te hangen met persoonsgebonden kenmerken, zoals de waarde, loopbaandrijfveren en gezondheid. Echter lijkt de context een vrij bepalende rol te spelen, ongeacht motivatie. De werknemer dient door de organisatie in staat gesteld te worden om actief te kunnen werken aan de eigen inzetbaarheid. Wanneer dit niet gebeurt (door werkdruk, geen steun van de leidinggevende en/of het niet kunnen vinden van gepaste middelen) kan het zo zijn dat een werknemer die over de juiste persoonlijke capaciteiten en motivatie beschikt om proactief te zijn, beperkt wordt tot reactief gedrag.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten kunnen er een aantal aanbevelingen worden gedaan.

- Ten eerste is het van belang om een cultuur te creëren waar tijd voor leren en ontwikkelen normaal is. Dit kan door een pilot met een PE-punten systeem te draaien. Dit is een instrument die een legerichte cultuur kan ondersteunen.
- Ten tweede dient voor een ondersteunende cultuur de rol van de leidinggevende, als drijfveer en eerste aanspreekpunt, versterkt te worden. De leidinggevende dient goede loopbaangesprekken te kunnen voeren en dient ook bewust te zijn van de bereidheid van werknemers in de oudere levensfasen.
- Ten derde dient de informatievoorziening van ondersteunende HR faciliteiten op orde te zijn.
- Ten slotte dient er aandacht te worden besteed aan werknemers met fysieke beperkingen. Zij willen vaak wel, maar zijn beperkt in de huidige mogelijkheden door de gezondheid.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Doelstelling.....	10
1.4 Wetenschappelijke relevantie	11
1.5 Maatschappelijke relevantie	11
1.6 Leeswijzer en onderzoeksopzet	12
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	13
2.1 Inzetbaarheid en het belang van inzetbaarheid.....	13
2.1.1 Definitie inzetbaarheid volgens het concept van employability	13
2.1.2 Inzetbaarheid op verschillende niveaus.....	14
2.1.3 Verandering psychologisch contract	15
2.1.4 Inzetbaarheid en de werknemer als actieve actor	16
2.2 Duurzame inzetbaarheid	16
2.2.1 Definitie duurzame inzetbaarheid.....	17
2.2.2 De capability benadering: het individu en de omgeving aan zet	17
2.2.3 Capability en duurzame inzetbaarheid.....	18
2.3 Persoonlijke factoren	19
2.3.1 Motivatie en drijfveren.....	19
2.3.2 Levensfasen	21
2.3.3 Andere persoonlijke factoren.....	23
2.4 Organisatiegebonden factoren: ‘het in staat stellen’.....	23
2.4.1 HR faciliteiten en formele loopbaanondersteuning.....	24
2.4.2 Cultuur en leerklimaat.....	24
2.4.3 Functiekenmerken; uitdaging en ruimte.....	25
2.4.4 De rol van de leidinggevende: informele loopbaanbegeleiding	25
2.5 Conceptueel model	26
Hoofdstuk 3 methode van onderzoek.....	28
3.1 Onderzoeksstrategie	28
3.2 Onderzoeksmethoden en technieken	29
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	31



3.4 Operationalisering.....	32
Hoofdstuk 4 Context.....	36
4.1 De organisatie: het Ministerie van Infrastructuur en Milieu.....	36
4.2 Belangrijkste ontwikkelingen	37
Hoofdstuk 5 Resultaten.....	41
5.1 Werken aan de eigen inzetbaarheid	41
5.1.1 Manieren van werken aan de eigen inzetbaarheid.....	42
5.2 Persoonsgebonden factoren	48
5.3 Organisatiegebonden factoren	55
Hoofdstuk 6 Analyse.....	63
6.1 Persoonsgebonden factoren	63
6.1.1 Motivatie en Attitude: Waarde, loopbaandrijfveren en loopbaanontevredenheid	63
6.1.2 Levensfasen: Maakt levensfasen dan nog uit?.....	64
6.1.3 Voorwaardelijke persoonsgebonden factoren: gezondheid en zelfvertrouwen	65
6.2 Organisatiegebonden factoren	66
6.2.1 HR faciliteiten en Functiekenmerken: een kwestie van zien en tijd	66
6.2.2 Cultuur en de leidinggevende: Zonder cultuur, bepaalt de leidinggevende.....	68
6.3 Wat zegt dit over het actief werken aan de eigen inzetbaarheid.	70
Hoofdstuk 7 Conclusie en discussie.....	72
7.1 Conclusie	72
7.2 Discussie en Implicaties.....	75
7.2.1 Praktische Implicaties.....	75
7.2.2 Theoretische implicaties.....	77
7.2.3 Discussie en implicaties voor toekomstig onderzoek	78
7.2.4 Adviezen voor toekomstig onderzoek.....	79
Referentielijst	81
Bijlage 1: Interviewhandleiding	86
Bijlage 2: Coderingsschema.....	89
Bijlage 3: Uitnodigingsmail	94

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Aanleiding

'Inzetbaarheid' en met name 'Duurzame Inzetbaarheid' zijn thema's die steeds meer aandacht krijgen en steeds meer als belangrijk worden beschouwd. Deze thema's zijn de laatste jaren dan ook in toenemende mate terug te vinden op de maatschappelijke en politieke agenda. Hierbij is het steeds de vraag hoe de duurzame inzetbaarheid van het personeel bevorderd kan worden (TNO, 2014). Het belang en de toenemende aandacht voor dit onderwerp heeft alles te maken met de dynamiek op de arbeidsmarkt en veranderingen in de omgeving. Hierbij geven twee ontwikkelingen aanleiding om over 'duurzame inzetbaarheid' na te denken. Enerzijds is er sprake van vergrijzing en moeten we allemaal langer doorwerken en anderzijds verandert de vraag naar de kennis en vaardigheden van werknemers (TNO, 2014; Kossen & Albayrak, 2015).

Zoals veel Westerse samenlevingen heeft ook Nederland te maken met de demografische ontwikkeling van vergrijzing en ontgroening (Klink et al., 2011). Tegelijkertijd is de pensioensleeftijd opgehoogd en verdwijnen regelingen voor vervroegd pensioen. Dit betekent dat we steeds langer moeten doorwerken (Klink et al., 2011; Wognum & Bossink, 2012). Deze ontwikkelingen hebben dan ook gevolgen voor de samenstelling van de beroepsbevolking. Zowel publieke als private organisaties zullen dit terug zien in hun personeelsopbouw. Het aantal oudere werknemers zal namelijk stijgen, terwijl het aantal jongere werknemers beperkt zal blijven (Steijn & Groeneveld, 2013). Hoewel alle organisaties geconfronteerd worden met de gevolgen van vergrijzing, is deze situatie voor publieke organisaties extra nijpend. Publieke organisaties zijn over het algemeen sterker vergrijsd dan private organisaties. De relatief omvangrijke instroom in de jaren 70 en 80 en de in verhoudingsgewijs beperkte instroom van (jonge) werknemers als gevolg van taakstellingen hebben tot gevolg gehad dat de personeelsopbouw in veel overheidsorganisaties onevenwichtig is (Steijn & Groeneveld, 2013). Het personeelsbestand kent dan ook een forse toename van de oudste leeftijdsgroepen. Over zes jaar wordt al verwacht dat één op de drie rijksambtenaren 55 jaar of ouder zal zijn (Feenstra, 2014).

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) is hier geen uitzondering op. De gemiddelde leeftijd binnen het ministerie was in 2012 47,5 jaar. Hiermee scoort het departement hoger dan de gemiddelde rijksmedewerker, die in 2012 gemiddeld rond de 46,2 jaar lag. Dit is een ontwikkeling die zich de komende jaren alleen maar zal voortzetten als gevolg van de ophoging van de pensioensleeftijd en de beperkte instroom van jongeren door taakstellingen (IMplus, 2014). Er zal dus een groter beroep worden gedaan op oudere werknemers. Dit betekent dat het betrokken en duurzaam inzetbaar houden van deze werknemers steeds belangrijker wordt. Zij moeten gemotiveerd, productief en inzetbaar blijven om mee te gaan met vele ontwikkelingen in de organisatie en de maatschappij (Bossink & Wognum, 2012).

Naast demografische ontwikkelingen hebben veel organisaties ook te maken met een dynamische omgeving. De dynamiek in de omgeving zorgt ervoor dat de vraag naar dienstverlening verandert. Dit gaat gepaard met constant veranderende eisen aan kennis en vaardigheden van werknemers (TNO, 2014; Kossen & Albayrak, 2015). De snelle veranderingen en dynamiek in de samenleving maakt de onzekerheid over de toekomst steeds groter. Dit betekent dat organisaties en het personeel adaptief en wendbaar zullen moeten zijn, om in te kunnen spelen op deze veranderingen. Om dezelfde diensten met dezelfde kwaliteit te kunnen leveren in een dynamische context, is het van belang om regelmatig te investeren in de capaciteiten van de werknemer (Koers IenM, 2015). Wie zijn menselijk

kapitaal niet mee ontwikkelt met de dynamiek van de omgeving, zal een verslechtering van de inzetbaarheid van het personeel ervaren (Rijksoverheid.nl, n.d).

Ook Rijksambtenaren krijgen te maken met ontwikkelingen en veranderingen in hun werk. De ambtenaar van 2015 is niet meer wat hij in 1980 was. Burgers worden mondiger, informatie kan sneller verspreid worden en door de digitalisering veranderd het werk van de ambtenaar constant (BinnenbeRijk, 2015). Om op de dynamiek in de omgeving in te kunnen inspelen is het voor organisaties van belang dat werknemers 'up to date' zijn (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Zeker voor het Rijk is dit belangrijk, aangezien de instroom beperkt is en de dienstverlening de komende jaren door het zittende personeel zal moeten worden geleverd (Strategisch Personeelbeleid Rijk 2020, 2013). Het is dus van belang dat Rijksambtenaren mee bewegen. Alleen op deze manier blijft hij of zij van waarde voor zowel de organisatie als voor de samenleving. In deze dynamische context zijn organisaties dus genoodzaakt om hun aanpassingsvermogen en flexibiliteit te vergroten, door te investeren in de ontwikkeling en inzetbaarheid van werknemers (BinnenbeRijk, 2015; Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006).

'Inzetbaar zijn' en met name 'duurzaam inzetbaar blijven' zijn dus belangrijke thema's, gegeven de demografische ontwikkeling en de dynamiek van de omgeving. Het is belangrijk om te investeren in de inzetbaarheid van werknemers om als organisatie wendbaar te kunnen zijn. Met name de dynamische context laat zien dat duurzame inzetbaarheid meer is dan alleen een 'ouderen vraagstuk'. Duurzame inzetbaarheid is voor alle werknemers van belang (Feenstra, 2014; Schaufeli, 2011). Alle werknemers dienen mee te bewegen met de omgeving om duurzaam inzetbaar te blijven, ongeacht leeftijd. Het gaat vaak om het inzetbaar en productief blijven gedurende de hele loopbaan (TNO, 2011).

Vaak worden werknemers zelf verantwoordelijk gehouden voor hun eigen duurzame inzetbaarheid. Werkgevers verwachten dat werknemers actief investeren in hun eigen inzetbaarheid en het initiatief nemen om de eigen duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Dit is onder andere opgenomen in het strategisch personeelsbeleid van het Rijk. Hierin is deze verwachting als volgt vastgelegd:

"Werken voor Nederland betekent zelf verantwoordelijkheid nemen voor duurzame inzetbaarheid"
(Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020, 2013)

Dit is passend bij de huidige verwachtingen die werknemers en werkgevers ten opzichte van elkaar hebben. Hierbij is er sprake van een verschuiving van *lifetime - employment* naar *lifetime-employability*. De verwachting dat één werkgever de werknemer tot aan het pensioen werk garandeert, behoort steeds meer tot het verleden. Door de dynamische en onzekere omgeving dienen werknemers zelf actief te werken aan hun eigen inzetbaarheid, om op deze manier de eigen marktwaarde en daarmee werkzekerheid te garanderen (Steijn & Groeneveld, 2013). Hierbij wordt inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling steeds meer als de verantwoordelijkheid van de werknemer gezien (Steijn & Groeneveld, 2013). Echter wordt nog wel verwacht dat de werkgever hen ondersteunt om uitvoering te geven aan deze verantwoordelijkheid (Kossen & Albayrak, 2015). Dit kan onder andere door beleid te maken, dat de werknemer hier optimaal in ondersteunt. De vraag is nog wel hoe dit beleid vorm dient te krijgen.

1.2 Probleemstelling

Verschillende demografische en maatschappelijke ontwikkelingen zorgen er dus voor dat de duurzame inzetbaarheid van het personeel steeds meer ter discussie wordt gesteld. Het is daarom van belang dat werknemers, zowel jong als oud, regelmatig investeren in hun eigen inzetbaarheid om duurzaam van waarde te blijven en om de organisatie wendbaar te houden. Om werknemers hier optimaal in te ondersteunen kan er beleid gemaakt worden. Echter is nog de vraag: welk beleid? Wat is effectief beleid om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen en wat hebben verschillende werknemers dan nodig? Veel organisaties blijken nog te worstelen met het vormgeven van inzetbaarheidsbeleid voor alle groepen (Feenstra, 2014). Verschillende onderzoeken geven een indicatie dat er verschillen zijn in de manier waarop en de mate waarin werknemers actief werken aan hun eigen inzetbaarheid. Volgens het onderzoek van Feenstra (2014) zijn oudere werknemers in mindere mate actief in het bevorderen van hun inzetbaarheid en loopbaankansen. Het onderzoek van Gawke (2014) laat weer zien dat werknemers uit verschillende leeftijdsgroepen op een andere manier actief zijn in hun loopbaanontwikkeling. Dit impliceert dat werknemers in verschillende leeftijdsgroepen verschillen in hun actieve gedrag ter bevordering van de eigen inzetbaarheid en verdere loopbaanontwikkeling. Echter zegt leeftijd opzich weinig over de inzetbaarheid. Het wordt steeds moeilijker om te zeggen dat de motivatie en inzetbaarheid vermindert, naarmate de leeftijd stijgt (Van der Heijden et al., 2015; Nauta, 2005). Nauta, de Lange & Götrz (2010) veronderstellen dan ook dat er vooral informatie nodig is over de behoefte van werknemers in verschillende levensfasen, om effectief beleid te kunnen voeren. Verandering in levensfasen en levensloop kunnen nieuwe uitdagingen met zich mee brengen voor het personeelsbeleid (Steijn & Groeneveld, 2013). Ook bij het ministerie van IenM staat het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid op de agenda. Momenteel kijkt het ministerie naar mogelijkheden voor levensfasenbewust personeelsbeleid. Hiermee wilt de organisatie werknemers uit alle levensfasen zo optimaal mogelijk ondersteunen bij hun duurzame inzetbaarheid. Om goed beleid te kunnen vormen, is het van belang om inzicht te krijgen in de mate waarin werknemers werken aan hun eigen inzetbaarheid, of werknemers uit verschillende levensfasen hierin verschillen en wat deze verschillen kunnen verklaren.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om middels semigestructureerde interviews tot verklarende factoren te komen die inzicht geven in het actieve gedrag waarmee werknemers uit verschillende levensfasen werken aan hun eigen inzetbaarheid om tot slot beleidsaanbevelingen te doen over de bevordering van de duurzame inzetbaarheid van werknemers in verschillende levensfasen, binnen de ondersteunende dienstonderdelen van het ministerie van IenM.

Daarom staat de volgende vraag centraal:

Hoe actief werken werknemers in verschillende levensfasen, binnen de ondersteunende stafdirecties van het ministerie van Infrastructuur en Milieu, aan hun inzetbaarheid en welke factoren spelen hierbij een rol?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- In welke mate en op welke manier werken werknemers, binnen de ondersteunende stafdirecties, van het ministerie van IenM actief aan hun eigen inzetbaarheid?

- Hoe gemotiveerd en bereid zijn werknemers uit verschillende levensfasen om te werken aan hun inzetbaarheid en welke motivatie hebben zij hierbij?
- Welke persoonlijke factoren spelen een rol bij het werken aan de eigen inzetbaarheid?
- Welke omgevingsfactoren worden door werknemers als beperkend of als motiverend ervaren om te werken aan de eigen inzetbaarheid?
- Welke aanbevelingen kunnen er gedaan worden omtrent het bevorderen van het actief werken aan inzetbaarheid binnen het ministerie van IenM?

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Veel onderzoeken naar duurzame inzetbaarheid richten zich vaak op de arbeidsparticipatie van ouderen of vertrekgevoeligheid. Echter is arbeidsparticipatie niet hetzelfde als duurzame inzetbaarheid en wordt het steeds lastiger om vervroegd uit te kunnen treden. Duurzame inzetbaarheid strekt zich uit over alle werknemers (Schaufeli, 2011). In dit onderzoek worden dan ook werknemers uit verschillende levensfasen opgenomen. Daarnaast wordt er in dit onderzoek niet zozeer naar de feitelijke inzetbaarheid gekeken, maar naar het actieve gedrag van de werknemer om dit te bevorderen. Actief gedrag in de eigen ontwikkeling is vaak een interactie tussen persoonlijke kenmerken en situationele karakteristieken. Veel onderzoeken beschrijven vooral de antecedenten van het actieve gedrag van werknemers. Echter is er nog weinig bekend over hoe situationele factoren een relatie kennen met het actieve gedrag van de werknemer (Veld & Dorenbosch, 2008). In dit onderzoek wordt er dan ook gekeken naar de interactie tussen werknemer en de werkcontext. Ten slotte is er gebruik gemaakt van de 'capability benadering' van Sen (1992). Dit is een algemene theoretische benadering, die recentelijk is toegepast op het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Hierbij is een nieuw theoretisch model ontwikkeld, waarbij zowel persoonlijke- als omgevingsfactoren relevant worden geacht om hulpbronnen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid daadwerkelijk te kunnen benutten. Dit is een relatief nieuw concept voor duurzame inzetbaarheid, waarin nog vraag is naar verder onderzoek. Met name in het identificeren van mogelijke contextfactoren, die de werknemer al dan niet in staat stellen om waardevolle doelen te realiseren, is verder onderzoek nodig (Klink et al., 2016). Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan het theoretische model van de capability benadering, toegepast op duurzame inzetbaarheid.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Nederland is in toenemende mate aan het vergrijzen, waardoor veel organisaties steeds meer geconfronteerd worden met een vergrijsd personeelsbestand. Anderzijds hebben veel organisaties te maken met een dynamische omgeving, die steeds andere eisen stelt aan organisaties. Om te kunnen anticiperen op deze ontwikkelingen, is de duurzame inzetbaarheid van het menselijke kapitaal steeds belangrijker geworden. Werknemers van alle leeftijden wordt steeds meer gevraagd in zichzelf te blijven investeren om op deze manier inzetbaar te blijven. Hierbij dienen organisaties hun werknemers nog wel te ondersteunen. Dit onderzoek biedt inzicht in hoe werknemers uit verschillende levensfasen ondersteund kunnen worden bij hun duurzame inzetbaarheid. Dit onderzoek is zowel voor publieke als private organisaties relevant, omdat het kennis genereert over mogelijkheden om werknemers te ondersteunen in hun duurzame inzetbaarheid. Deze kennis kan onder andere benut worden voor het vormen van passend HR beleid ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers. Met name voor de publieke sector kan dit waardevol zijn, omdat deze sector een sterker vergrijsd personeelsbestand kent in vergelijking met de private sector. Anderzijds hebben publieke organisaties te maken met weinig instroom door taakstellingen.

Hierdoor zijn veel publieke organisaties vooral afhankelijk van het zittende personeel om het hoofd te kunnen bieden aan verschillende ontwikkelingen. Dit betekent dat het ondersteunen van de duurzame inzetbaarheid bij werknemers van publieke organisaties steeds belangrijker wordt. In de publieke context is het dan ook relevant om meer inzicht te krijgen in de mogelijkheden om werknemers te ondersteunen in hun duurzame inzetbaarheid. Ten slotte is dit onderzoek ook relevant in het kader van de participatiesamenleving. Met de verschuiving van de verzorgingsstaat naar de participatiesamenleving komt de eigen verantwoordelijkheid van de burger steeds meer centraal te staan. Door de vergrijzing is de verzorgingsstaat onhoudbaar en wordt er steeds meer eigenaarschap van burgers gevraagd. Burgers dienen steeds meer voor zichzelf te zorgen. Ook in het kader van de toenemende vraag voor eigen verantwoordelijkheid binnen de participatiesamenleving, is dit vraagstuk maatschappelijk relevant om te onderzoeken.

1.6 Leeswijzer en onderzoeksopzet

Dit onderzoek is onderverdeeld in verschillende hoofdstukken. In hoofdstuk 1 is de aanleiding en de probleemstelling van het onderzoek ingeleid. In hoofdstuk 2 zal het theoretische raamwerk van dit vraagstuk uiteen worden gezet. Hierbij worden bestaande inzichten naar voren gebracht en wordt het conceptueel model opgebouwd. Middels het conceptueel model worden de verwachtingen van het onderzoek vastgesteld. De verschillende variabelen uit het theoretisch kader worden in hoofdstuk 3 vervolgens geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt. Tevens zal in hoofdstuk 3 de methodologie van het onderzoek worden toegelicht. Vervolgens zal in hoofdstuk 4 kort de casus en de context waarin het vraagstuk aandacht krijgt, worden belicht. Hoofdstuk 5 geeft een weergave van de verzamelde data, waar vervolgens in hoofdstuk 6 de analyse over deze data aanbod komt. Tenslotte volgt in hoofdstuk 7 het antwoord op de centrale vraag en worden er aanbevelingen gedaan. In dit hoofdstuk komen tevens de theoretische implicaties en beperkingen van het onderzoek aanbod.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theoretische basis van het onderzoek gelegd. Deze theoretische bouwstenen vormen het theoretische antwoord op de centrale vraagstelling. Hierbij zullen de bestaande inzichten en concepten over inzetbaarheid, het werken aan de inzetbaarheid en de mogelijke factoren die hierbij een rol spelen uiteen worden gezet. Deze theoretische inzichten worden samengebracht in een conceptueel model. Dit is een weergave van de verwachte verbanden en verklaringen op basis van de theoretische inzichten. Dit vormt uiteindelijk de ‘theoretische bril’ van het onderzoek.

2.1 Inzetbaarheid en het belang van inzetbaarheid

Om als organisatie in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de omgeving is het van belang dat het personeel goed inzetbaar is (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Een theorie die licht kan werpen op het vraagstuk van inzetbaarheid, is de theorie over ‘employability’. Ten eerste blijkt uit de literatuur dat deze twee begrippen nauw samenhangen. De literatuur laat onder andere zien dat inzetbaarheid vaak een Nederlands synoniem is voor employability (Steijn & Groeneveld, 2013). In de context van dit onderzoek is dit een geschikt theoretisch concept, omdat inzetbaarheid ook meer als een actief concept wordt belicht. Inzetbaarheid kan namelijk een passieve klank hebben (Steijn & Groeneveld, 2013). Employability belicht inzetbaarheid niet als een passief concept, maar benadrukt de actieve rol van de werknemer om verdere loopbaankansen te identificeren en te realiseren (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Veld & Dorenbosch, 2008). Iemand is namelijk inzetbaar tot het moment dat zij hun persoonlijke capaciteiten kunnen aanpassen aan de eisen van de omgeving. Hierdoor dient de werknemer zich te blijven ontwikkelen (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). In een snel veranderende omgeving blijft een werknemer die zich niet ontwikkelt, niet lang inzetbaar. Het theoretische concept van employability veronderstelt dat door de dynamische omgeving, het van belang is dat de werknemer zich blijft ontwikkelen en een proactieve houding heeft ten opzichte van de eigen inzetbaarheid (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Hiermee dekt het theoretisch concept van ‘employability’ het inzetbaarheidsvraagstuk in dit onderzoek voldoende, omdat dit concept de actieve rol van de werknemer benadrukt.

2.1.1 Definitie inzetbaarheid volgens het concept van employability

In dit onderzoek wordt voor het definiëren van de term inzetbaarheid dan ook de theorie over employability gebruikt. De literatuur laat echter zien dat er nog geen eenduidige definitie is en dat het concept vanuit verschillende invalshoeken wordt belicht. Inzetbaarheid kent dus verschillende invalshoeken en wordt vanuit deze verschillende invalshoeken gedefinieerd. Er zijn dan ook verschillende auteurs die het concept uiteengezet en gedefinieerd hebben.

Zo definiëren de auteurs Van der Heijde en Van der Heijden (2006) inzetbaarheid als: *“een continue vorm van leren; het voortdurend vervullen, verwerven en creëren van werk door middel van het optimaal gebruiken van competenties”*. Op deze manier worden kennis en vaardigheden up-to-date gehouden en is de kans op het behoud van de functie groot. Thijssen (2000) beschrijft inzetbaarheid zelfs door middel van het samenbrengen van twee definities. Hiermee benadrukt hij de gelaagdheid van het begrip. In de basisdefinitie staan de capaciteiten van de werknemer centraal en de in de tweede definitie wordt het verbreden van de inzetbaarheid toegevoegd. Uiteindelijk vormt dit een allesomvattende definitie waarin inzetbaarheid gezien wordt als alle individuele en contextuele factoren die de huidige en de toekomstige positie van een werknemer op de arbeidsmarkt kunnen

bepalen. Wanneer een werknemer zich wilt ontwikkelen, dan dient de organisatie ook mogelijkheden tot ontwikkeling te bieden (Forrier & Sells, 2005).

Het wordt duidelijk dat de literatuur niet eenduidig is over de essentie van inzetbaarheid. Om dit te doorbreken stellen Forrier & Sells (2005) voor om inzetbaarheid te zien *als: "de kans en het vermogen om werk te verkrijgen en/of te behouden"*. Vanuit deze invulling willen zij voorkomen dat inzetbaarheid alleen als een eigenschap van de werknemer wordt gezien en is het niet zozeer een opsomming van definities. De kans wordt zowel bepaald door het vermogen van de werknemer als door contextfactoren die het succes van de werknemer op de arbeidsmarkt bepalen. Dit sluit ook aan bij de veelvuldig toegepaste definitie van Gasperz & Ott (1996), namelijk: *"Het vermogen om werk te verkrijgen"*. Het gaat hierbij zowel om het vermogen om het huidige werk te behouden, als om het vergroten van de kansen om op de toekomstige arbeidsmarkt werk te verkrijgen (Gasperz & Ott, 1996).

In dit onderzoek zullen de definities van Forrier & Sells (2005) en Gasperz & Ott (1996) toegepast worden en wordt inzetbaarheid gezien als: *" de kans en het vermogen om werk te verkrijgen, waarbij het ook gaat om het vergroten van de kansen om op de toekomstige arbeidsmarkt werk te verkrijgen.* Dit past bij de context van het onderzoek en het ministerie. Het ministerie werkt in een dynamische omgeving en dit vraagt van de werknemer om zijn of haar eigen werkzekerheid te garanderen door in zichzelf te investeren. Hiermee wordt de eigen marktwaarde op de arbeidsmarkt op peil gehouden (Gasperz & Ott, 1996).

In de literatuur komt naar voren dat inzetbaarheid vanuit verschillende invalshoeken bekeken kan worden. In deze verschillende perspectieven wordt het begrip 'inzetbaarheid' anders toegepast. De specifieke betekenis kan op verschillende niveaus nog een andere betekenis hebben en wordt in de volgende paragrafen verder uiteengezet.

2.1.2 Inzetbaarheid op verschillende niveaus

Inzetbaarheid kan namelijk bekeken worden vanuit het perspectief van de maatschappij, de organisatie en de individuele werknemer (Van Dam, Van der Heijden & Schyns 2006).

Politiek en maatschappelijk niveau

Op politiek en maatschappelijk niveau refereert inzetbaarheid naar het vermogen van het individu om werk te verkrijgen. Inzetbaarheid wordt dan vooral gebruikt in verband met de arbeidsmarktkansen van groepen met een zwakkere positie op de arbeidsmarkt, zoals laagopgeleide jongeren en allochtonen (Van Dam, Van der Heijden & Schyns 2006).

Niveau van de organisatie

Op het niveau van de organisatie kan inzetbaarheid worden gezien als het vermogen en de bereidheid van werknemers om taken te vervullen die breder zijn dan de huidige functie. Daarbij komt er steeds meer aandacht voor de bijdrage van werknemers die buiten de formele taken plaatsvindt, zoals creativiteit en innovatief gedrag (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006).

Niveau van de individuele werknemer

Op het niveau van de individuele werknemer kan inzetbaarheid gezien worden als een proactieve response op snelle veranderingen die in en rond organisaties plaatsvinden. Dit heeft als doel om de interne en externe inzetbaarheid te vergroten, door middel van het ontwikkelen van relevante

competenties en expertise (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Hiermee vergroot de werknemer zijn vermogen om werk te kunnen verkrijgen. Een goede inzetbaarheid zorgt niet alleen voor meer werkzekerheid, maar stelt de werknemer tevens in staat om een loopbaan te realiseren die het beste bij hem of haar past (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Dit past bij het perspectief dat werknemers steeds meer verantwoordelijk zijn voor de eigen loopbaanontwikkeling (Steijn & Groeneveld, 2013)

In dit onderzoek wordt inzetbaarheid bekeken vanuit het niveau van de individuele werknemer. In dit onderzoek staat namelijk het actieve gedrag van de werknemer om de eigen inzetbaarheid te verbeteren en te vergroten centraal. De werknemer dient zich blijvend te ontwikkelen door middel van het vergaren van nieuwe kennis en vaardigheden en het regelmatig wisselen van taken en functie (Van Dam, 2004). In een snel veranderende omgeving blijft een werknemer zonder ontwikkeling niet lang inzetbaar (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006).

Dimensies van individuele inzetbaarheid

Door het ontwikkelen van verschillende competenties en het opdoen van verschillende ervaringen zal de werknemer gegarandeerd zijn van zijn of haar eigen marktwaarde, waardoor de kans op werk op de toekomstige arbeidsmarkt zal toenemen (Steijn & Groeneveld, 2013). Gasperz & Ott (1996) benoemen drie specifieke dimensies die de kans om werk te behouden en te verkrijgen bepalen en daarmee tevens de inzetbaarheid van de werknemer bepalen. Dit zijn factoren die uitsluitend betrekking hebben op de werknemer zelf en past bij de constatering dat de verantwoordelijkheid voor de loopbaan steeds meer bij de werknemer zelf komt te liggen (Steijn & Groeneveld, 2013). Het gaat hierbij om de dimensies van 'kunnen', 'willen' en 'weten'.

Kunnen	<i>Het beschikken over kennis en vaardigheden</i> die niet alleen in de huidige functie van belang zijn, maar ook overdraagbaar zijn naar de volgende functie. Door verschillende competenties te ontwikkelen garandeert de werknemer de eigen marktwaarde, waardoor de kans zal toenemen dat hij of zij ook in staat is werk te vinden.
Willen	<i>Bereidheid voor mobiliteit en het doen van loopbaanstappen</i> . Werknemers die wisselen van functie of organisatie zijn beter in staat werk te verkrijgen dan werknemers die als het ware vastroesten binnen één functie. Werknemers die bereid zijn tot mobiliteit doen bredere ervaring op in vergelijking met werknemers die een lange tijd dezelfde functies uitoefenen, waardoor zij in de toekomst voor meer verschillende functies in aanmerking zullen komen.
Weten	<i>Beschikken over voldoende arbeidsmarktkennis</i> . Om in staat te zijn werk te verkrijgen, is het immers cruciaal om te weten waar mogelijkheden voor (ander) werk zijn en hoe men daarvoor in aanmerking komt. Ook praktische vaardigheden vallen onder deze factor, zoals het uitwisselen van informatie door formele en informele netwerken en weten hoe men zich kan presenteren op de arbeidsmarkt.

Tabel 2.1 Dimensies van inzetbaarheid. Bron: (Gasperz & Ott, 1999; Steijn & Groeneveld, 2013)

2.1.3 Verandering psychologisch contract

De laatste jaren is er een verschuiving van verwachtingen te zien in de relatie tussen de werknemer en de werkgever. Oftewel er vormt zich een nieuw psychologisch contract. De traditionele visie op loopbaanontwikkeling, waarbij de werknemer zijn gehele arbeidsleven bij één werkgever blijft werken, maakt plaats voor een nieuwe visie. Het gaat niet meer om *lifetime-employment*, maar om *lifetime-employability*. In de oude situatie zorgde de werkgever voor baanzekerheid van werknemers, in ruil voor loyaliteit aan de organisatie. Met deze verschuiving is de werknemer zelf meer verantwoordelijk voor de eigen loopbaanontwikkeling. Indien werknemers zeker van werk willen zijn,

dan zullen zij hun marktwaarde zelf op peil moeten houden. Wel voeren organisaties vaak beleid ter bevordering van de inzetbaarheid van werknemers in ruil voor hun inzetbaarheid en betrokkenheid bij het werk (Steijn & Groeneveld, 2013).

2.1.4 Inzetbaarheid en de werknemer als actieve actor

De literatuur laat dus zien dat onder andere door het nieuwe psychologische contract meer van werknemers wordt verwacht om een actieve rol aan te nemen ten opzichte van hun inzetbaarheid. Van hen wordt verwacht dat zij hun loopbaanontwikkeling in eigen handen nemen en actief zoeken naar mogelijkheden om de inzetbaarheid te bevorderen (Verbruggen et al., 2008). Zeker in een dynamische omgeving dient de werknemer een actieve houding te hebben ten opzichte van de eigen inzetbaarheid, om inzetbaar te kunnen blijven (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Veld & Dorebosch, 2008; Van Dam, Van der Heijden & Schyns 2006). Dit impliceert dat de werknemer een bepaalde mate van persoonlijk initiatief dient te nemen om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, ook buiten de voorgeschreven vereisten. De werknemer dient zich actief aan te passen en te ontwikkelen, zodat hij of zij in staat is om verdere loopbaankansen te identificeren en te realiseren. Hiermee wordt benadrukt dat de werknemer zelf actief activiteiten initieert om kennis en ervaring te vergaren, die de loopbaankansen en het verkrijgen van toekomstig werk bevordert (Veld & Dorebosch, 2008). Het gaat hierbij om zelfstartend en actiegericht gedrag, met als doel het verbeteren van de persoonlijke en/of organisatie effectiviteit ter bevordering van de loopbaankansen en inzetbaarheid (Veld & Dorebosch, 2008).

2.2 Duurzame inzetbaarheid

Nu is vastgesteld hoe inzetbaarheid in dit onderzoek benaderd zal worden is het van belang om uiteen te zetten wat inzetbaarheid duurzaam maakt. In dit onderzoek gaat het er om dat de werknemer verantwoordelijkheid neemt om inzetbaar te blijven, met andere woorden het duurzaam inzetbaar zijn. In dit kader is het dus van belang om nader te bepalen wanneer iemand 'duurzaam' inzetbaar is.

'Duurzaamheid' verwijst vaak naar het gebruik van het productiemiddel arbeid, zonder dat de gebruikerswaarde daarvan wordt aangetast. Bij duurzame inzetbaarheid is er dus sprake van het gebruik van arbeid zonder verbruik (Schaufeli, 2011). In de context van arbeid gaat het om een bepaalde manier van het verrichten van arbeid, die de toekomstige mogelijkheden tot arbeid niet ondermijnt- of zelfs vergroot. Duurzame inzetbaarheid verwijst dus naar de consequenties van het huidige gebruik voor toekomstige mogelijkheden en omvat zowel de eigenschappen van het individu als de context (wat betreft mogelijkheden, eisen en ontwikkelkansen), die er aan bijdragen dat de huidige arbeid de mogelijkheid tot toekomstig betekenisvol werk openhoudt of zelfs vergroot. Hierbij is het van belang dat er sprake is van continu leren en ontwikkelen, want alleen op deze manier valt te garanderen dat werknemers ook in de toekomst gezond en productief kunnen blijven werken (Schaufeli, 2011).

Vanuit de literatuur wordt duurzame inzetbaarheid vaak beschreven als kenmerk van het individu. Waarin er vooral nadruk wordt gelegd op het *willen* en *kunnen* van de individuele werknemer (Schaufeli, 2011). Echter is inzetbaarheid vaak een interactie tussen werknemer en werkgever. Inzetbaarheid is iets interactiefs, waarbij werkgevers en beleidsmakers interacteren met individuele werknemers om werk te behouden en te verkrijgen. Het individu is belangrijk, maar er dient een balans te zijn tussen persoonlijke inzet en structurele factoren. Zowel de werknemer als de

werkgever zouden inzetbaarheid als iets belangrijks moeten zien (Schaufeli, 2011; Klink et al., 2016). Duurzaam inzetbaarheid kan dus niet alleen gezien worden als een kenmerk van het individu. Volgens Schaufeli (2011) is duurzame inzetbaarheid een contextueel begrip. Werknemers zijn namelijk inzetbaar binnen een bepaalde context.

2.2.1 Definitie duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid vereist dus niet alleen de persoonlijke eigenschappen van de werknemer, maar wordt ook bepaald door de context. Hiermee is duurzame inzetbaarheid naast de verantwoordelijkheid van de werknemer ook de verantwoordelijkheid van de werkgever. De werknemer heeft de verantwoordelijkheid om binnen de mogelijkheden, zich te ontwikkelen en kennis en vaardigheden op peil te houden. Daarmee houdt de werknemer opties voor huidig en toekomstig werk open en blijft hij of zij duurzaam inzetbaar. De werkgever heeft de verantwoordelijkheid om voorwaarden te scheppen waaronder de werknemer zich binnen het werk kan ontwikkelen en talenten, kennis en vaardigheden daadwerkelijk kan inzetten (Schaufeli, 2011; Klink et al., 2010). In dit kader is duurzame inzetbaarheid dus niet zozeer een kenmerk van het individu alleen, maar wordt dit tevens bepaald door de context (Schaufeli, 2011; Klink et al., 2010). Klink et al. (2011) definiëren duurzame inzetbaarheid dan ook vanuit het volgende uitgangspunt: *“Duurzame inzetbaarheid is een concept waarin een werknemer in zijn of haar arbeidsleven doorlopend daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden heeft en alsmede over de voorwaarden beschikt om in het huidige en toekomstige werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten* (Klink et al., 2011).

Hiermee wordt het vermogen om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven, bepaald door zowel de werknemer als de context. Om te bepalen welk vermogen en mogelijkheden werknemers daadwerkelijk hebben om hun arbeidsmarktwaarde en inzetbaarheid op peil te houden, biedt de capability benadering van Sen (1992) een geschikte invalshoek om dit vraagstuk mee te belichten. Recentelijk hebben de auteurs Klink et al. (2016) deze benadering toegepast op het vraagstuk van de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Het model benadrukt het waarde aspect van werk evenals de vrijheid van keuze. Deze theorie stelt dat niet de hulpbronnen op zich belangrijk zijn, maar het feit dat hulpbronnen mensen in staat stellen om te doen wat ze willen doen en het leven kunnen leiden wat zij voor ogen hebben (Klink et al., 2011).

2.2.2 De capability benadering: het individu en de omgeving aan zet

Filosoof Amartya Sen (1992) heeft de capability benadering ontwikkeld. De capability benadering is een normatieve theoretisch raamwerk om het vermogen van werknemers te evalueren. Met deze benadering toonde Sen aan dat heel andere mechanismen dan de beschikbaarheid van voedsel bepalen of mensen stierven van de honger of niet. Met name of mensen in staat waren – vrijheid en de mogelijkheden hadden- om hun arbeid om te zetten in loon en loon in voedsel bleek bepalend (Klink et al., 2011). Uit dit model is het capability-concept ontwikkeld, om de gelijkheid tussen mensen uit te drukken in functioneren en vrijheid in plaats van het verwerven van goederen en diensten of het subjectief welbevinden (Klink et al., 2011). Het gaat er, al dus Sen (1992), niet om over welke hulpbronnen er zijn en hoe een situatie subjectief door betrokkenen wordt ervaren, maar om de vraag over welke mogelijkheden leden van de samenleving daadwerkelijk beschikken en hoe deze daadwerkelijk verdeeld zijn (Klink et al., 2011).

Op persoonsniveau houdt 'capability' in dat iemand de vrijheid heeft om te doen of te zijn wat hij wil in relatie tot de verschillende combinaties van mogelijkheden die hij heeft (Klink et al., 2011). De capability benadering biedt een theoretisch raamwerk waar de nadruk op waarde is toegevoegd aan inzetbaarheid. Deze benadering stelt dat individuen' capabilities', oftewel realiseerbare mogelijkheden, dienen te hebben om waardevolle doelen te bereiken (Klink et al., 2016). Vrijheid geeft de mogelijkheid om het eigen leven medevorm te geven (process aspect) en anderzijds om gewaardeerde doelen te bereiken (opportunity aspect). Capabilities zijn daarmee het geheel van taken die voor mensen waardevol en belangrijk zijn, en die daadwerkelijk binnen hun bereik liggen. Sen (1992) spreekt van het geheel van functions: "*beings and doings that people have reason to value*". Juist vanwege de waarde die ze aan deze taken toekennen in de betreffende context, zijn het taken die binnen ieders bereik zouden moeten liggen (Klink et al., 2010). Het gevoel van waarde bepaald in welke mate en tegen welke kosten mensen hun arbeidspotentieel willen inzetten. Er is pas sprake van een capability als er sprake is van een waardevolle activiteit (Klink et al., 2016).

2.2.3 Capability en duurzame inzetbaarheid

Het capability begrip is al op verschillende deelgebieden toegepast en is recentelijk ook op duurzame inzetbaarheid toegepast. Toegesneden op arbeid, kan dit vergeleken worden met prestatie (performance) en vermogen (capacity). Prestatie heeft betrekking op wat iemand feitelijk doet, terwijl vermogen iets zegt over wat iemand feitelijk kan. Dit heeft betrekking op de mogelijkheden die de omgeving biedt (Klink et al., 2010; Klink et al., 2016). Hierbij wordt er zowel verwezen naar het individuele vermogen (wat iemand kan) in relatie tot de mogelijkheden die de omgeving biedt. (waartoe iemand in staat wordt gesteld). Het gaat om 'het kunnen', dat zowel verwijst naar het in 'staat zijn' als naar 'het hebben van mogelijkheden' en het 'in staat gesteld worden' (Klink et al., 2010; Klink et al., 2016). Met andere woorden het gaat zowel om de individuele werknemer die in staat is en gemotiveerd moet zijn, als om de context die het mogelijk moet maken om gewaardeerde taken uit te voeren (Klink et al., 2016). Het gaat er dus niet alleen om dat iemand bepaalde kennis en vaardigheden bezit en de 'wil' heeft om dit verder te ontwikkelen, maar ook dat de organisatiecontext dit faciliteert en de mogelijkheden biedt om waardevolle taken uit te voeren (Schaufeli, 2011; Klink et al., 2010; Klink et al., 2016). Capabilities zijn dus mogelijkheden van waardevolle activiteiten die iemand kan bereiken. Afhankelijk van de omstandigheden, kunnen deze combinatiemogelijkheden anders zijn. Om de individuele situatie te begrijpen en bruikbare interventies te ontwerpen is het belangrijk om te evalueren wat een individu kan doen en waar hij of zij toe in staat is (Klink et al., 2016). Capabilities representeren dus de mogelijkheden van een individu om waardevolle uitkomsten te bewerkstelligen, rekening houdend dat relevante persoonlijke karakteristieken en structurele factoren aanwezig zijn die de persoon al dan niet in staat stellen. De aanwezigheid van zowel persoonlijke als structurele factoren bepalen in hoeverre persoonlijke- en omgevingshulpbronnen benut kunnen worden om belangrijke doelen te realiseren. Dit zijn zogenoemde 'conversionfactors', die de werknemer in staat stellen om hulpbronnen om te zetten in daadwerkelijke mogelijkheden (Klink et al., 2016). De crux bij capability zit in het 'kunnen', dat zowel verwijst naar het in staat zijn als naar het in staat gesteld worden. Beide zijn essentieel voor het openhouden van mogelijkheden (Klink et al., 2011).

Duurzame inzetbaarheid wordt dus niet alleen bepaald door de capaciteiten van de werknemer, maar ook door de context. Om te zien of alle werknemers daadwerkelijk mogelijkheden hebben om actief te werken aan hun inzetbaarheid is de capability theorie, toegepast op het vraagstuk van

duurzame inzetbaarheid, goed van toepassing. Hierin worden zowel aspecten van de individuele werknemer als de context belicht.

2.3 Persoonlijke factoren

Zowel het individu als de omgeving blijken dus een rol te spelen bij inzetbaarheid. Op het niveau van het individu is het van belang om te kijken naar de motivatie en de drijfveren. De motivatie zou per levensfasen anders kunnen zijn. Dit vormt een persoonlijke bron voor de eigen ontwikkeling. Daarnaast kunnen het zelfvertrouwen en de gezondheid belangrijke voorwaarden zijn.

2.3.1 Motivatie en drijfveren

Mensen komen niet zomaar in beweging, hier moet een aanleiding voor zijn. Het is belangrijk dat de werknemer in bepaalde mate gemotiveerd is en een positieve houding heeft om nieuwe vaardigheden aan te leren. De bereidheid hangt vaak samen met de motivatie (van Dam, 2003). Daarom is het belangrijk dat werknemers een positieve houding hebben ten opzichte van de eigen ontwikkeling (Schaufeli, 2011; Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006; Klink et al., 2010; de Lange et al., 2005). Deze kunnen enerzijds voortkomen uit de waarden en doelen die iemand nastreeft en anderzijds uit de mate waarin iemand ontevreden is met de eigen loopbaan. Volgens Schaufeli (2011) is er sprake van duurzame inzetbaarheid als er doorlopend een 'fit' is tussen de behoefte van het individu en diens werkomgeving. Dit laat zien dat er proactief gezocht dient te worden naar mogelijkheden om deze 'fit' te bewerkstelligen, om ook in de toekomst de inzetbaarheid te garanderen. Dit begint met de behoefte van de werknemer. In dit onderzoek wordt er gekeken naar behoeften die voortkomen uit de waarden, loopbaandrijfveren en de loopbaanontevredenheid.

Waarden en loopbaandrijfveren

Klink et al. (2011) benadrukken in de capability benadering al het belang van werkwaarden. Binnen deze benadering heeft capability betrekking op de mogelijkheden om persoonlijke doelen te bereiken. Het gaat om wat mensen belangrijk vinden en wat daadwerkelijk binnen hun bereik ligt. Tegenwoordig wordt het werk verricht in een dynamische omgeving, waarin tijdelijke contracten en veranderingen in teams veelvuldig voorkomen. Door deze dynamiek heeft de doorsnede werknemer zich ontwikkeld naar een steeds meer autonome verantwoordelijke ondernemer die in zijn of haar eigen werk proactief eigen doelen en voorkeuren stelt en keuzes maakt. Voor veel mensen is werk nu een domein in het leven waarin de ambities waargemaakt kunnen worden en belangrijke doelen nagestreefd kunnen worden (Klink et al., 2016). Mensen die actief zelfsturing geven aan de eigen loopbaan worden meestal gedreven door hun waarde. Dit wil zeggen dat persoonlijke waarden zorgen voor de opbouw en beoordeling van de eigen loopbaan (Prins et al., 2012; Vianen, 2007). De behoeften en waarden vormen de doelen die mensen in hun leven en werk nastreven. Deze doelen kunnen per mens verschillen. De belangrijkheid en volgorde van deze doelen is voor elk mens uniek (Vianen, 2007). De loopbaandoelstellingen zijn van invloed op de houding en gedrag ten opzichte van veranderingen in het werk en de omgeving (Van Dam, 2004). De motivatie om te participeren in ontwikkelingsmogelijkheden hangt vaak samen met de perceptie van mogelijke uitkomsten en de waarde die men hieraan hecht. Hoe meer waarde aan een bepaalde uitkomst wordt gehecht hoe groter de kans is dat de werknemer zal participeren in ontwikkelingsactiviteiten (Maurer, 1994).

In dit kader is het van belang om te kijken naar de waarden van werknemers in de eigen loopbaanontwikkeling, aangezien dit een drijfveer kan vormen in de keuze om al dan niet te investeren in loopbaanontwikkeling en de eigen inzetbaarheid. De motivatie bij het vormgeven van

de loopbaan wordt namelijk gevormd door de aspecten die men als belangrijk beschouwt in de eigen loopbaan en dus vaak de voorkeur krijgen in de loopbaanontwikkeling. De talenten, motieven en waarde van een persoon bepalen dus vaak het loopbaanpad (Forrier & Sells, 2005; Van Dam, 2003).

Mogelijke loopbaandrijfveren

Van Dam (2004) onderscheidt een viertal patronen van motieven en waarde, die de motivatie om voor een bepaald loopbaanpad te kiezen beïnvloeden.

Management bekwaamheid	Management bekwaamheid verwijst naar een sterke motivatie om te groeien naar een managementpositie.
Technische bekwaamheid	Technische bekwaamheid verwijst naar de motivatie om continu vaardigheden en kennis in een bepaalde discipline toe te passen en te ontwikkelen.
Baanzekerheid	Zekerheid refereert naar de motivatie voor een lange-termijn carrière, baanzekerheid en goede voorwaarden te bewerkstelligen.
Variëteit	Variëteit refereert naar de voorkeur voor een carrière dat gevarieerd is en regelmatig nieuwe uitdagingen met zich meebrengt.

Tabel 2.2 Loopbaandrijfveren. Bron: Van Dam (2004).

Volgens Van Dam (2004) zijn werknemers die waarde hechten aan een gevarieerde loopbaan of streven naar een managementpositie meer positief tegenover veranderingen in het werk en ontwikkelingsactiviteiten. Werknemers die vastbesloten zijn om brede competenties te ontwikkelen en zich aangetrokken voelen tot nieuwe activiteiten, zijn meer positief tegenover inzetbaarheidsinterventies dan werknemers die minder gemotiveerd zijn voor bredere ontwikkelingen (van Dam, 2004). Volgens Van Dam (2003) is de bereidheid van werknemers gekoppeld aan de persoonlijke motivatie voor initiatieven. Werknemers die persoonlijk gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen, competenties te verbreden en tevens interesse hebben in andere velden zullen positief reageren tegenover ontwikkelingsactiviteiten (Van Dam, 2003). De houding en het gedrag van werknemers zou beter begrepen kunnen worden als er rekening wordt gehouden met de individuele loopbaan- en carrière doelstellingen van werknemers (Van Dam, 2003). Vanuit de capability benadering wordt namelijk de nadruk gelegd op de waarde en doelen van het individu. De werknemer dient vooral mogelijkheden te hebben om gewaardeerde doelen te bereiken. De waarde bepaalt in welke mate iemand zijn of haar potentieel wil inzetten (Klink et al., 2016) Daarom is het van belang om te kijken naar de doelen en voorkeuren met betrekking tot leren en ontwikkelen en het bevorderen van de eigen inzetbaarheid.

Loopbaanontevredenheid

Zoals al eerder is verondersteld komen mensen niet zomaar in beweging. Hiervoor zijn bepaalde situaties nodig die als drijfveer fungeren. In de voorgaande paragraaf werd het belang van waarde en doelstellingen naar voren gehaald als belangrijke drijfveer met betrekking tot inzetbaarheid. Ook loopbaanontevredenheid kan een drijfveer zijn om initiatief te nemen met betrekking tot inzetbaarheid. Volgens Nauta et al. (2009) komen werknemers pas in beweging als er een bepaalde mate van onvrede is. Als mensen zich goed voelen in een bepaalde functie of omgeving zullen zij deze functie niet snel verruilen voor een andere. Er is dan geen directe drijfveer om de functie te verlaten (Vianen, 2007; Van Dam, 2005). De tevredenheid over de huidige loopbaan refereert naar individuele perceptie van de actuele carrièreprestaties en het vooruitzicht voor toekomstige

voortgang. De mate van ontevredenheid en de sterkte van de drijfveer wordt bepaald door de perceptie van de huidige prestaties en het vooruitzicht op toekomstige voortgang (Nauta et al., 2009). Wanneer de loopbaan zich niet naar wens ontwikkelt, zal dit een belangrijke prikkel zijn om initiatief te nemen inzake de eigen inzetbaarheid. Op deze manier wordt getracht de kloof tussen de werkelijke huidige loopbaan en de gewenste loopbaan te verkleinen (Verbruggen, Forrier & Bollen, 2008).

2.3.2 Levensfasen

Uit de vorige paragrafen komt naar voren dat de waarde en doelen per persoon kunnen verschillen. Daarnaast is de loopbaanontevredenheid afhankelijk van de verwachtingen, wensen en behoefte van de persoon in kwestie. De behoefte kan voortkomen uit de levensfasen waar iemand zich in bevindt, want doelen en waarde veranderen met de tijd (Van Dam, 2004; Van Dam, Vuuren & Kemps, 2016). Dit maakt dat werknemers anders kunnen reageren in bepaalde situaties, afhankelijk van de levensfasen.

Volgens Nauta, de Lange & Görtz (2010) is het bij het beïnvloeden van de inzetbaarheid namelijk van belang om de behoefte en motieven van werknemers, gedurende de levensloop in rekening te nemen. Volgens de auteurs is het belangrijk om als organisatie tijdig in te spelen op veranderingen in het leven van hun werknemers (Nauta, Lange & Görtz, 2010). Organisaties zouden een levensloopperspectief moeten toepassen om de behoefte van werknemers in kaart te brengen, om rekening te houden met de levensvraagstukken die werknemers in verschillende levensfasen in hun loopbaan bezighouden. Er is vooral informatie nodig over wat mensen in verschillende levensfasen in het leven en loopbaan nodig hebben, om inzetbaar te blijven. De 'kalenderleeftijd' alleen is volgens hen een slechte voorspeller voor inzetbaarheid. Leeftijd is namelijk een complex begrip, dat diverse concepten kan representeren en verwijst naar een proces van verschillende veranderingen. Er is dus niet zozeer kennis nodig over de leeftijd, maar meer over de belangrijkste condities die in de loop van een mensenleven veranderen (Nauta, de Lange & Görtz, 2010).

Veranderende behoefte en motieven en veranderingen in houding en gedrag

Mensen ervaren in hun leven zowel verlies als groei. Dit zorgt ervoor dat er een verschuiving van doelen en motieven plaatsvindt (Kooij, 2010). Door de verschuiving in doelen worden ook bepaalde aspecten in het werk anders bekeken. Volgens Kooij (2010) zullen de groei- en extrinsieke motivatie (zoals competitie en promotie) afnemen en zal de behoefte aan intrinsieke motivatie (zoals zelfontwikkeling en zekerheid) toenemen. Uitdagend werk, het maken van promotie en een hoger salaris zullen minder belangrijk worden. Er zal meer waarde worden gehecht aan een interessante baaninhoud, het gebruiken van de huidige vaardigheden, het uitvoeren van zinvolle taken, het helpen van anderen en baanzekerheid (Kooij, 2010; Wognum & Breuker, 2012). Door veranderingen in het leven zal de motivatie voor het ontwikkelen van kennis en vaardigheden niet zozeer afnemen, maar zal vooral de behoefte en de manier van ontwikkelen veranderen. Veranderingen in het leven brengen dus andere voorkeuren en motieven met zich mee.

Aspecten in het werk worden anders bekeken gedurende de levensloop. De veranderende motieven bepalen tevens de waarde of het nut dat werknemers in bepaalde werkaspecten zien. Dit vertaalt zich vervolgens in de mate waarin de werknemer zich 'terugbetaalt' aan de organisatie in houding en gedrag (Kooij, 2010). De mate waarin een bepaald aspect of rol in het leven als al dan niet essentieel wordt gezien, is belangrijk voor het begrijpen van de houding en het gedrag (Kossek & Lautsch,

2012). De houding en het gedrag kunnen dus begrepen worden door de voorkeuren van de werknemer. De waarde die men hecht aan betaald werk en bepaalde aspecten in het leven kan dus veel zeggen over de houding en het gedrag. Een werknemer vervult in zijn of haar leven namelijk verschillende rollen, waarin er verschillende ontwikkelingen plaatsvinden. Dit zou verschillende levensvraagstukken, met andere waarde en behoefte, met zich mee kunnen brengen. De rol van het betaalde werk in iemands leven, is gedurende het gehele leven dus niet hetzelfde (Leisink, Knies & de Lange, 2010). Stoffelsen & Diehl (2007) bieden meer inzicht in de verschillende behoeften in verschillende levensfasen.

De levensfasen

Stoffelsen & Diehl (2007) benadrukken dat het belangrijk is om bewust te zijn van het feit dat werknemers verschillende belangen toekennen aan werk-en privé, in verschillende levensfasen. Inzicht in de drijfveren gedurende de gehele loopbaan, de werksituatie en hoe deze optimaal met elkaar te combineren is, is een belangrijke succesfactor voor personeelsbeleid. Gedurende het leven is er namelijk sprake van een verandering in behoeften met betrekking tot het werk en het (privé)leven (Leisink, Knies & de Lange, 2010; Stoffelsen & Diehl, 2007). Leeftijd kan wel een voorspeller zijn voor de levensfase waarin iemand zich bevindt (Leisink, Knies & de Lange, 2010). De auteurs onderscheiden de volgende levensfasen en kenmerkende aspecten.

De jonge starter (<30 jaar)
In deze fase is werk een manier om de eigen identiteit vorm te geven. Deze fase wordt ook wel als een zoekproces gezien, met veel uitproberen en het opzoeken van grenzen. Er wordt veel geleerd en de werknemer stelt vragen als 'wat wil ik', 'wat kan ik', 'en 'wat vind ik leuk'. De jonge starter wil graag presteren en zet zich met veel motivatie in. Een werknemer in deze fase wil dan ook snel resultaat zien en zich snel ontwikkelen. Groei in het werk wordt als belangrijk gezien door deze werknemer.
De spitsuurfase (30-40)
Deze fase zou veelal gepaard gaan met het krijgen van een jong gezin. Tegelijkertijd worden er belangrijke loopbaanstappen gezet, die van grote invloed kunnen zijn op de verdere loopbaan. Er worden dus op twee fronten veel eisen gesteld, dat er voor zorgt dat er een nieuwe balans gezocht wordt tussen de eisen van het werk en de eisen van het privéleven. In deze fase kan ook het verschijnsel van 'workaholics' ontstaan en kan er minder aandacht voor de privésituatie komen. Het idee bestaat dat werknemers in deze fase mee dienen te gaan met ontwikkelingen in het werkveld, omdat dit op latere leeftijd bijna niet te halen zou zijn. Zowel privé als groei in het werk worden als belangrijk gezien in deze fase.
Stabilisatiefase (40-50)
In deze fase is er sprake van een omslag in het denken over de toekomst. Bij veel mensen in deze levensfase is er sprake van een evaluatie, waarbij men vragen stelt over 'waar sta ik' en 'wat wil ik nog bereiken'. Het uitdragen van maatschappelijke normen en waarden krijgen dan steeds meer aandacht. Dit kan leiden tot een verandering van richting, omdat zou kunnen blijken dat bepaalde wensen te weinig aanbod zijn gekomen. Zingeving wordt hierbij steeds belangrijker. Voor ouders met kinderen kan er sprake zijn van een nieuwe start, waarin er meer aandacht komt voor het werk. Hierbij wordt de rol van het werk weer belangrijker.
Deskundige senior (50-60)
In deze fase heeft de werknemer een zekere mate van balans gevonden en wordt zingeving steeds belangrijker. Ook toegevoegde waarde wordt steeds als van belang gezien. Als er niet aan de wensen tegemoet wordt gekomen, is er een risico voor vastroesten en een vermindering van motivatie. De grootste kwaliteit in deze levensfase is de levenservaring. Over de fysieke toestand valt vaak weinig te zeggen. De spierkracht, uithoudingsvermogen en snelheid kunnen langzaam achteruit gaan, maar over algemeen gaat dit niet zover achteruit dat dit beperkend is voor het uitoefenen van de functie.

Afbouwende senior (60+)

In deze fase is er sprake van het afbouwen van de loopbaan, waardoor er meer aandacht komt voor het privéleven. Er is vaak geen behoefte aan hele nieuwe veranderingen. Vaak kunnen werknemers in deze fase te maken krijgen met fysieke beperkingen, kleinkinderen of mantelzorg. Hierdoor is er weer meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit.

Tabel 2.3 Indeling Levensfasen. Bron: (Stoffelsen & Diehl, 2007)

2.3.3 Andere persoonlijke factoren

Naast de boven genoemde persoonlijke factoren, zoals motivatie (de drijfveren), moet de werknemer ook in staat zijn om te werken aan de eigen inzetbaarheid. Hierbij zijn twee andere factoren bepalend in het vermogen van de werknemer. Het gaat om het zelfvertrouwen en de gezondheid.

Zelfvertrouwen

Zelfvertrouwen speelt een rol bij de mate waarin een werknemer persoonlijk initiatief neemt en zich oriënteert op de eigen inzetbaarheid (Nauta et al., 2009; Parker, Williams & Turner, 2006; Fay & Frese, 2001). Zelfvertrouwen wordt ook wel self-efficacy genoemd. Het gaat om het geloof en vertrouwen in de eigen capaciteiten om met succes of naar verwachting bepaalde taken uit te kunnen voeren of een bepaald gedrag te kunnen vertonen (Bossink & Wognum, 2013). Werknemers hebben vaak een bepaalde perceptie van het eigen vermogen (Parker, Williams & Turner, 2006; Fay & Frese, 2001). Participatie aan ontwikkelingsactiviteiten kan dan worden beperkt door een laag zelfvertrouwen. De werknemer kan deze inspanningen nutteloos vinden, omdat men het idee heeft dat het eigen vermogen te laag is voor het bereiken van succes (Vianen et al., 2011). Mensen selecteren vaak activiteiten op basis waarvan zij het gevoel hebben dat zij hiertoe in staat zijn (Nauta et al., 2009). Uit het onderzoek van Nauta et al. (2009) blijkt onder andere dat werknemers met een hogere self-efficacy voor het vervullen van bredere rollen, meer georiënteerd zijn op verandering, meer open staan voor leren en meer meedoen aan ontwikkelactiviteiten (Nauta et al., 2009).

Gezondheid

Bossink & Wognum (2012) veronderstellen dat gezondheid een belangrijke voorwaarde is voor inzetbaarheid. De werknemer moet namelijk fysiek en mentaal in staat te zijn om gebruik te kunnen maken van mogelijkheden. Dit is nodig om een bepaalde belasting te kunnen dragen. Daarnaast zouden veranderingen in de algemene gezondheid het vermogen tot groei en de motivatie voor ontwikkeling kunnen beïnvloeden (Kooij & van der Voorde, 2011). Kooij & van der Voorde (2011) vonden in hun onderzoek dat de subjectieve beoordeling van een afname in gezondheid een negatieve relatie had met de motivatie voor verdere ontwikkeling. Door de ervaren verslechtering van de gezondheid, zal de focus voor verdere groei meer verschuiven naar het behouden van de huidige bronnen en preventie van verdere verslechtering in de gezondheidssituatie (Kooij et al., 2013). Veel onderzoeken laten zien dat de gezondheidstoestand bijna niet te voorspellen is door de factor leeftijd (Bossink & Wognum, 2012). Voor het onderzoek is het daarom van belang om te kijken naar de algemene beoordeling van de gezondheid, omdat dit de belastbaarheid van een werknemer en de motivatie voor ontwikkeling kan beïnvloeden.

2.4 Organisatiegebonden factoren: 'het in staat stellen'.

De capability benadering laat zien dat de werknemer niet alleen 'in staat moet zijn', maar ook 'in staat gesteld' moet worden (Klink et al., 2011; Schaufeli, 2011). Hiermee benadrukt de capability benadering het belang van de context en de rol van de organisatie. De organisatie dient de werknemer namelijk mogelijkheden te bieden en te faciliteren. Het zelfsturend aspect in de

hedendaagse loopbaanontwikkeling sluit de rol van de organisatie namelijk niet uit (Prins et al., 2012). De omgeving kan een integrale rol spelen bij de keuze en prioriteiten van de werknemer (Klink et al., 2016).

2.4.1 HR faciliteiten en formele loopbaanondersteuning

Het bieden van loopbaanondersteuning en HR faciliteiten is een belangrijk onderdeel voor werknemers om te werken aan hun eigen inzetbaarheid en om de loopbaan te kunnen sturen (Vos, Dewettinck & Bruyens, 2007). HR faciliteiten en formele loopbaanondersteuning kunnen gezien worden als activiteiten die door de organisatie geïmplementeerd worden om het gedrag van de werknemer te sturen en vorm te geven (Veld, Semeijen & Vuuren, 2014; Veld & Dorenbosch, 2008). De werkgever heeft de verantwoordelijkheid om de werknemer kansen en mogelijkheden aan te bieden om de eigen inzetbaarheid te vergroten. Daarbij kan dit werknemers stimuleren om zelf het initiatief te nemen om de eigen inzetbaarheid te bevorderen (Prins et al., 2012). Het geheel van investeringen die de werkgever initieert kan worden aangeduid als formeel loopbaanmanagement. Dit is een concept dat zowel loopbaangeleiding als andere praktijken die direct of indirect gericht zijn op het vergroten van de inzetbaarheid van werknemers omvat. Het gaat bijvoorbeeld om het aanbieden van opleidingen, het voeren van functioneringsgesprekken en het uitbouwen van ontwikkelcentra's. Het is een breed scala aan activiteiten en interventies die gericht zijn op het realiseren van een 'fit' tussen de loopbaanbehoeften van de werknemer en de behoefte van de werkgever (Prins et al., 2012). Goede loopbaanbegeleiding kan ervoor zorgen dat werknemers hun loopbaanontwikkeling bevorderen en kan ertoe leiden dat ze beter in staat zijn om het juiste netwerk aan te spreken. Daarnaast zou loopbaanmanagement werknemers stimuleren om zelf activiteiten te ondernemen ter verbetering van de eigen inzetbaarheid (Prins et al., 2012).

Onderzoeken van Verbruggen et al. (2008) en Veld & Dorenbosch (2008) laten zien dat investeringen uit de organisatie de werknemer kan stimuleren om het initiatief te nemen om de eigen inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling te bevorderen. Loopbaanmanagement door de organisatie zou individueel loopbaanmanagement stimuleren (Verbruggen et al., 2008). De aanwezigheid van HR faciliteiten gericht op ontwikkeling, zoals training en loopbaanadvies, zou de proactiviteit en het eigen initiatief van de werknemer om activiteiten te ondernemen ter bevordering van de eigen inzetbaarheid positief beïnvloeden. (Veld & Dorenbosch, 2008; Veld, Semeijen & Vuuren, 2014).

2.4.2 Cultuur en leerklimaat

Werknemers moeten vanuit de organisatie ook gestimuleerd worden om zich te oriënteren op de eigen inzetbaarheid (Nauta et al., 2009). Het onderzoek van Nauta et al. (2009) laat zien dat een stimulerende cultuur een positieve houding ten opzichte van het bevorderen van de inzetbaarheid stimuleert. Een legerichte cultuur of leerklimaat stimuleert werknemers om mee te doen aan het veranderen van functie en het benutten van ontwikkelingsmogelijkheden (Nauta et al., 2009; Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006; Wognum et al., 2011). Een organisatie met een cultuur waarin inzetbaarheid als belangrijk wordt gezien en sterk is ingebed, stimuleert werknemers om zichzelf te ontwikkelen en stemt toe om vanuit autonomie te leren. Dit is een cultuur waarin levenslang leren, uitdagingen zoeken en bezig zijn met de eigen loopbaan vanzelfsprekend is (Nauta et al., 2009). De cultuur kan de motivatie om te leren dus stimuleren. Een leerklimaat zou mogelijkheden bieden om nieuwe kennis en competenties te ontwikkelen. Daarnaast wordt hierin het leren en het delen van kennis gesteund en gestimuleerd. Hierbij is het van belang dat de organisatie een klimaat creëert waarin leren wordt gestimuleerd en er ruimte wordt geboden voor

het nemen van risico's en het maken van fouten. Wanneer zowel de organisatie als de werknemer tijd en geld in ontwikkeling investeren, is het waarschijnlijk dat de werknemer geprikkeld wordt om op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen (Nauta et al., 2009).

2.4.3 Functiekenmerken; uitdaging en ruimte

Tevens kan de directe werkomgeving, die gevormd wordt door de functie van de werknemer, invloed uitoefenen op de motivatie om te leren (Van der Heijden, 2008; de Lange et al., 2005). Van der Heijden & Van Ooijen (2008) spreekt hier over het belang van de leerwaarde van de functie. De leerwaarde is de voedingsbodem voor verdere (persoonlijke) ontwikkeling. De leerwaarde wordt bepaald door de aard van het werk, zoals de taken en de mate waarin de functie uitdaging biedt (Van der Heijden, 2008). Het werk moet namelijk kansen bieden om te leren (Van der Heijden & Bakker, 2011). Daarom is het van belang dat de functie zo is ingericht dat er voldoende sprake is van uitdaging en kansen om te groeien. De leerwaarde kan verhoogd worden door onder andere de complexiteit en variëteit van de functietaken te verhogen door middel van feedback en innovaties (Van der Heijden & Brinkman, 2001; Fay & Kamps, 2006; Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Werknemers in een functie die makkelijke en eenzijdige taken bevatten, nemen in mindere mate eigen initiatief en zijn minder bereid om in te spelen op veranderingen (Fay & Kamps, 2006).

Daarnaast kan een hoge werkdruk de bereidheid en de participatie voor het volgen van trainings- en ontwikkelactiviteiten beperken. Dit zijn activiteiten die extra tijd en energie vereisen en dus als niet aantrekkelijk worden gezien als er veel werkdruk is. Werknemers zijn minder positief tegenover leren als ze beperkt worden door situationele factoren (Van Dam, 2003; Van der Heijden, 2008). Volgens de Lange et al. (2005) is het daarom van belang dat de werknemer ook een bepaalde mate van autonomie heeft, zodat er controle binnen de eigen functie uitgeoefend kan worden. Leren wordt namelijk bevorderd wanneer werknemers de mogelijkheid hebben om het initiatief te nemen en kunnen kiezen op welke manier zij een doel willen bereiken (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Uit het onderzoek van de Lange et al. (2005) blijkt dat er een stimulerende en uitdagende werkomgeving nodig is voor het stimuleren van leren. Dit impliceert dat er een balans tussen aanzienlijk (maar niet te hoge) taakeisen, gevarieerde taken en veel regelmogelijkheden zou moeten zijn. Dit zou werknemers stimuleren om zichzelf te ontwikkelen en nieuwe vaardigheden aan te leren. Het is daarom van belang dat de functie ruimte en mogelijkheden biedt om nieuwe vaardigheden in te zetten. De toepasbaarheid vergroot namelijk de motivatie om te blijven leren (De Lange et al., 2005; Van der Heijden & Brinkman, 2001)

2.4.4 De rol van de leidinggevende: informele loopbaanbegeleiding

Ten slotte speelt de leidinggevende een cruciale rol. De steun van de leidinggevende wordt veelvuldig als belangrijke factor genoemd. De leidinggevende is medebepalend in de ontwikkelingsmogelijkheden en de bewegelijkheid van de werknemer (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006; Nauta, Dessing & Kooiman, 2008; Vianen, 2007). Het onderzoek van Van Dam (2004) laat zien dat er een verband is tussen de mate waarin de leidinggevende de werknemer stimuleert om zich te oriënteren op de ontwikkeling van de eigen inzetbaarheid en de perceptie van de werknemer tegenover de eigen inzetbaarheid. Volgens Nauta, Dessing & Kooiman (2008) is de inzet van instrumenten alleen niet voldoende om werknemers in beweging te krijgen. Voor veel werknemers zijn prikkelingen noodzakelijk om zelfsturing te geven aan de eigen loopbaan (Vianen, 2007). Hierbij is de interactie tussen de leidinggevende en de werknemer van belang.

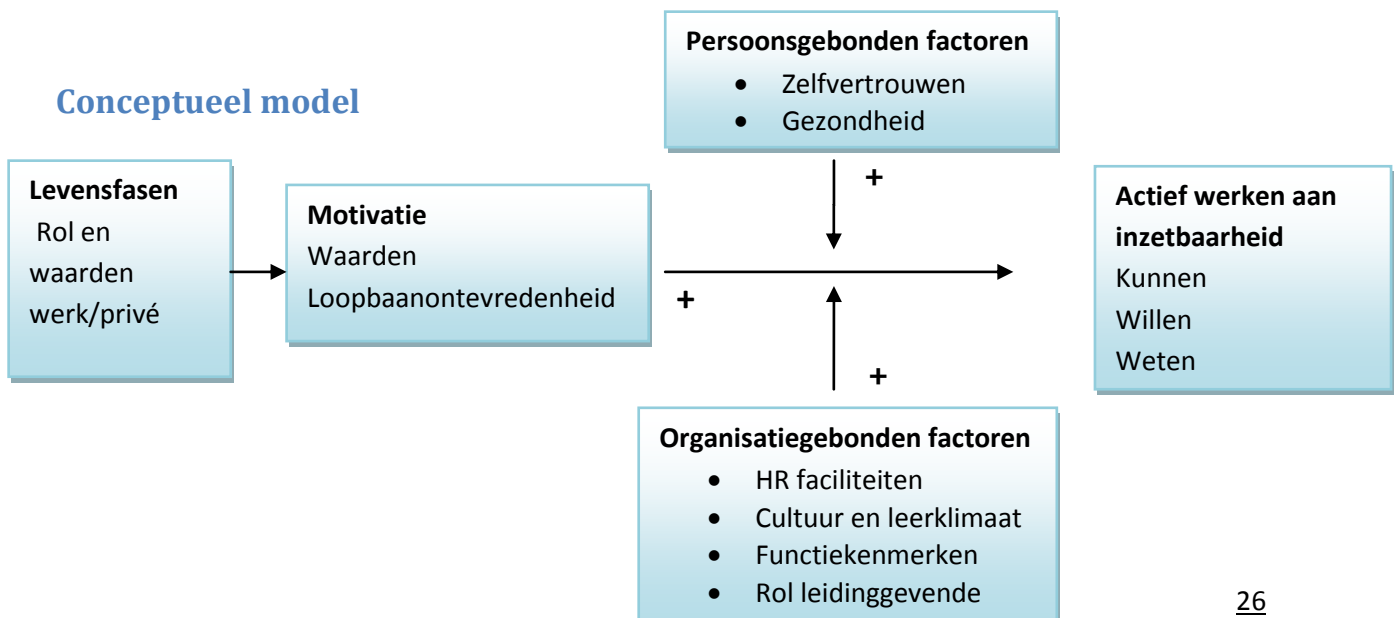
Leidinggevenden zouden moeten sturen op inzetbaarheid, door het vertrouwen van de werknemer op te bouwen en in dialoog te gaan over het bevorderen van de inzetbaarheid. Dit vergroot de wil om gebruik te maken van instrumenten (Nauta, Dessing & Kooiman, 2008).

De leidinggevende kan het ontwikkelproces dus actief beïnvloeden door onder andere de individuele ontwikkeling van de werknemer te steunen en te stimuleren. De leidinggevende kan daarom gezien worden als een informele vorm van loopbaanondersteuning en loopbaanbegeleiding. Het gaat hierbij om het voeren van loopbaanontwikkelingsgesprekken, het geven van feedback, het bieden van mogelijkheden om bepaalde taken uit te voeren en het faciliteren van middelen om de inzetbaarheid te bevorderen (Vos, Dewettinck & Bruyens, 2007; Van Dam, Van der Heijden & Schyns 2006; Vianen et al., 2011; Van der Heijden & Bakker, 2011). Wanneer een centrale sleutelfiguur in de directe omgeving van de werknemer signalen uitzendt met twijfels over investeringen in de loopbaanontwikkeling, zal de werknemer ook twijfelen aan de waarde van deze investeringen (Van der Heijden, 2006). Ook bij geringe aandacht voor verdere loopbaanontwikkeling door de leidinggevende, kan de aandacht van de werknemer voor de eigen actieve investering in de loopbaanontwikkeling doen afnemen (Van der Heijden & Bakker, 2011; Prins et al., 2012).

2.5 Conceptueel model

Aan de hand van de theoretische inzichten wordt het conceptuele model opgesteld. Het conceptuele model is een schematische weergave van de theoretische verwachtingen. Middels deze schematische weergave wordt inzichtelijk gemaakt hoe de theoretische concepten zich tot elkaar verhouden en welke verbanden er verondersteld worden. Dit geeft een beeld van de verwachte invloed van de verschillende opgenomen variabelen. Daarnaast is dit een hulpmiddel om richting te geven aan het onderzoek en geeft het de afbakening van het onderzoek weer (Verschuren & Doorewaard, 2007). Deze verwachte theoretische verbanden vormen de 'theoretische bril' van het onderzoek.

In het theoretische kader is vooral belicht dat inzetbaarheid niet alleen een eigenschap van het individu is. Het is een contextueel begrip. De context is medebepalend in het vermogen die werknemers hebben om (duurzaam) inzetbaar te zijn en te blijven. In dit kader is de capability benadering van Sen (1992) toegepast. Hierbij wordt het vermogen van de werknemer om actief te werken aan de eigen inzetbaarheid bepaald door zowel individuele als contextuele bronnen.



Verwachtingen

Hierbij wordt verwacht dat de waarden en de loopbaanontevredenheid belangrijke bronnen zijn die de drijfveren vormen om actief de eigen inzetbaarheid te bevorderen. Dit vormt de 'wil' van de persoon.

Waarde en Loopbaandrijfveren	<ul style="list-style-type: none">- Werknemers die het belangrijk vinden om te investeren in de eigen inzetbaarheid zullen actief werken aan hun inzetbaarheid.- Werknemers die in hun loopbaan streven naar groei en variëteit zullen actief werken aan hun inzetbaarheid.
Loopbaanontevredenheid	<ul style="list-style-type: none">- Werknemers die meer ontevreden zijn over hun loopbaan zullen actief werken aan hun inzetbaarheid.

Verschillen in de waarde en de mate van loopbaanontevredenheid kan weer beïnvloed worden door de levensfasen. Dit komt door veranderende behoefte in verschillende levensfasen

Levensfasen	<ul style="list-style-type: none">- Werknemers in de jongere levensfasen hebben meer behoefte aan groei en variëteit en zullen daarom actiever werken aan hun inzetbaarheid in vergelijking met werknemers in de oudere levensfasen.- Levensfasen zijn van invloed op de behoefte en daarmee op de loopbaanontevredenheid, als de behoefte en het werk niet op elkaar aansluiten.
-------------	--

De werknemer zou hierbij ook in staat moeten zijn om bronnen om te kunnen zetten in gedrag. In dit onderzoek wordt verondersteld dat de mate van een goede gezondheidssituatie en de mate van zelfvertrouwen hier een positieve bijdrage aan kunnen leveren.

Gezondheid	<ul style="list-style-type: none">- Werknemers met een goede gezondheid zullen vooral actief werken aan hun inzetbaarheid.
Zelfvertrouwen	<ul style="list-style-type: none">- Werknemers met een goed zelfvertrouwen zullen vooral actief werken aan hun inzetbaarheid.

Vervolgens moet de werknemer ook door de organisatie in staat worden gesteld om actief de eigen inzetbaarheid te bevorderen. In dit onderzoek wordt verwacht dat de aanwezigheid van voldoende en gepaste HR faciliteiten en een stimulerende leergerichte klimaat een positieve bijdrage leveren aan het actieve gedrag van de werknemer. Tevens kan ook de functie een positieve bijdrage leveren aan het actieve gedrag, wanneer deze voldoende gevarieerd is, er niet te veel sprake is van werkdruk en er voldoende mogelijkheden zijn. Ten slotte speelt de steun van de direct leidinggevende een belangrijke rol. Wanneer de leidinggevende voldoende aandacht en middelen biedt, zal dit een positieve bijdrage hebben op het actieve gedrag van de werknemer om te werken aan de eigen inzetbaarheid.

HR faciliteiten	<ul style="list-style-type: none">- Werknemers die meer HR faciliteiten ervaren zullen actief werken aan de eigen inzetbaarheid.
Cultuur	<ul style="list-style-type: none">- Werknemers die een stimulerende leergerichte cultuur ervaren zullen actief werken aan de eigen inzetbaarheid.
Functiekenmerken	<ul style="list-style-type: none">- Werknemers die de functie als gevarieerd en uitdagend ervaren zullen actief werken aan de inzetbaarheid.- Werknemers die veel werkdruk ervaren zullen minder actief werken aan de eigen inzetbaarheid.
Rol leidinggevende	<ul style="list-style-type: none">- Hoe meer aandacht de leidinggevende heeft voor inzetbaarheid, hoe actiever de werknemer werkt aan de eigen inzetbaarheid.- Werknemers die gesteund en gefaciliteerd worden door de leidinggevende zullen actief werken aan de eigen inzetbaarheid.

Hoofdstuk 3 methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek toegelicht en verantwoord. Daarna wordt de toepassing van deze methoden nader uitgelegd. Ten slotte wordt de waarborging van de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek verantwoord.

3.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is er gekozen voor een kwalitatieve aanpak. Middels dit onderzoek wordt er getracht meer de diepte in te gaan, in plaats van in de breedte. In dit onderzoek gaat het vooral om het begrijpen van de wijze waarop werknemers werken aan hun inzetbaarheid. Door middel van een kwalitatieve opzet kan er inzicht komen in de wijze waarop bepaalde processen zich in de praktijk voordoen en waarom die zich op deze manier voltrekken. De kwalitatieve aanpak van dit onderzoek geeft de mogelijkheid om de percepties van werknemers in kaart te brengen en de betekenisgeving van de werknemer centraal te stellen. Daarnaast is het een manier om de interactie tussen verschillende variabelen te bekijken (Boeije, 2005). Bij kwalitatief onderzoek is het uitgangspunt dat individuen vaak een bepaalde betekenisgeving geven aan sociale contexten en op basis van deze betekenisgeving handelen (Boeije, 2005). Dus de betekenisgeving die men aan bepaalde factoren geeft, bepaald vaak het gedrag. Met een kwalitatieve aanpak kunnen de percepties en de belevingen rond een bepaald concept worden gemeten. Dit kan helpen bij het begrijpen van het gedrag.

3.1.1 Casestudy

In dit onderzoek is er sprake van een casestudy (Verschuren & Doorewaard, 2007). Hierbij is er sprake van een strategische proeftrekking in plaats van een aselechte trekking zoals in een survey. Op deze manier is het mogelijk om diepgang te krijgen in het verschijnsel. Het gaat hier om een gevalstudie (Boeije, 2005). Dit betekent dat er een verschijnsel wordt onderzocht in de natuurlijke context. Hierbij gaat het om geringe onderzoekseenheden. Op deze manier is het mogelijk om de onderzoekseenheden meer in de diepte te bestuderen. Er is getracht om op verschillende niveaus het verschijnsel te onderzoeken. Dit levert altijd een omvangrijke beschrijving van het onderzoeksfenomeen op (Thiel, 2015). Bij een strategische proeftrekking laat de onderzoeker zich bij haar of zijn keuze voor onderzoekseenheden bewust leiden door het conceptueel ontwerp en door datgene wat men hierover wil weten (Verschuren & Doorewaard, 2007). Toeval wordt hiermee zoveel mogelijk vermeden. Bij de selectie van respondenten is er rekening gehouden met de leeftijdsdiversiteit en een vast schaalniveau. Er zijn alleen werknemers in de hogere schalen geselecteerd. Dit betekent dat de onderzoekspopulatie bestaat uit hoger opgeleiden. Doordat het functieniveau constant wordt gehouden, wordt voorkomen dat er een vertekend beeld kan ontstaan als werknemers uit lagere schalen ook opgenomen zouden worden. De respondenten zijn geselecteerd op leeftijd, ondersteunende adviseursfunctie en schaalniveau (schaal 10-15). Dit betekent dat de respondenten allemaal een ondersteunende adviseursfunctie vervullen en minimaal op hbo- /wo niveau werkzaam zijn. Het Rijk kent namelijk vooral mogelijkheden voor hoger opgeleiden. Dit vormt het vergelijkende aspect tussen de respondenten. In dit onderzoek gaat het om een enkelvoudige casestudy, met subcases. In dit onderzoek is gestreefd naar het selecteren van werknemers uit zo veel mogelijk verschillende directies van de ondersteunende stafdiensten (Verschuren & Doorewaard, 2007).

3.2 Onderzoeksmethoden en technieken

3.2.1 Semigestructureerde interviews

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews. Dit is een gesprek aan de hand van een interviewhandleiding of topiclist (Thiel, 2015). Dit betekent dat vooraf een aantal onderwerpen en vragen door de onderzoeker worden voorbereid (Thiel, 2015). Deze onderwerpen komen bij ieder gesprek aan de orde. Er is echter ook genoeg ruimte voor wijzigingen in de volgorde van de vragen of om door te vragen op gegeven antwoorden. Door de bewegingsruimte is het voor de onderzoeker mogelijk om een beter beeld te krijgen van de belevingswereld van de geïnterviewde (Boeije, 2005). Bij de uitvoering van het onderzoek is er gebruikgemaakt van een interviewhandleiding, die de leidraad van het gesprek vormde. Om de interviewhandleiding te testen en aan te kunnen scherpen is er vooraf een proef-interview gehouden met een werknemer in een ondersteunende adviseursfunctie. Hierdoor is de volgorde van de interviewhandleiding veranderd en zijn er een aantal vragen aangepast (Zie bijlage 1 voor Interviewhandleiding).

3.2.2 Selectie respondenten

Het onderzoek is uitgevoerd onder werknemers van de ondersteunende stafdiensten bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Het gaat om de directies van de beide ondersteunende staf diensten; de beleids- en bestuursondersteuning en financiën & bedrijfsvoering. Om de respondenten vergelijkbaar te maken, is het functieniveau en het soort functie constant gehouden. Hiermee zijn vooral de hoger opgeleide werknemers met een ondersteunende adviseursfunctie geselecteerd. Dit is het vergelijkend aspect van de respondenten. Hiermee wordt de verklaring van opleidingsniveau buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek. De respondenten zijn allemaal werkzaam in een functie van schaal 10 tot en met 15, volgens het Functiegebouw Rijk. Dit zijn dus allemaal werknemers die werkzaam zijn in een functie op hbo/wo-denkniveau. Het Rijk kent namelijk vooral mogelijkheden voor hoger opgeleiden. Aan de hand daarvan wordt er een groep geselecteerd voor wie er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn op basis van opleidingsniveau. Daarnaast zijn de respondenten geselecteerd op ondersteunende adviseursfunctie, volgens het Functiegebouw Rijk. Uiteindelijk zijn er 25 interviews gehouden.

Samenstelling onderzoekspopulatie en kenmerken respondenten:

Respondenten	Levensfase/ leeftijd	Geslacht	Schaal	Aantal dienstjaren bij de overheid
Respondent 1	29	Vrouw	11	4 jaar
Respondent 2	29	Vrouw	13	6 jaar
Respondent 3	27	Man	10	10 maanden
Respondent 4	25	Vrouw	10	1 jaar
Respondent 5	29	Man	13	5 jaar
Respondent 6	37	Vrouw	13	11 jaar
Respondent 7	36	Man	14	14 jaar
Respondent 8	32	Man	12	7 jaar
Respondent 9	35	Vrouw	13	13 jaar
Respondent 10	47	Man	13	11 jaar
Respondent 11	41	Vrouw	11	8 jaar
Respondent 12	45	Man	11	12 jaar
Respondent 13	47	Vrouw	13	17 jaar

Respondent 14	58	Vrouw	10	25 jaar
Respondent 15	54	Man	14	26 jaar
Respondent 16	52	Vrouw	11	25 jaar
Respondent 17	54	Vrouw	13	30 jaar
Respondent 18	56	Man	13	28 jaar
Respondent 19	57	Man	13	25 jaar
Respondent 20	59	Man	15	33 jaar
Respondent 21	60	Vrouw	12	41 jaar
Respondent 22	60	Vrouw	12	42 jaar
Respondent 23	62	Vrouw	12	34 jaar
Respondent 24	60	Man	13	40 jaar
Respondent 25	63	Man	15	36 jaar

Tabel 3.1: Overzicht respondenten

3.2.3 Dataverzameling

Het wervingsproces van de respondenten is begonnen met het versturen van een uitnodigingsbrief naar de directies van de ondersteunende diensten. Hierin is gevraagd voor medewerking aan het onderzoek (Zie bijlage 3 voor uitnodigingsmail). Er is gevraagd om werknemers met verschillende leeftijden te benaderen, rekening houdend met de leeftijdsdiversiteit die nodig is voor het onderzoek. Op deze manier is de vraag voor medewerking onder de aandacht van werknemers uit verschillende levensfasen gebracht. Op deze manier is getracht een onderzoekspopulatie samen te stellen, met zoveel mogelijk leeftijdsdiversiteit en werknemers uit verschillende levensfasen. Werknemers die bereid waren om mee te werken, hebben zich vervolgens gemeld bij de onderzoeker. Met deze werknemers is vervolgens een afspraak voor een interview ingepland. Alle gesprekken zijn, met toestemming van de respondent, opgenomen. Tijdens alle interviews zijn tevens ook aantekeningen gemaakt. De interviews waren gemiddeld een uur.

Data analyse

Alle interviews zijn uitgewerkt en letterlijk uitgetypt tot transcripten. Vervolgens zijn de transcripten gecodeerd, om inzicht te krijgen in de patronen.

Coderen

Aan de hand van de verzamelde data is er gecodeerd, om zo patronen te ontdekken in de transcripten. De codering heeft plaats gevonden op basis van het operationalisatieschema. Hiervoor is tevens het programma MAXQDA 12 gebruikt. In dit programma kunnen bepaalde codes worden toegevoegd en wordt er systematisch gezocht naar bepaalde woorden of woordgroepen om patronen te ontdekken (Zie bijlage 2 voor Coderingsschema).

In dit onderzoek is er begonnen met open coderen van de data. Dit betekent dat relevante teksten gelabeld en vergeleken zijn. Er wordt dan nog niet geselecteerd op relevantie (Boeije, 2005). Stukken teksten zijn gemarkeerd en kregen alvast een algemene code toebedeeld. Het doel hiervan is het verkennen van het materiaal. Vervolgens is er axiaal gecodeerd. Dit betekent dat de betekenis van belangrijke begrippen achterhaald werden (Boeije, 2005). Hierbij is er gekeken naar wat minder relevant is, zodat het aantal codes gereduceerd konden worden. Hierdoor ontstaat er een beeld van wat belangrijk is in het onderzoek. Daarnaast is er ook selectief gecodeerd. Hierbij wordt er weer gekeken naar de concepten die vooraf in de theorie werden verwacht, om codes tot slot te kunnen structureren (Boeije, 2005).

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt bepaald door 1) de nauwkeurigheid en 2) de consistentie waarmee variabelen gemeten worden. Hoe nauwkeuriger en consistentier het onderzoek is, des te zekerder er gezegd kan worden dat de onderzoeksbevindingen niet toevallig zijn, maar de uitkomst van een systematisch proces zijn (Thiel, 2015). De nauwkeurigheid van het onderzoek heeft vooral betrekking op de meetinstrumenten die gebruikt zijn (Thiel, 2015). Daarom zijn de vragenlijst en interviewtopics zorgvuldig opgesteld uit de openrationalisatie. In de openrationalisatie zijn verschillende concepten meetbaar gemaakt door middel van indicatoren, die voortkomen uit de theorie. Dit vergroot de nauwkeurigheid. De consistentie van het onderzoek gaat over de herhaalbaarheid van het onderzoek (Thiel, 2015). In dit onderzoek is geprobeerd om de consistentie te waarborgen door in ieder geval het onderzoek op één en dezelfde wijze uit te voeren over meerdere werknemers. Hierbij is er gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews, met een interviewhandleiding. Bij alle gesprekken is dezelfde interviewhandleiding gebruikt. Dit werd als leidraad voor het gesprek gebruikt. Hierdoor zijn bij elk gesprek dezelfde onderwerpen aan bod geweest. Daarnaast is elk interview digitaal opgenomen en opgeslagen. Het digitaal opnemen van de interviews zorgt ervoor dat de onderzoeker elke interview terug kan luisteren en elke interview nauwkeurig kan omzetten in transcripten. Ten slotte zijn de respondenten geselecteerd op basis van schaalniveau en een adviseursrol. Dit is ook ten gunste van de herhaalbaarheid van het onderzoek, doordat het type werknemer in ieder geval gelijk is.

Validiteit

De validiteit betreft de geldigheid van het onderzoek en bestaat uit twee varianten: de interne en de externe validiteit. De interne validiteit gaat om de geldigheid van het onderzoek; heeft de onderzoeker echt gemeten wat hij of zij wilde meten? (Thiel, 2015). Om de interne validiteit te waarborgen is in ieder geval geprobeerd om de te meten concepten te operationaliseren, vanuit de theorie. De theorie hebben meetbare indicatoren gegeven. Deze indicatoren vormen de basis van het interviewschema. Daarnaast is er een proefinterview gehouden om te testen of de vragen duidelijk en eenduidig waren en of dit de informatie genereerde die paste bij de theoretische constructen.

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Thiel, 2015). In dit onderzoek is het lastig om de resultaten te generaliseren, omdat het een kwalitatief onderzoek betreft. Het gaat om een kleinere onderzoekseenheid, waarbij juist wordt gezocht naar een verdieping. Echter is er wel voor gezorgd dat er respondenten zijn opgenomen uit beide stafonderdelen van het ministerie; de beleids- en bestuursondersteuning en financiën en bedrijfsvoering. Hiermee is in ieder geval een diversiteit aan respondenten geworven. Vervolgens wordt er zoveel mogelijk gezocht naar patronen die het verschijnsel kunnen verklaren. Daarnaast is getracht om zoveel mogelijk een gelijke afspiegeling van verschillende levensfasen op te nemen. Hierbij is de groep oudere werknemers groter, omdat dit meer een afspiegeling is van de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Daarnaast is hier sprake geweest van een selecte steekproef waarbij er een aantal selectiecriteria aan de basis stond van de selectieprocedure. Hierdoor hebben de cases een consistent vergelijkbaar aspect. Ten slotte is er bij de analyse gebruik gemaakt van een computersysteem. Hierdoor wordt de onderzoeker gedwongen om systematischer te werk te gaan.

3.4 Operationalisering

Het conceptueel model vormt de ‘theoretische bril’ van dit onderzoek. Hierin zijn een aantal causale verbanden vanuit de theorie verondersteld. In het conceptuele model zijn een aantal variabelen opgenomen, die in dit onderdeel gedefinieerd worden en vervolgens ook meetbaar gemaakt worden. Op deze manier wordt er inzichtelijk gemaakt hoe de theoretische concepten in dit onderzoek gemeten zullen worden.

Afhankelijke variabele: werken aan de eigen inzetbaarheid		
Actief werken aan de eigen inzetbaarheid		
<p>Dit onderzoek richt zich op inzetbaarheid op individueel niveau en het proactieve gedrag van de werknemer in het bevorderen en vergroten van de kans en het vermogen om het huidige werk te kunnen behouden en toekomstig werk te verkrijgen (Forrier & Sells, 2005; Gasperz & Ott, 1996). Het proactieve gedrag wordt omschreven als het ondernemen van persoonlijk initiatief en/of het zelf starten van activiteiten ter verbetering van de loopbaankansen en het actief bezig zijn met het vergroten van de kennis en vaardigheden, voor de huidige en de toekomstige arbeidsmarkt (Veld & Dorenbosch, 2008). In dit onderzoek wordt een termijn van de afgelopen 5 jaar opgenomen.</p>		
Dimensies	Indicatoren	De wijze waarop het concept meetbaar is
Kunnen: kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> - Het volgen van een training of opleiding. - Het volgen van een ontwikkeltraject 	<p>Hoe vaak een opleiding/training is gevolgd of intentie tot het volgen van opleiding/training.</p> <p>Hoe vaak persoonlijk initiatief of anders.</p>
Willen: mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Andere baaninhoud - Andere functie - Andere Afdeling - Andere werkgever 	<p>Hoe vaak er gewisseld is van functie en/of de mate waarin een mobiliteitswens aanwezig is.</p> <p>Hoe vaak persoonlijk initiatief of anders.</p>
Weten: kennis arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> - Transitiemogelijkheden/ vacatures bekijken - Netwerken 	<p>Hoe vaak er kennis wordt genomen van de arbeidsmarkt.</p> <p>Hoe vaak persoonlijk initiatief of anders.</p>
Onafhankelijke variabelen: Persoons- en organisatiegebonden factoren		
Waarden		
<p>In dit onderzoek worden waarden gezien als de houding, doelstellingen en voorkeuren ten opzichte van aspecten in het werk en loopbaan (Klink et al., 2016; Van Dam, 2004). Hierbij gaat het om de mate waarin aspecten in het werk en loopbaan als belangrijk en positief worden gezien en de doelstelling die men hanteert bij een bepaald loopbaanpad. In dit onderzoek gaat het specifiek om de waarde die men hecht aan ‘leren en ontwikkelen’ en ‘het actief werken aan inzetbaarheid’. Daarnaast wordt er ook gekeken naar loopbaandrijfveren.</p>		
Dimensies	Indicatoren	De wijze waarop het concept meetbaar is
Houding ten opzichte van het bevorderen van de aspecten van inzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - Perceptie op leren en ontwikkelen - Perceptie op werken aan de eigen inzetbaarheid. 	<p>In hoeverre ‘leren en ontwikkeling’ en ‘investeren in inzetbaarheid’ als belangrijk wordt gezien.</p> <p>Redenen voor wel of niet belangrijk.</p>
Soorten	<ul style="list-style-type: none"> - Baanzekerheid 	In hoeverre baanzekerheid, inhoudelijke

Loopbaandrijfveren	<ul style="list-style-type: none"> - Kennis op vakgebied - Streven managementpositie - Streven naar variatie 	kennis, een managementpositie of variatie in functies als belangrijk doel in de loopbaan wordt beschouwd.
--------------------	---	---

Loopbaanontevredenheid

In dit onderzoek wordt de loopbaanontevredenheid gezien als de individuele perceptie over de actuele prestaties in de loopbaan, de vooruitzichten voor toekomstige verbeteringen en de verwachte vooruitgang in het realiseren van de wensen en behoeften van de werknemer (Nauta et al., 2009; Verbruggen et al., 2008).

Dimensies	Indicatoren	De wijze waarop het concept meetbaar is
Perceptie actuele prestaties loopbaan	<ul style="list-style-type: none"> - Tevredenheid over loopbaanontwikkeling - Tevredenheid huidige baan 	De mate van tevredenheid met de loopbaanontwikkeling en huidige functie.
Toekomstig vooruitzicht op verbetering	<ul style="list-style-type: none"> - Ervaren mogelijkheden om toekomstige wensen in de loopbaan te ontwikkelen 	Hoeveelheid ervaren kansen om persoonlijke behoefte te vervullen.

Zelfvertrouwen

In dit onderzoek wordt zelfvertrouwen gedefinieerd als de overtuiging en vertrouwen van de werknemer in zijn of haar vermogen om naar verwachting te kunnen handelen (Nauta et al., 2009). In dit onderzoek wordt er specifiek gekeken naar het zelfvertrouwen op het gebied van 'leren en ontwikkelen' en 'mobiliteit'.

Dimensies	Indicatoren	De wijze waarop het concept meetbaar is
Opleiding en training	<ul style="list-style-type: none"> - Geloof in de eigen capaciteiten wat betreft het volgen en afronden van een opleiding. 	In hoeverre iemand wel of niet overtuigd is van de eigen capaciteiten om een deel te nemen aan opleiding en training.
Mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Geloof in de eigen capaciteiten om nieuwe taken naar verwachting uit te kunnen voeren. 	In hoeverre iemand wel of niet overtuigd is van de eigen capaciteiten om nieuwe loopbaanstappen te maken.

Gezondheid

In dit onderzoek wordt gezondheid gezien als de fysieke en mentale belastbaarheid. Het gaat om een subjectieve beoordeling van de persoon, over de algemene gezondheid (Kooij & van der Voorde, 2011; Bossink & Wognum, 2012).

Dimensies	Indicatoren	De wijze waarop het concept meetbaar is
Fysieke en Mentale belastbaarheid.	<ul style="list-style-type: none"> - Algemene beoordeling gezondheid en belastbaarheid 	In hoeverre de gezondheidssituatie als goed of beperkend wordt beschouwd.

HR faciliteiten

In dit onderzoek worden HR faciliteiten gezien als HR activiteiten die gericht zijn op het vormgeven van de houding en gedrag van de werknemer. Hierbij wordt gekeken naar de ervaren beschikbare HR activiteiten, die de werknemer steunen in het bevorderen van de inzetbaarheid (Veld & Dorenbosch, 2008; Verbruggen et al., 2008). Het gaat om activiteiten gericht op leren en ontwikkelen, mobiliteit, loopbaanbegeleiding en het kennis nemen van de arbeidsmarkt.

Dimensies	Indicatoren	De wijze waarop het concept meetbaar is
-----------	-------------	---

Leren en ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> - Beschikbare opleidingen en trainingen 	Hoeveelheid ervaren faciliteiten. Bekendheid en kennis van faciliteiten. Wanneer faciliteiten gebruikt worden.
Mobiliteit en loopbaanbegeleiding	<ul style="list-style-type: none"> - Beschikbare mobiliteitscentra - Functieroulatie - Stages en tijdelijke projecten - Demotie en promotie 	Hoeveelheid ervaren faciliteiten. Bekendheid en kennis van faciliteiten. Wanneer faciliteiten gebruikt worden.
Arbeidsmarktkennis	<ul style="list-style-type: none"> - Vrije vacatures 	Hoeveelheid ervaren faciliteiten. Bekendheid en kennis van faciliteiten. Wanneer faciliteiten gebruikt worden.

Cultuur en Leerklimaat

In dit onderzoek wordt cultuur gezien als het ervaren leerklimaat. Dit is een cultuur waarin levenslang leren normaal wordt gevonden en leren gestimuleerd wordt (Van Dam, van der Heijden & Schyns, 2006).

Dimensies	Indicatoren	De wijze waarop het concept meetbaar is
Leerklimaat	<ul style="list-style-type: none"> - Ervaren aandacht en stimulatie voor leren en ontwikkelen, vanuit de organisatie - Ervaren vanzelfsprekendheid voor leren en ontwikkelen - Ervaren kansen voor kennis- en competentieontwikkeling. - Ervaren acceptatie van risico's en fouten. 	In hoeverre men ervaart dat leren en ontwikkelen gestimuleerd wordt binnen de organisatie. De manier waarop leren en ontwikkelen gestimuleerd wordt door de organisatie.

Functiekenmerken

In dit onderzoek worden de functiekenmerken bekeken in het kader van de opbouw van taken, werkdruk en regelmogelijkheden (De Lange et al., 2005; Van Dam, 2003; Fay & Kamps, 2006; van der Heijden & Brinkman, 2001).

Dimensies	Indicatoren	De wijze waarop het concept meetbaar is
Hoogte taakeisen	<ul style="list-style-type: none"> - Hoeveelheid werk - Werktempo 	In hoeverre het werk wel of niet als 'veel' wordt beschouwd.
Regelmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie - Beslissingsbevoegdheid 	Ervaren ruimte voor autonomie en beslissingsbevoegdheid.
Baaninhoud	<ul style="list-style-type: none"> - Variëteit aan taken - Uitdaging 	Ervaren variatie en uitdaging in de functie.
Toepassing nieuwe vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> - Mogelijkheden en ruimte voor toepassing nieuwe vaardigheden 	De mate waarin iemand toepassingsmogelijkheden ervaart.

Rol leidinggevende

In dit onderzoek wordt de rol van de leidinggevende bekeken als informele loopbaanondersteuning, waarbij hij of zij het ontwikkelproces steunt, stimuleert en de juiste middelen biedt (Vos, Dewettinck & Bruyens, 2007; Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006; Vianen et al., 2011; Van der Heijden & Bakker, 2011).

Dimensies	Indicatoren	De wijze waarop het concept meetbaar is
Aandacht en emotionele steun	<ul style="list-style-type: none"> - Aandacht voor opleiding/training - Aandacht voor mobiliteit en loopbaanontwikkeling 	<p>In hoeverre de leidinggevende aandacht heeft voor opleiding en mobiliteit.</p> <p>De wijze waarop de leidinggevende aandacht heeft voor opleiding en mobiliteit.</p>
Bieden van middelen en instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> - Aangeboden middelen voor opleiding/training - Aangeboden middelen voor mobiliteit - Aangeboden middelen voor het kennis nemen van de arbeidsmarkt. 	<p>In hoeverre de leidinggevende faciliteert in mogelijkheden.</p> <p>De wijze waarop de leidinggevende faciliteert in mogelijkheden.</p>
<p><i>Levensfasen</i></p> <p>In dit onderzoek gaat het om de waarde en behoefte van een werknemer ten aanzien van werk en privé, in een bepaalde fase van het leven (Leisink, Knies & de Lange, 2010). Hierbij wordt de indeling van Stoffelsen & Diehl (2007) toegepast.</p>		
Dimensies	Indicatoren	De wijze waarop het concept meetbaar is
De jonge starter	<ul style="list-style-type: none"> - <30 jaar - Begin loopbaan en wilt zich snel ontwikkelen - Wil snel presteren 	<p>Wel/ niet <30 jaar.</p> <p>Aandacht voor snel ontwikkelen en presteren.</p>
Spitsuur	<ul style="list-style-type: none"> - 30-40 jaar - Komst van kinderen - Belangrijke loopbaanstappen - Veel eisen van werk en privé 	<p>Wel/ niet 30 – 40 jaar.</p> <p>Mate van hoog ambitieniveau.</p> <p>Aandacht voor een jong gezin en werkprivé – balans.</p>
Stabilisatie	<ul style="list-style-type: none"> - 40-50 jaar - Omslag in het denken over de toekomst - Evaluatie loopbaanvoortgang - Meer aandacht voor werk en de zingeving hiervan. 	<p>Wel/ niet 40-50 jaar.</p> <p>Aandacht voor evaluatie loopbaanvoortgang en ‘betekenisgeving’.</p>
Deskundige senior	<ul style="list-style-type: none"> - 50-60 jaar - Zingeving werk wordt belangrijk - Veel levenservaring - Risico op vastroesten en minder motivatie 	<p>Wel/ niet 50-60 jaar.</p> <p>Aandacht voor ‘betekenisgeving’ en ‘levens ervaring’.</p> <p>Mate van vermindering motivatie.</p>
Afbouwende senior	<ul style="list-style-type: none"> - 60+ jaar - Afbouwt Loopbaan - Meer aandacht voor het privéleven - Meer behoefte aan flexibiliteit. 	<p>Wel/ niet 60 + jaar.</p> <p>Intentie om te stoppen met werken en aandacht voor het privéleven.</p>

Tabel 3.2: Operationalisatieschema.

Hoofdstuk 4 Context

Om te beginnen zal in dit hoofdstuk een korte beschrijving van de casus, oftewel de context van het onderzoek, worden geschetst. Hiermee wordt er een beeld gegeven van de context waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden en de thema's die momenteel spelen binnen de organisatie. Ook het ministerie van Infrastructuur en Milieu werkt namelijk in een omgeving die zowel externe als interne ontwikkelingen kent. Werknemers dienen hierdoor actief aan hun inzetbaarheid te werken. Onderstaand zal deze context worden geschetst.

4.1 De organisatie: het Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) is het ministerie dat inzet op de leefbaarheid en bereikbaarheid van Nederland. Het ministerie werkt aan verbindingen over de weg, door de lucht, over het spoor en het water. Daarnaast beschermt het ministerie Nederland tegen wateroverlast en bevordert het de kwaliteit van de lucht en het water (Rijksoverheid.nl, n.d). Hiermee heeft het ministerie de volgende missie: *IenM werkt aan een leefbaar, bereikbaar en veilig Nederland en heeft de verantwoordelijkheid om voor integrale oplossingen te zorgen* (Rijksoverheid.nl, n.d).

Ambities 2030

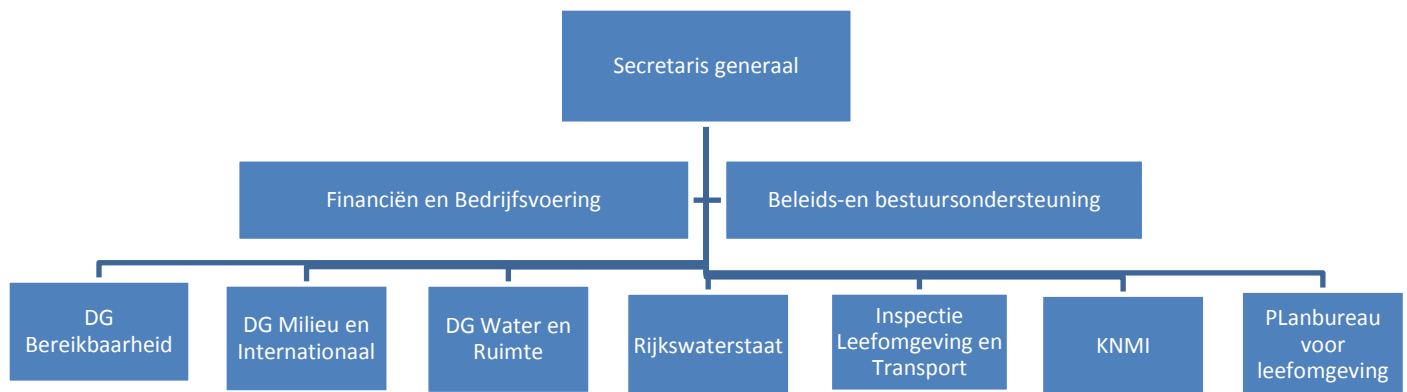
Samen met anderen zorgt het ministerie ervoor dat Nederland nu en in toekomst veilig, leefbaar en bereikbaar is. De Bestuursraad heeft gekeken naar de trends in de nabije toekomst en heeft vervolgens vijf ambities voor 2030 bepaald (Rijksoverheid.nl, n.d):

- Een knooppunt van excellente verbindingen: Nederland wordt door de lucht, over water en over wegen verbonden met Europa en de rest van de wereld. Dit gebeurt door maximale dienstverlening, die betrouwbaar, energieneutraal en geluidsarm is (Rijksoverheid.nl, n.d).
- De best beschermde Delta: voor alle inwoners zijn er voldoende klimaatbestendige ingerichte steden, met voldoende drinkwater. Hierbij zal de kwaliteit van lucht en water in 2030 voldoen aan de hoogste eisen (Rijksoverheid.nl, n.d).
- Een land met slimme steden: er zijn steden met goed openbaar vervoer, goede wegen en voldoende ruimte en water. Deze steden zijn aantrekkelijk voor inwoners. Hierin is het mogelijk voor bedrijven om te concurreren met andere wereldsteden (Rijksoverheid.nl, n.d).
- Een land waar burgers en bedrijven betrokken zijn bij hun leefomgeving: door een overheid die burgers en bedrijven betrokken houdt bij hun leefomgeving, door minder en eenvoudiger regels, informatiedeling en ruimte voor eigen initiatief te bieden (Rijksoverheid.nl, n.d).
- Een koploper in het hergebruik van afval: Nederland wil het land met het minste restafval van Europa worden en zal zuinig omgaan met schaarse grondstoffen (Rijksoverheid.nl, n.d).

4.1.1 Organisatiestructuur

Het ministerie bestaat uit verschillende organisatieonderdelen die elke een eigen taak hebben. De beleidskern bestaat uit het directoraat- generaal Bereikbaarheid, directoraat- generaal Milieu en Internationaal en directoraat- generaal Ruimte en Water. Deze directoraten zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van het beleid. Daarnaast bestaat het ministerie uit een aantal agentschappen, zoals Rijkswaterstaat, de Inspectie voor Leefomgeving en Transport (ILT), het KNMI en het Planbureau voor Leefomgeving (PBL). De agentschappen zijn zelfstandige dienstonderdelen van het

ministerie en hebben elk een andere taak. Zo voert Rijkswaterstaat het beleid van de directoraten uit, bewaakt en stimuleert ILT de naleving van wet- en regelgeving voor veilig transport en een veilige werkomgeving, voorziet het KNMI verschillende partijen van weerinformatie en doet PBL onafhankelijk onderzoek op het gebied van natuur, milieu en ruimte. Tenslotte hebben de stafdiensten Financiën en Bedrijfsvoering en de Beleids- en Bestuursondersteuning een ondersteunende rol (Rijksoverheid.nl, n.d).



4.2 Belangrijkste ontwikkelingen

Het ministerie van IenM is werkzaam in een omgeving met de nodige ontwikkelingen. Er is sprake van een dynamische samenleving die steeds sneller verandert en een politiek systeem dat veel druk vanuit de media kent. Kortom een maatschappij die snel verandert. Daarbij heeft de Rijksoverheid steeds minder capaciteiten, door een verdere krimp in personeel (Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020, 2013). Dit vraagt om een andere manier van denken en werken. Dit betekent dat het ministerie met minder mensen en middelen haar diensten, in een dynamische samenleving, moet leveren. Deze ontwikkelingen hebben ook gevolgen voor de manier waarop de organisatie intern werkt en brengt dus ook interne organisatievraagstukken met zich mee, waarbij steeds vaker de inzetbaarheid van de werknemer een agendapunt is. Hierbij is inzetbaarheid een aandachtspunt in een aantal rijksbrede ontwikkelingen, waar het ministerie invulling aan dient te geven. Tot slot kent het ministerie ook een aantal IenM specifieke ontwikkelingen, waarbij de inzetbaarheid van de werknemer een aandachtspunt is (IenM Koers, 2015).

4.2.1 Rijksbrede ontwikkelingen

Ten eerste heeft het ministerie te maken met een aantal rijksbrede ontwikkelingen, waar men vorm aan dient te geven. Hierbij gaat het om het strategische personeelsbeleid Rijk, de rijksbrede visie op leren en ontwikkelen en de 'Blokbrief'.

Strategisch personeelsbeleid Rijk 2020

Het Rijk moet zich continu aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Dit vraagt om een toekomstbestendig en evenwichtig personeelsbestand. Daarbij gaat het Rijk de komende jaren flink bezuinigen, waardoor de instroom beperkt is. Dit betekent dat er met minder personeel bij het Rijk gewerkt zal worden. Tot 2020 zal het werk daarom uitgevoerd moeten worden met het huidige

personeel. Op de lange termijn wil het Rijk de instroom stimuleren door de uitstroom te vergroten. Dit wordt gedaan door te investeren in duurzame inzetbaarheid en in middelen als functiewisseling en loopbaanbegeleiding (Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020, 2013). Deze visie betekent dat het Rijk in haar personeelsbeleid functiewisselingen gaat stimuleren, zal investeren in de permanente ontwikkeling van werknemers en transparant is over de beschikbare vrije plekken en tijdelijke klussen binnen het Rijk. Hierbij wordt de werknemer zelf verantwoordelijk gehouden voor de eigen duurzame inzetbaarheid. De werknemer dient het initiatief te nemen om de eigen kennis op peil te houden. Dit geldt voor zowel de huidige functie als voor mogelijke toekomstige functies. De werknemer dient tevens de verantwoordelijkheid te nemen over de eigen gezondheid, vitaliteit en mobiliteit. De werkgever heeft hierbij nog wel een actieve ondersteunende rol (Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020, 2013).

Rijksbrede visie leren en ontwikkelen

Zoals al in het strategisch personeelsbeleid is gesteld, wil het Rijk permanent investeren in de ontwikkeling van haar werknemers. In 2015 is een rijksbrede visie op leren en ontwikkelen opgesteld. Hierin is opgenomen dat leren en ontwikkelen een belangrijk onderdeel is voor een goed functionerende rijksdienst van nu en voor de toekomst. Door verschillende activiteiten op het gebied van leren en ontwikkelen, investeert het ministerie in het sociale kapitaal (de werknemers) van het Rijk (Rijksbrede Visie Leren en Ontwikkelen, 2015). Een visie is nodig, omdat het leren en ontwikkelen een belangrijke factor is bij de uitdagingen waar het Rijk mee te maken krijgt. Het doel van deze visie is om de samenwerking binnen het Rijk rond leren en ontwikkelen te versterken. Met deze visie wil men het functioneren van het Rijk en de inzetbaarheid – binnen en buiten het Rijk- van de werknemers verbeteren. Hiermee draagt de visie bij aan het strategische personeelsbeleid van het Rijk (Rijksbrede Visie Leren en Ontwikkelen, 2015).

De Blokbrief

Het ministerie is momenteel bezig met de uitvoering van de 'Blokbrief'. Om als rijksoverheid een wendbare en kwalitatief hoogwaardige organisatie te blijven, is een zekere personeelsmobiliteit noodzakelijk. Echter loopt het Rijk op het gebied van personeelsmobiliteit achter ten opzichte van de markt en andere sectoren. Dit levert risico's op voor de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever en de kwaliteit van de overheidsdienstverlening (Blokbrief, 2015). Met de brief kondigt minister Blok een beleidsagenda aan, die als doel heeft de mobiliteit en flexibiliteit van het personeel bij het Rijk te bevorderen. Deze agenda bevat een breed scala aan maatregelen, zoals het wegnemen van belemmeringen om van functie te veranderen en het vastleggen van afspraken over duurzame inzetbaarheid. In de brief wordt, vanuit het oogpunt van aanpassingsvermogen, inzetbaarheid en mobiliteit als belangrijk gezien. Werken aan inzetbaarheid en mobiliteit wordt in de brief dan ook gezien als de verantwoordelijkheid van de werknemer. Werknemers dienen zich te blijven ontwikkelen. Hierbij hebben de direct leidinggevende en de organisatie een actieve ondersteunende rol. Er wordt verwacht dat de organisatie en leidinggevendenden niet alleen aandacht hebben voor de korte termijn, maar ook voor de langere termijn (Blokbrief, 2015).

4.2.2 IenM ontwikkelingen

Naast de Rijksbrede ontwikkelingen kent IenM ook een aantal specifieke ontwikkelingen, zoals de 'Koers' en een vergrijzend personeelsbestand dat hoger ligt dan het gemiddelde van het Rijk.

De Koers

Het ministerie werkt voor de periode 2016-2020 met een nieuwe koers. Met de 'Koers' wordt er ingespeeld op de dynamiek in de omgeving, waarin er sprake is van een samenleving die snel verandert en waar de onzekerheid over de toekomst steeds groter wordt. IenM dient mee te bewegen met deze veranderingen. Met de koers wordt een richting geschetst over waar IenM naartoe wilt en wat dit betekent voor de manier van werken. Deze nieuwe koers geeft richting aan zowel de werknemers als aan samenwerkende partijen (IenM Koers, 2015).

In de kern gaat de 'Koers IenM 2016 - 2020' over:

- De ambities van 2030, die richting geven aan de inhoud van het werk.
- Het beter inspelen op initiatieven van de samenleving en decentraal bestuur.
- Flexibeler worden om te anticiperen op een verdere krimp van mensen en middelen, door het efficiënt inrichten van werkprocessen.

Om te komen tot een ministerie dat inspeelt op de dynamiek van de samenleving wordt er gestreefd naar meer eenheid in de 4p's, door middel van het ontwikkelen van instrumenten die zorgen voor een betere aansluiting. Hierbij is het onder andere van belang dat werknemers investeren in de eigen capaciteiten om te kunnen anticiperen op de veranderende vraag van de samenleving. De 'Koers' wordt vormgegeven rondom deze 4 p's (IenM Koers, 2015):

Professionaliteit en vakmanschap	Nieuwe opgaven binnen een nieuwe context vragen om andere vaardigheden. Dit vraagt om werknemers die nieuwe competenties ontwikkelen en managers die vakmanschap stimuleren. De stafdiensten ondersteunen dit door leer-en ontwikkelprogramma's op maat te ontwerpen.
Processen	Het harmoniseren en standaardiseren van processen
Programma-aanpak	Bij maatschappelijke opgaven zal er sprake zijn van een integrale aanpak, met de kennis vanuit het beleid, uitvoering, stafdiensten en kennisinstellingen.
Prioritering en flexibiliteit	De prioriteiten in de verschillende opgaven worden samen met het beleid, uitvoering en inspectie bepaald. Hierbij zijn de middelen bij elke prioriteit flexibel in te zetten.

Tabel 4.1: Hoofdpunten 'IenM Koers 2020' (IenM Koers, 2015).

Vergrijzend personeelsbestand

De demografische ontwikkelingen zijn ook in het personeelsbestand van het ministerie zichtbaar. Over 4 jaar zal binnen het Rijk één op de drie werknemers 55 jaar of ouder zijn (Feenstra, 2014). Dit geldt ook voor het ministerie van IenM. De gemiddelde leeftijd van een werknemer van het ministerie was in 2012 47,5 jaar. Hiermee scoort het departement hoger dan de gemiddelde rijksmedewerker, die op 46,2 jaar lag in 2012. De gemiddelde leeftijd zal met de verhoging van de pensioensleeftijd alleen maar stijgen. Dit is tevens het gevolg van de beperkte instroom en de verhoging van de pensioensleeftijd. Hierdoor stevent het ministerie af op een situatie waarbij in de toekomst het aantal 60-plussers groter zal zijn dan het aantal 35-minners (IMplus, 2014). Met de beperkte instroom is het van belang om het huidige personeel zo goed mogelijk inzetbaar te houden, om de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen waarborgen.



4.4 Conclusie en vooruitblik resultaten en analyse

Zoals eerder is beschreven, bevindt het ministerie van IenM zich in een veranderende en complexe omgeving. Om zowel de dienstverlening van het Rijk en het ministerie te waarborgen, zijn er verschillende projecten en ontwikkelingen waar de inzetbaarheid van de werknemer steeds vaker een belangrijk agendapunt vormt. Hierbij wordt het belang van het investeren in de eigen inzetbaarheid om duurzaam van waarde te blijven sterk onderstreept. In de volgende hoofdstukken wordt dan ook inzichtelijk gemaakt hoe en in hoeverre werknemers in verschillende levensfasen actief werken aan hun inzetbaarheid en welke factoren hierbij een rol spelen.

Hoofdstuk 5 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de feitelijke bevindingen worden beschreven. Dit is een empirische weergave van de resultaten uit de interviews. In de analyse zal de empirie worden geanalyseerd met de theoretische verwachtingen uit het conceptuele model (Hoofdstuk 2). Ten slotte wordt in de analyse gekeken naar hoe de verschillende factoren een verklaring kunnen vormen voor de manier en de mate waarin werknemers actief werken aan hun inzetbaarheid.

5.1 Werken aan de eigen inzetbaarheid

Bijna alle geïnterviewde respondenten (respondent 22 en 24 uitgezonderd) geven aan te werken aan de inzetbaarheid. Deze respondenten geven aan regelmatig te investeren in de eigen inzetbaarheid. Hierbij maken de werknemers gebruik van verschillende activiteiten. Dit varieert van het doen van een opleiding of training, het regelmatig (willen) wisselen van functie en het kennis nemen van de arbeidsmarkt.

Veel respondenten doen regelmatig iets aan opleiding en training. Zo benoemen veel respondenten dit als voorbeeld om te investeren in de eigen inzetbaarheid:

“En daarnaast wel verschillende trainingen en cursussen gedaan. Ik ben nu bezig met Scrum op het moment. Ik vind het wel fijn als je dat kan doen en als die mogelijkheden er zijn.” (respondent 3).

“Ik heb ongeveer 10 cursussen en trainingen gedaan de laatste 5 jaar. Dat was deels competentie en deels gewoon kennis.” (respondent 11).

Een aantal respondenten vindt het goed om mobiel te zijn en regelmatig te wisselen van functie in de loopbaan. Zo benoemen een aantal respondenten dat zij mobiel zijn en/of zeker bereid te zijn tot mobiliteit:

“Ik denk misschien 3 of 4 jaar en dan weer wat nieuws. Misschien eerst van portefeuille wisselen. Het lijkt me opzich leuk om bij een ander ministerie te gaan werken. Het hoeft niet eens bij de overheid. Het zou prima binnen lenM kunnen, maar het zou ook leuk zijn om een stap binnen de bestuurskern te doen. Het is goed als je even naar een ander ministerie gaat of buiten de overheid.” (respondent 5).

“Ja ik heb nu een stap opzij gedaan. Juist ook om wat breedte op mijn CV te creëren. ” (respondent 7).

“Ik wil nog 2 of 3 verschillende klussen in termen van functies of onderwerpen aanpakken, de komende tijd” (respondent 19).

Ten slotte geven een aantal respondenten aan regelmatig te bekijken wat de mogelijkheden op de arbeidsmarkt zijn. Bijvoorbeeld door vacatures te bekijken en te netwerken.

“Ik probeer wel mijn contacten warm te houden, via met netwerk. Dus als het ware in beeld blijven bij mensen.” (respondent 4).

“Ja. Ik kijk op websites en dan wordt je op de hoogte gehouden wat er nieuw is en wat er speelt. Daar heb je ook je netwerk voor en mijn collega’s. Zo probeer je op de hoogte te blijven van wat er speelt. Ik doe dat wel regelmatig. Ik praat veel met collega’s. Ook binnen de regio.” (respondent 12).

“De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt volg ik. Maar vanuit een professioneel oogpunt om te kijken hoe de behoefte op de arbeidsmarkt zich ontwikkelt.” (respondent 25).

Vaak is het een combinatie van het verwerven van kennis en vaardigheden middels opleiding en training, het wisselen van functie en het kennis nemen van de arbeidsmarkt.

Concluderend kan gezegd worden dat alle respondenten de afgelopen 5 jaar hebben geïnvesteerd in de eigen inzetbaarheid (op respondent 22 en 24 na). Echter blijkt uit de interviews dat er nog verschillen zijn tussen de respondenten in de mate waarin zij zelf actief investeren in de eigen inzetbaarheid. De mate waarin de respondent hier zelf het initiatief in neemt verschilt namelijk per respondent. In de empirie is te zien dat de respondenten onder te verdelen zijn in drie categorieën. Kijkend naar de empirie kan er gesteld worden dat er drie type werknemers zijn die in meer of mindere mate actief werken aan de eigen inzetbaarheid. In de volgende paragraaf wordt op basis van deze bevindingen een typologie geformuleerd en beschreven. Dit vormt een denkmodel en helpt om de kenmerken van de manieren waarop er actief gewerkt wordt aan de eigen inzetbaarheid te structureren.

5.1.1 Manieren van werken aan de eigen inzetbaarheid

De empirie laat drie type manieren van werken aan de eigen inzetbaarheid zien. Aan de hand van deze drie types is er een typologie te vormen, van de mate waarin de werknemer actief de eigen inzetbaarheid bevordert. Het eerste type neemt meer het eigen initiatief en wacht minder af op inspanning vanuit de organisatie. Deze respondenten zijn vaak ook meer toekomstgericht. Bij het tweede type is er meer inspanning vanuit de organisatie nodig. Deze respondenten hebben meer een afwachtende houding en komen vooral in beweging door organisatie – inspanning. Zij reageren vooral op het stimuleren van de organisatie of komen in actie als dit noodzakelijk is voor het huidige functioneren. Ten slotte is er een klein aantal respondenten die niet meer investeert in de eigen inzetbaarheid en ook laat blijken niet meer bereid te zijn om hier actief in te investeren.

Type	Gedragkenmerken
Passief	<ul style="list-style-type: none">- Investeert niet meer in de eigen inzetbaarheid.- Geen intentie om in de toekomst te investeren.- Probeert wel ontwikkelingen binnen de organisatie in de gaten te houden, maar doet er verder niets mee.
Reactief	<ul style="list-style-type: none">- Reagerend en afwachtende houding.

	<ul style="list-style-type: none">- Meer gericht op het 'nu'.- Probeert geïnformeerd te blijven over ontwikkelingen.- Komt pas in beweging als de organisatie stimuleert of als er noodzaak toe is.
Proactief	<ul style="list-style-type: none">- Anticiperend en neemt meer eigen initiatief.- Vaak toekomstgericht.- Oriënteert zich op de toekomstige organisatie, functie en loopbaanbehoefte .- En probeert hier op in te spelen, om te voldoen aan de toekomstige vraag van de organisatie en/of eigen loopbaan.

Tabel 5.1: typologie actief werken aan inzetbaarheid.

Hieronder zullen de verschillende manieren van werken aan de inzetbaarheid en de kenmerkende aspecten van de verschillende types beschreven worden. Hierin worden de drie aspecten van de individuele inzetbaarheid van Gasperz & Ott (1996) meegenomen.

Proactief: Niet wachten op de organisatie, maar zelf het initiatief nemen.

In de empirie is te zien dat een groot aantal respondenten te typeren zijn als proactief (ongeveer 16 respondenten). Uit de interviews blijkt dat deze respondenten weinig afwachtend zijn en over het algemeen zelf het initiatief nemen om te werken aan hun inzetbaarheid. Deze respondenten ondernemen meer zelf initiatieven, ter bevordering van de eigen inzetbaarheid. Vaak gaan deze respondenten verder dan alleen datgene wat de organisatie formeel vereist. Deze respondenten vinden dat je niet moet wachten tot er condities ontstaan die de werknemer dwingen om te gaan handelen. Zij anticiperen op toekomstige behoefte en nemen zelf het initiatief om activiteiten te ondernemen ter bevordering van de inzetbaarheid. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de reactie van respondent 15: *"Ik gaf het zelf aan. Ik heb ook wel eens aangegeven dat ik dat niet kan leren in een cursus. Dus toen ben ik naar een coach gegaan om mij te ontwikkelen."* (respondent 15).

Dit type werknemer toont actie georiënteerd gedrag, die door de werknemer zelf gestart is. Dit gaat verder dan de voorgeschreven regels van de organisatie, zoals in de theorie van Veld & Dorenbosch (2008) wordt omschreven. Daarnaast heeft het gedrag vaak een doel dat in de toekomst ligt en is vaak gericht op het verbeteren van een bepaalde situatie. Hierbij gaat het onder andere om het aansluiten bij toekomstige behoefte in de loopbaan of de functie-eisen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de reactie van respondent 17, die aangeeft een trend te zien in haar vakgebied en daarop anticipeert: *"Ik ga me eigenlijk meer ontwikkelen richting informatiemanagement, omdat ik denk dat de toekomst tussen beveiliging en informatiemanagement (...) dat daar de toekomst in ligt en versterkt gaat worden."* (respondent 17).

Op alle drie de dimensies van inzetbaarheid neemt dit type werknemer regelmatig initiatieven.

Opzoek naar mogelijkheden om kennis en vaardigheden te verbeteren

Deze respondenten denken regelmatig na over opleiding- of trainingsmogelijkheden en gaan vaak zelf opzoek naar mogelijkheden en kansen waarin zij kunnen leren. Een aantal respondenten volgt op dit moment een opleiding of is opzoek naar opleidingsmogelijkheden. Veel respondenten nemen hier vaak zelf het initiatief in. Respondent 1 is bijvoorbeeld opzoek naar een opleiding: *"Ik ben nu aan het rondkijken of ik het talentenprogramma mag doen of misschien een andere cursus dat meer gericht is op beleid (...) Ik heb gezocht op cursussen en toen kwam ik bij de rijksacademie."* (respondent 1). Respondent 2 is momenteel bezig met een opleiding die hij zelf wilde doen: *"Ja. Tenminste je moet*

zelf wel bepalen wat je wilt gaan doen en Scrum dat wilde ik eigenlijk al doen. Dat komt nu.”
(respondent 3).

Deze werknemers wachten niet af op condities die hen als het ware dwingen om een opleiding te volgen, maar gaan zelf opzoek naar opleidingsmogelijkheden of zorgen er in iedergeval voor dat dit besproken wordt met de leidinggevende. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de reactie van respondent 2: *“Ja zeker als ik wil gaan managen, dan zou het goed zijn als ik op mijn huidige plek wat meer coördinerende taken zou hebben. Dat heb ik ook wel besproken met mijn directeur en dat staat ook in mijn RKWverslag (...) dat ik dat wil.”*(respondent 2).

Bereid tot mobiliteit.

Deze respondenten zijn vaak ook bereid tot mobiliteit of hebben een mobiliteitswens. Een aantal van deze respondenten hebben net een mobiliteitsstap gemaakt en geven aan in de toekomst te willen veranderen van functie of omgeving. Deze respondenten geven aan te willen leren van een nieuwe omgeving. Het kan om horizontale mobiliteit gaan, waarbij de werknemer verandert van functie op gelijk niveau, maar verplaatst naar een andere afdeling of organisatie. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de reactie van respondent 4: *“ Ik wil een jaar op deze plek zitten om te zien of ik deze plek leuk vind. Ik wil de uitdagingen aanpakken en kijken hoe ik dat ervaar. Ik heb sowieso twee jaar gezegd. Twee jaar echt op deze functie en daarna zou ik willen kijken of ik iets heel anders wil doen (...) een andere functie.”* (respondent 2). Het kan ook om verticale mobiliteit gaan. Hierbij er interesse is voor een hogere functie, zoals een leidinggevende positie. Vaak nemen deze respondenten hier zelf het initiatief in, door bijvoorbeeld hun kansen voor mobiliteit te vergroten door het volgen van een opleiding. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 8: *“Ik weet voor mezelf dat ik de aankomende 2 jaar voor mezelf wil uitvinden of ik het leidinggeven leuk zou vinden en of het bij mij zou passen. Ik zal de komende 2 jaar misschien een cursus of opleiding gaan doen die daarop gericht is.”* (respondent 8).

De meeste van deze respondenten tonen zelf hun mobiliteitsbereidheid. Deze respondenten geven aan de loopbaaninteresses regelmatig met de leidinggevende te bespreken. Dit blijkt onder andere uit de reactie van respondent 15 : *“Maar ik had al het laatste jaar met mijn directeur gesprekken over (...)van ik zit hier 6 jaar en eigenlijk vind ik het goed dat we het erover hebben wat ik hierna nou zou kunnen doen en wat een passende functie zou kunnen zijn.”*(respondent 15).

Kennis nemen van de arbeidsmarkt

Ten slotte nemen deze respondenten regelmatig kennis van de mogelijkheden en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Dit gebeurt onder andere door het bekijken van vacatures. Zo benoemt respondent 17 dit als een manier om te kunnen anticiperen op ontwikkelingen: *“Ik kijk ook regelmatig alle vacatureteksten na. Dus stel je voor dat mijn functie zou komen te vervallen (...) dan zou ik daarop kunnen solliciteren en qua bijscholing zou ik dit en dat kunnen. Weet je (...) Dus ik vind het wel interessant om een beetje zo schouwend te kijken van; nou welke takken zou ik allemaal inpassen.”* (respondent 17). Een aantal respondenten is tevens bezig met het vergroten of onderhouden van het netwerk, om op de hoogte te blijven van de mogelijkheden op de arbeidsmarkt of om in beeld te blijven bij mensen in het netwerk. Dit blijkt onder andere uit de reactie van respondent 18: *“En ik ben ook zelf bezig om te kijken naar mijn CV en ik ben mijn netwerk aan het benaderen voor leuke klussen. Daar ben ik wel actief mee bezig, met wat zijn de mogelijkheden.”*(respondent 18).

Reactief: Afwachten tot de noodzaak of inspanning van de organisatie.

Naast de respondenten die als proactief te typeren zijn, zijn er nog andere respondenten te identificeren die ook werken aan de eigen inzetbaarheid (ongeveer 7 respondenten). Echter hebben deze respondenten een afwachtende houding. Zij reageren vooral op de condities en inspanningen vanuit de organisatie. Deze respondenten zijn daarom te typeren als reactief. Dit type werknemer werkt dus wel aan de eigen inzetbaarheid, maar heeft een meer afwachtende houding. Dit betekent dat zij vooral wachten tot de organisatie een bepaalde inspanning levert of tot dat er bepaalde condities ontstaan die de noodzaak geven om in beweging te komen. Bijvoorbeeld als dit verplicht wordt gesteld. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de reactie van respondent 10: *“Net zoals ze nu hier heel erg bezig zijn met de introductie van de leanachtige methode (...) Daar draai je gewoon in mee (...) Nou de directeur vindt dat belangrijk en dan wordt dat dus verplicht gesteld.” (respondent 10).*

Op alle drie de dimensies van inzetbaarheid laat dit type werknemer het gedrag vooral afhangen van de inspanningen van de organisatie of de mate waarin dit als noodzakelijk wordt gezien.

Opleidingen zijn verplicht of worden aangedragen

Uit de interviews blijkt dat deze respondenten vooral reageren op condities, die afkomstig zijn uit de werkomgeving. Deze respondenten wachten als het ware af tot dat de organisatie hen in beweging brengt. Zij nemen ook wel eens het initiatief om een opleiding of training te volgen, maar doen dit vaak als dit noodzakelijk is of als de organisatie inspanning levert om trainingen intern te organiseren. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de reactie van respondent 16: *“Lean was intern breed geregeld en dat heb ik toen gedaan.” (respondent 16).*

Deze respondenten gaan zelf minder snel opzoek naar kansen om de kennis en vaardigheden te verbreden, zonder dat hier de inspanning van de organisatie aan te pas komt. Daarnaast is ook te zien dat deze respondenten zelf minder bepalen waarin zij zich in willen ontwikkelen. Zij dienen vooral in beweging gebracht te worden door externe factoren, zoals de leidinggevende. De leidinggevende of de directie kan de werknemer aansporen om iets aan opleiding of training te doen of kan dit zelfs verplicht stellen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij respondent 6: *“Nou omdat ik niet zo een fan ben van cursussen komt het vaak vanuit de leidinggevende.” (respondent 6).*

Daarnaast zijn er ook een aantal respondenten die aangeven vooral aan opleiding of training te doen als dit noodzakelijk is. Dit betekent dat de werknemer een opleiding of training doet als deze niet bezit over de kennis om de huidige functie uit te kunnen voeren. Dit geeft aanleiding om op zoek te gaan naar mogelijkheden om het tekort aan benodigde kennis op te vullen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de reactie van respondent 14: *“Ik kan mijn functie nu ook prima uitvoeren en als ik iets mis dan kan ik altijd een cursus volgen die de ontbrekende kennis kan opvullen. Maar ik hoef niet zo nodig naar allerlei congressen, omdat dat gewenst is” (respondent 14).*

Opvallend is dat zij aangeven het belangrijk te vinden om vooral praktijkervaring op te doen. Volgens hen moet een opleiding of training direct iets opleveren voor het huidige functioneren. Deze respondenten hebben dus vooral een instrumentele benadering. Zij geven namelijk aan dat een activiteit gericht op inzetbaarheid, alleen van meerwaarde is als dit direct iets oplevert. Zo blijkt uit de reactie van respondent 6: *“Als het relevant is voor mijn huidige functioneren dan zou ik het misschien doen (...) want je hebt er het meest iets aan als je het meteen kunt toepassen en het direct*

wat oplevert. Dat is de afweging die ik maak met cursussen. Het heeft niet veel zin om iets te doen met het oog op of je het over twee jaar misschien nodig hebt.” (respondent 6).

Daarbij geven deze respondenten aan dat zij meer gericht zijn op de inzetbaarheid in de huidige functie. Zij geven aan dat ze vooral kijken hoe ze het beste ingezet kunnen worden in de rol die zij nu vervullen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de reactie van respondent 10: *“Wij zorgen ervoor dat we ons werk zichtbaar maken en de voordelen van onze manier van werken aan de voorkant duidelijk maken. Dat betekent dat mijn rol daar leuker en nuttiger wordt.” (respondent 10).* Deze respondenten zijn dus vooral bezig met de inzetbaarheid in de huidige functie.

Geen grote mobiliteitswens

Deze respondenten zijn over het algemeen niet bezig met mobiliteit en hebben ook geen sterke mobiliteitswens. Opvallend is dat een groot deel van deze respondenten ook langer in de huidige functie zit. Vaak langer dan 6 jaar.

Een groot deel van deze respondenten geeft aan geen behoefte te hebben aan mobiliteit. Een enkeling geeft aan hier wel eens over na te denken, maar zal pas mobiel worden als er sprake is van ontevredenheid met de huidige functie of druk vanuit de organisatie. Dit is bijvoorbeeld het geval bij respondent 23: *“Maar ik heb niet de behoefte om een nieuwe stap te maken. Ik ben wel aan het werk en als de druk van de buitenwereld heel hoog is dan ga ik wel wat doen. Als mijn directeur zegt van je moet nu echt gaan zoeken.” (respondent 23).*

Deze respondenten hebben over het algemeen niet de wens om van functie te veranderen als dit niet noodzakelijk is. Men ervaart geen noodzaak om van functie te veranderen door tevredenheid met de huidige werkplek. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de reactie van respondent 10: *“Mijn stelling is: zolang het nog leuk is, heb ik geen behoefte om weg te gaan. Je zit natuurlijk wel zo te kijken. Maar tot nu toe heb ik die behoefte niet gehad om weg te moeten.” (respondent 10).* Zij vinden dat de huidige functie voldoet aan de eigen behoefte en ambitie. Vaak geven zij aan dat er nog voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn in de huidige functie. Dit geeft dan geen aanleiding voor mobiliteit. Dit blijkt onder andere uit de reactie van respondent 21: *“Maar ik heb toch niet zoveel ambitie om binnen deze directie weg te gaan. Ik heb het best naar mijn zin. Ja, ik vind het prima.” (respondent 21).*

Bekijken niet heel actief de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Deze respondenten oriënteren zich niet actief op de mogelijkheden en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Zij bekijken de mogelijkheden op de arbeidsmarkt alleen als zij er op gewezen worden, bijvoorbeeld door een interne mail met interne vacatures. Dit blijkt onder andere uit de reactie van respondent 6: *“Nee. Ik zie alleen de vacatures die we hier intern krijgen, maar dat zijn alleen maar technische vacatures van RWS. Buiten dit bekijk ik niet de mogelijkheden, omdat ik binnen mijn huidige functie voldoende variëteit heb.” (respondent 6).*

Vaak geven deze respondenten aan dat er geen aanleiding is om de arbeidsmarkt te verkennen. Veel genoemde redenen hiervoor zijn *“de tevredenheid met de huidige functie en ‘het niet op zoek zijn naar een andere baan”*. Dit is onder andere benoemd door respondent 14: *“Nee niet heel actief. Het wereldje waar ik in opereer is vrij klein. Ik ben niet opzoek naar een andere baan ofzo.” (respondent 14).*

Slechts één respondent geeft aan actief de arbeidsmarkt te verkennen. Echter komt dit gedrag voort uit een bepaalde mate van ontevredenheid over ontwikkelingen binnen de directie. Dit geldt voor respondent 15: *"Je ziet intern wat ontwikkelingen. Ik vind het minder leuk worden daardoor (...) en ja dan ga je naar vacatures kijken. Naar zoveel jaar is het moment aangekomen dat ik zeg van: nou ik weet het niet. En dan ga je naar vacatures kijken."*(respondent 15). Het in mindere mate kennis nemen van de arbeidsmarkt lijkt samen te hangen met de lage behoefte voor mobiliteit, omdat de respondenten het verkennen van de arbeidsmarkt vaak lijken te koppelen aan het willen van een andere baan.

Passief: Ik werk niet meer aan mijn inzetbaarheid.

Ten slotte is er een kleine groep, bestaande uit 2 respondenten, te identificeren die niet meer investeert in de eigen inzetbaarheid. Deze respondenten geven aan de afgelopen vijf jaar zelf niet meer geïnvesteerd te hebben in de eigen inzetbaarheid en geven ook aan niet meer bezig te zijn met het bevorderen van de inzetbaarheid. Een veel genoemde reden is het op korte termijn afbouwen van de loopbaan. Deze respondenten willen stoppen met werken en zijn al bezig met het afbouwen van het werk. Bij één respondent speelt tevens de gezondheidssituatie mee in de keuze om te stoppen met werken. Zij geven aan wel enigszins op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen de organisatie, door bijvoorbeeld het lezen van intranet. Echter anticiperen zij hier niet concreet op. Deze actie is vooral bedoeld om geïnformeerd te blijven. Dit blijkt uit de reactie van respondent 24: *"Ik probeer bij te blijven met wat er rond je functie gebeurt. Ik let goed op wat er om me heen gebeurt, wat mij collega's doen en wat andere ministeries doen. Niet dat je er daarna veel mee doet."* (respondent 24).

Op alle drie de dimensies van inzetbaarheid geeft deze werknemer aan niet meer te investeren in de eigen inzetbaarheid.

Geen opleiding en training en ook niet actief opzoek

Deze respondenten geven aan de laatste jaren bijna niets aan opleiding en training te hebben gedaan. Zij geven ook aan niet meer op zoek te gaan naar opleiding-en trainingsmogelijkheden. Deze respondenten zijn de afgelopen vijf jaar niet meer bezig geweest met het vergroten van hun kennis en vaardigheden. Respondent 22 geeft bijvoorbeeld het volgende aan: *"Ja de laatste jaren heb ik niet zoveel gedaan en ben ook niet echt opzoek geweest."* (respondent 22). Zij gaan ook niet meer opzoek naar leermogelijkheden. Dit blijkt ook uit de reactie van respondent 22: *"Eerlijk gezegd heb ik de laatste jaren ook niet gekeken naar de mogelijkheden, dus weet ik ook niet wat er allemaal precies is"*. (respondent 22).

Geen mobiliteitswens meer

Tevens hebben zij ook geen mobiliteitswens meer. Zij geven aan dat ze niet bezig zijn met functiewisselingen in de verdere loopbaan. Vaak hebben deze werknemers geen behoefte aan mobiliteit, omdat zij binnenkort zullen stoppen met werken. Zo blijkt uit de reactie van respondent 24: *"Ik heb geen mobiliteitswens en ben niet bezig met het maken van een nieuwe stap,"*(respondent 24).

Bekijken niet meer de mogelijkheden op de arbeidsmarkt

Ten slotte bekijken deze werknemers ook niet meer de mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Dit blijkt uit de reactie van respondent 24: *“Nee. Ik kijk niet naar de mogelijkheden op de arbeidsmarkt” (respondent 24)*. Vaak bekijken deze respondenten ook niet meer de mogelijkheden die door de organisatie zichtbaar worden gemaakt, middels een interne mail met interne vrije vacatures. Dit blijkt uit de reactie van respondent 22: *“Nou die klik ik gewoon weg, want ik ga daar echt niet naar kijken. Dus ik weet ook niet wat er allemaal speelt.” (respondent 22)*.

Dynamisch verschijnsel

Concluderend kan gezegd worden dat de empirie drie types van werken aan de eigen inzetbaarheid laat zien. Ten eerste is er een type waar de werknemer vooral anticipeert en proactief actie onderneemt. Daarnaast is er een type waar de werknemer het ondernemen van acties vooral laat afhangen van omstandigheden en de inspanning van de organisatie. Ten slotte is er een type waar de werknemer niet meer investeert in de eigen inzetbaarheid. Echter wat blijkt uit de interviews is dat het werken aan de eigen inzetbaarheid een dynamisch verschijnsel is. Een aantal respondenten geeft namelijk aan een aantal jaar meer reactief te zijn geweest en momenteel meer proactief te handelen. Iemand die proactief is kan dus ook voor een bepaalde tijd reactief gedrag tonen. Enerzijds is dit een persoonlijke keuze, bijvoorbeeld als iemand net een nieuwe loopbaanstap heeft gemaakt. Zoals respondent 2: *“Ontwikkeling heeft de laatste jaar niet echt prioriteit gehad, omdat ik er net zit. Dus heb ik de tijd en ruimte vooral gebruikt om mijn werk te leren kennen en mijn plek te veroveren.” (respondent 2)*. Soms lijkt de dynamiek tevens bepaald te worden door de situatie waar een werknemer zich voor een bepaalde periode in verkeerd. Sommige respondenten geven namelijk aan dat het werken aan de inzetbaarheid voor een bepaalde periode beperkt mogelijk was. Dit was bijvoorbeeld het geval bij respondent 18: *“Maar ook een jaar geleden was het zo druk dat er geen tijd was om om je heen te kijken en adem te halen (...) en na te denken over wat je wilt doen.” (respondent 18)*.

5.2 Persoonsgebonden factoren

Volgens de capability benadering, worden de ‘capabilities’, oftewel het vermogen van de werknemer, onder andere bepaald door persoonlijke capaciteiten. Daarom is er gekeken naar de persoonlijke bronnen om te werken aan de inzetbaarheid. *Willen* en *kunnen* de werknemers werken aan de eigen inzetbaarheid. Hierbij is gekeken naar drie aspecten; de motivatie (bestaande uit de waarde, loopbaandrijfveren en loopbaanontevredenheid), levensfasen, ervaren gezondheid en het zelfvertrouwen. Onderstaand zullen de resultaten op het gebied van deze persoonsgebonden factoren uiteen worden gezet.

5.2.1 Waarde en drijfveren

De respondenten is gevraagd naar de waarde die zij hechten aan ‘leren en ontwikkelen’ en ‘het werken aan de inzetbaarheid’. Hierbij is aansluitend gevraagd in welk opzicht zij dit belangrijk vinden.

Waarden

Bijna alle respondenten geven aan waarde te hechten aan ‘leren en ontwikkelen’ en ‘het werken aan de eigen inzetbaarheid’. Zij vinden dit een belangrijk aspect in hun werk. Vaak geeft men aan dat leren en ontwikkelen belangrijke arbeidsvoorwaarden zijn. Het is belangrijk dat de organisatie ontwikkelingsmogelijkheden biedt, omdat men wil voorkomen dat werk een ‘routine’ wordt. Zo benoemt respondent 5 het belang van inzetbaar zijn en blijven: *“Inzetbaarheid is voor mij belangrijk.*

Ik bespreek het altijd in het RKW. Ik vind het wel een belangrijk aspect van mijn werk en van de arbeidsvoorwaarden (...) dat ik de mogelijkheden krijg om mij te ontwikkelen. Stilstand is achteruitgang. Dus je moet nieuwe dingen leren en nieuwe inzichten op doen.” (respondent 5).

Loopbaandrijfveren

Echter is er nog wel diversiteit te zien in de motieven. Dit betekent dat er nog verschillen waarneembaar zijn in de redenen waarom werknemers leren en ontwikkelen en het werken aan de inzetbaarheid als belangrijk zien. Hierbij lijkt er vooral een verschil in de behoeften in loopbaanontwikkeling te zijn.

Belangrijk: Groei en een nieuwe werkomgeving

Ten eerste zijn er respondenten die leren en ontwikkelen belangrijk vinden, om te kunnen groeien in de loopbaan. Zij vinden het belangrijk om de kans op verschillende werkplekken open te houden en te vergroten. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 3: *“ Je moet er ook over nadenken (...) over wat heb je er uiteindelijk aan. Welke skills ga je leren en heb je daar later in je carrière ook iets aan of niet.” (respondent 3).*

Opvallend is dat deze respondenten leren en ontwikkelen ook belangrijk vinden met een motief dat in de toekomst ligt. Het gaat hierbij om toekomstige loopbaan, organisatie- of functiebehoefte. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 15, die kijkt naar de toekomstige behoefte in zijn loopbaan: *“ Ik dacht eerst van hé dat is gek ik ben al 25 jaar leidinggevende en ik leidt al 15 jaar een grote groep mensen en heb veel verantwoordelijkheid. Aan de andere kant ging toen wel nadenken, van wat zoek ik nou in een volgende functie en eigenlijk denk ik dat je dan toch in een fase komt waarin je denkt: wil je meer van hetzelfde of wil je je kennis en ervaring wel in andere dingen tot uiting laten komen.” (respondent 15).*

Bij respondenten die mogelijkheden tot groei belangrijk vinden, gaat het zowel om horizontale als verticale groei. Daarbij vinden deze respondenten het belangrijk om “ niet vast te komen zitten” en willen zichzelf aantrekkelijk houden op de arbeidsmarkt. Zij willen niet ‘stilstaan’ en willen voorkomen om in een bepaald ‘hokje’geplaatst te worden. Zo geeft respondent 2 aan een ‘IenM stempel’ te willen voorkomen: *“Ja heel veel waarde. Om maar niet klem te komen zitten en om de regie te houden. Als je eenmaal in een hoek zit (...) Stel ik blijf heel lang bij IenM werken. Dan heb toch dat stempel ‘IenM ‘ met IenM onderwerpen.” (respondent 2).*

Vaak geven deze respondenten ook aan dat er bewust geïnvesteerd wordt in de eigen inzetbaarheid om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt en de kansen op werk in de verdere loopbaan te vergroten. Enerzijds zijn er respondenten die hun verdere loopbaankansen proberen te vergroten door het profiel te verbreden. Dit is bijvoorbeeld het geval bij respondent 9: *‘Dus ik ben wel iemand die één keer in de zoveel tijd een nieuwe uitdaging nodig heeft en als ik altijd maar hetzelfde werk blijf doen dan ben ik minder interessant voor een andere werkgever en ook die opleidingen doe ik ook heel bewust.’ (respondent 9).* Daarnaast zoeken deze respondenten vaak naar mogelijkheden binnen de organisatie die de groei in de verdere loopbaan kunnen bevorderen. Bijvoorbeeld door het aannemen van extra projecten om meer ervaring op te doen voor mogelijke andere functies. Dit is onder andere het geval bij respondent 13: *“Op dit moment ben ik bezig met een klus. Dat is een klus die ik zelf heb binnengehaald. Die wilde ik ook graag doen, omdat ik vorig jaar die management leergang voor vrouwen heb gedaan. Een cursus doen is leuk, maar daar kom je niet zo ver mee. Want*

als je gaat solliciteren dan vragen ze: ‘wat kun je nou echt?’. We weten nu dat je de theorie beheerst, maar hoe gaat het nu in de praktijk. Dus ik heb gewoon vliegreuen nodig, dus ben ik dat gaan doen.’ (respondent 13).

Tevens vinden een aantal respondenten dat het werken aan inzetbaarheid, door te blijven leren en regelmatig te wisselen van functie, een mogelijkheid om brede ervaring op te doen. Op deze manier kan men zich oriënteren op passende functies. Dit geldt met name voor de jongere respondenten. Bijvoorbeeld voor respondent 1: *“Ik hoop door steeds weer heel wat anders te gaan doen, te ontdekken wat ik wel en niet leuk vind en uiteindelijk toch op die droombaan uit te komen. Ook al weet ik nog niet wat dat is. Ik wil juist breder inzetbaar zijn.”(respondent 1).* Daarnaast zijn er ook respondenten die het vooral belangrijk vinden om de mogelijkheden tot ‘nieuw werk’ open te houden. Zij willen graag nog de mogelijkheid hebben om te kunnen wisselen van functie of directie. Waar ‘groei’ vooral centraal lijkt te staan bij respondenten onder de vijftig jaar, lijken mogelijkheden tot nieuw werk of een nieuwe werplek meer centraal te staan bij de vijftigplussers. Deze respondenten ervaren de tijd tot aan het pensioen als ‘te lang’ om dit als het ware uit te zitten in de huidige functie. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de reactie van respondent 20: *“ Als je het hebt over duurzaam werken dan zegt de rationele kant in mij nu ook wel dat het tijd is om wat anders te gaan doen. Ik ben 59. Dus stel dat ik doorwerk tot 68. Dan is het nog een jaar of 10. Het is dan gewoon te lang om op dezelfde plek te blijven zitten. Het is niet dat ik het niet meer naar mijn zin heb. Op een gegeven moment is het goed om weer van omgeving te veranderen.”(respondent 20).* Zij vinden het belangrijk om energie te blijven houden. Dit geeft respondent 20 bijvoorbeeld aan: *“Belangrijk. Wat ik heel graag wil, is dat ik nog energie blijf houden in mijn werk tot de laatste dag. Ik ben nog gedreven om mee te doen met de dingen die relevant zijn. Ik wil dingen doen die er toe doen. Ik heb geen zin om een klusje te krijgen. Ik wil mee blijven doen met waar het om gaat. Daarom probeer ik actief te blijven.”(respondent 20).* Zij vinden het belangrijk om uitdaging te vinden in een nieuwe functie of nieuwe omgeving (bijvoorbeeld bij een andere afdeling of organisatieonderdeel), om de energie te kunnen behouden. Het gaat niet meer om groeien in verticaal opzicht, maar meer om horizontale verplaatsing. Voor deze respondenten is een nieuwe plek waar betekenisvol werk gedaan kan worden en waardevolle kwaliteiten ingezet kunnen worden vooral van belang. Het behouden van energie wordt als belangrijk gezien en daarom is het van belang om op zoek te gaan naar mogelijkheden waar men voldoende energie uit kan halen en waarin men uitgedaagd wordt.

Deze respondenten hebben niet meer de ambitie om door te groeien naar een hogere positie of een werkgever buiten de rijksoverheid. Respondent 19 geeft bijvoorbeeld aan een focus op de interne arbeidsmarkt van de Rijksoverheid te hebben als hij denkt aan zijn inzetbaarheid : *“ Ik heb een focus op de overheid en dan met name op de rijksoverheid.” (respondent 19).* Een aantal respondenten geeft zelfs aan bereid te zijn om in een lagere schaal te werken, mits zij daar van toegevoegde waarde kunnen zijn. Zij werken aan hun eigen ontwikkeling door middel van het zoeken naar nieuwe uitdagingen. Dit blijkt onder andere uit de reactie van respondent 15: *“ Ontwikkelen kan ook zijn de ervaring die je hebt in een nieuwe omgeving toepassen, om te leren van de dynamiek van een andere omgeving”.* (respondent 15).

Belangrijk: Voor inhoudelijke ontwikkeling, wat ‘nu’ noodzakelijk is.

Daarnaast zijn er een aantal respondenten die aangeven ‘leren en ontwikkelen’ en ‘het werken aan de inzetbaarheid’ belangrijk te vinden, maar de motieven van ‘groei’ of ‘ander werk’ niet

benoemen. Deze respondenten vinden werken aan inzetbaarheid belangrijk in het kader van het huidige functioneren en de inhoud van de huidige functie. Zij geven dan ook aan meer waarde te hechten aan inhoudelijke (kennis)ontwikkeling. Voor deze respondenten is het tevens van belang dat een opleiding of training direct iets oplevert voor het huidige functioneren. Vaak wordt er meer belang gehecht aan de toepasbaarheid in de huidige praktijksituatie. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 6: *“Ik hecht meer waarde aan ervaring die je hebt opgedaan op de werkvloer dan aan geleerde trucjes. Dus in die zin hecht ik meer aan inhoudelijke ontwikkeling in cursus vorm dan de softere skills.”* (respondent 6). Vaak geven zij aan leren en ontwikkelen vooral belangrijk te vinden om bij te blijven met vakinhoudelijke kennis. Zoals bij respondent 4: *“Ja veel. Omdat je je kennis ook ‘up to date’ houdt.”* (respondent 4).

Deze respondenten geven tevens aan weinig behoefte te hebben tot mobiliteit. Vaak benoemen deze respondenten dat er geen aanleiding is om te wisselen van functie. Zij zijn tevreden met de huidige functie en de mogelijkheden die binnen deze functie aanwezig zijn. Volgens deze respondenten geeft dit nog geen aanleiding om na te denken over mogelijke andere functies of loopbaanstappen in de toekomst. Respondent 6 geeft bijvoorbeeld aan dat dit daarom ook niet aanbod komt in gesprekken met de leidinggevende: *“Nee, we hebben dus gesprekken over vind je het nog leuk en zit er nog voldoende uitdaging in. Zolang ik tevreden ben, is het prima.”* (respondent 6). Een enkele respondent geeft zelfs aan dat het een doel in de loopbaan is om langer op een vaste plek te zitten. Dit is onder andere het geval bij respondent 10: *“Ik heb bewust gekozen voor een vast dienstverband. Persoonlijk vind ik het niet erg om ergens op een vaste plek te zitten.”* (respondent 10).

Ten slotte zijn er nog respondenten die aangeven baanzekerheid belangrijk te vinden. Zij zijn erg tevreden met de huidige arbeidsvoorwaarden en vinden het onzeker of een andere werkgever dit ook kan bieden. Dit zorgt ervoor dat ze mindere behoefte hebben om van baan te wisselen. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 14: *“Ik kan eigenlijk hier doen wat ik wil en ik weet niet of ik dat bij een andere werkgever zou vinden. Dat is onzeker.”* (respondent 14).

Niet belangrijk

Er zijn slechts twee respondenten die aangeven leren en ontwikkelen en het werken aan de inzetbaarheid niet meer belangrijk te vinden. Zij hechten geen waarde meer aan het werken aan de eigen inzetbaarheid. Uit de reactie van respondent 22 blijkt het volgende: *“Ja, maar ik vind het voor mezelf niet meer zo belangrijk in het werk.”* (respondent 22).

Deze respondenten vinden leren en ontwikkeling niet meer belangrijk, omdat zij binnenkort zullen stoppen met werken. Zij geven aan dat leer- en ontwikkelactiviteiten voor hen niet meer van belang zijn. Respondent 24 is bezig met het afbouwen van het werk en geeft de volgende reactie: *“Niet belangrijk (...) ik vind leren en ontwikkeling niet meer belangrijk. Ik ben nu bezig me het afbouwen en als dat een beetje in mijn voordeel uitpakt dan hoef ik niets meer te leren.”* (respondent 24).

5.2.2. Loopbaanontevredenheid

Bijna alle respondenten geven aan tevreden te zijn over de eigen loopbaan en/of het werk. Slechts een enkeling geeft aan ontevreden te zijn geweest of momenteel ontevreden te zijn. Daarbij is het opvallend om te zien dat ontevredenheid bij een aantal respondenten niet de primaire aanleiding was om in actie te komen. Dit was vooral het gevolg van een gebrek aan steun bij het eigen initiatief.

Vaak geven deze respondenten aan een soort 'mismatch' te ervaren tussen de eigen behoefte en de mogelijkheden in het werk. Zij gingen vervolgens eerst binnen de directie op zoek naar mogelijkheden om in deze behoefte te voorzien. Pas wanneer dit niet mogelijk bleek, gaf dit aanleiding om andere activiteiten te initiëren. Het gaat hierbij elke keer om het initiëren van mobiliteitsactiviteiten. Bijvoorbeeld bij respondent 2, die zich momenteel actief oriënteert op de arbeidsmarkt: *"Ja en dat komt ook door de functie die ik nu doe. Ik dacht dat is mijn droombaan en dat is me op het lijf geschreven (...) en ik weet niet of het nu zo is. Ik vind het leuk en heel leerzaam. Ik weet niet of ik er extreem goed in ben en ik weet niet of ik het zo leuk vind, als ik gedacht had. Ik wilde een andere rol en die zou ik ook krijgen, maar dat is niet zo goed gelukt."* (respondent 2).

Slechts bij één respondent is ontevredenheid een hoofdreden om in actie te komen. Dit is het geval bij respondent 16: *"Plezier hebben in mijn werk is altijd een drijfveer geweest en al die jaren dat ik hier heb gezeten heb ik met plezier gewerkt. Nu even wat minder, vandaar dat ik zeg van ik kijk. Maar ik heb altijd met plezier gewerkt en altijd leuke collega's gehad. Dus voor mij was er nooit de noodzaak om verder te kijken, want ik zat prima op mijn plek."*(respondent 16).

In de interviews is te zien dat loopbaanontevredenheid alleen leidt tot actie op het gebied van mobiliteit.

5.2.3 Levensfasen

Uit de interviews blijkt dat respondenten in verschillende levensfasen andere motieven en behoeften hebben in hun loopbaan. Per levensfasen is er een ander motief waarneembaar om al dan niet te werken aan de eigen inzetbaarheid. Het is van belang om hierbij op te merken dat het gaat om levensfasen en niet alleen om leeftijd. Leeftijd is wel een indicator, maar er is verder gekeken dan alleen leeftijd. Er is namelijk ook gekeken naar de behoefte en waarde in het werk, loopbaanontwikkeling en de rol van privéomstandigheden.

Respondenten in de levensfase van de 'Jonge Starter' geven over het algemeen aan, aan het begin van de loopbaan te staan en veel belang te hechten aan groei en brede ervaring. Zij vinden het belangrijk om te kunnen groeien en te leren. Het gaat zowel om horizontale als verticale groei. Zij vinden het van belang om zich te oriënteren op verschillende functies om erachter te komen welke functie het beste bij de persoon in kwestie past. Dit geldt onder andere voor respondent 2: *"Dus ik probeer wel veel verschillende dingen te doen, zodat je ook veel verschillende aspecten ziet zeg maar. Aan de ene kant, omdat ik het leuk vind, maar ook om er meer van te leren"* (respondent 2). Een groot deel geeft aan niet in een bepaald 'hokje' gestopt te willen worden. Zij willen namelijk nog verder komen in hun carrière. Zij geven aan dat dit aanleiding geeft om te werken aan de eigen inzetbaarheid. Bijvoorbeeld bij respondent 1: *"Ik weet wel dat ik aan het begin carrière wil maken, mijn doel is dan om snel naar schaal 12 te gaan. Daarna zie ik wel wat het volgende doel wordt. Ik zoek naar een baan die past bij jou en je privé. 1/3/5/7 past goed bij jonge mensen."* (respondent 1).

Respondenten in de 'Spitsuurfase' geven aan vooral veel drukte te ervaren, door het hebben van een jong gezin. Een groot deel van de respondenten in deze levensfase geven aan leidinggevende ambities te hebben. De reactie van respondent 8 illustreert dit: *"Ik weet voor mezelf dat ik de aankomende 2 jaar wil uitvinden of ik het leidinggeven leuk zou vinden en of het bij mij zou passen. Ik ben wel heel ambitieus. Op latere leeftijd wordt dit moeilijker (...) in dit gebouw word je op je 40^{ste} al als oud gezien. Als je dan nog geen afdelingshoofd bent dan moet je niet verwachten om nog*

directeur te worden.” (respondent 8). Deze ambitie geeft aanleiding om te investeren in de inzetbaarheid. Respondent 8 geeft namelijk aan een opleiding te zoeken in het kader van zijn leidinggevende ambitie: “Ik zal het komende jaar op zoek gaan naar een cursus of opleiding om te kijken of ik leidinggeven leuk vind en of ik daar kan bijleren.” (respondent 8).

Daarnaast blijkt dat de drukte in het privéleven een rol speelt bij de activiteiten die zij kiezen om te werken aan hun inzetbaarheid. Deze werknemers werken niet minder aan hun inzetbaarheid, maar geven aan bewust te kiezen voor activiteiten die passen bij de drukte in het privéleven. Zij kiezen tijdelijk voor minder zware activiteiten. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 11: *“Ik heb namelijk drie kleine kinderen. De oudste is 6. Het is druk. Ik zou nu niet een opleiding willen doen van 2 jaar, waarbij ik elke dag huiswerk en dingen moet doen. Vandaar dat ik nu competentietrainingen en paar daagse cursussen wel prima vind. Maar een zware opleiding zou ik niet doen. Ook mijn mobiliteitsstappen spelen daarbij een rol. Je zou mij nu niet een leidinggevende functie moeten geven. Ik neem het wel mee.” (respondent, 11). Wanneer er weer ruimte komt in de privésituatie zijn deze respondenten weer van plan om grotere opleidingen te volgen of om een hogere functie te bekleden. Zich ontwikkelen in een hoger functie past op dit moment namelijk niet bij de privésituatie. Een aantal respondenten doet daarom iets meer aan netwerken om zo zichtbaar te blijven of kiezen voor minder zware competentietrainingen. Zij willen wel investeren, maar ervaren dat de ruimte daarvoor momenteel beperkt is en kiezen voor andere activiteiten. Vaak geven zij aan wel de intentie te hebben om meer activiteiten in te plannen, wanneer de privésituatie daar meer ruimte voor biedt. Respondent 7 uitte onder andere deze intentie: “Maar stel dat de kinderen wat ouder zijn, dan ga ik misschien wel opzoek naar een plek waar ik die hectiek en druk wel voel.” (respondent 7).*

In de onderzoekspopulatie zijn er werknemers die op basis van leeftijd wel te plaatsen zijn in de ‘Stabilisatiefase’, maar qua levensfasen meer bij de ‘Spitsuurfase’ lijken te passen in verband met een jong gezin. Dit geldt voor drie respondenten. De overige respondenten lijken op basis van behoefte meer bij de ‘fase van de Deskundige Senior’ te passen.

Respondenten in de levensfase van de ‘Deskundige Senior’ geven aan vooral in het privéleven meer ruimte te ervaren, doordat kinderen bijvoorbeeld het huis uit zijn. Voor een aantal respondenten betekent dit dat zij ook meer bewegingsruimte in de verdere loopbaan ervaren. Deze respondenten geven bijvoorbeeld aan dat het niet meer zozeer gaat om financiële zekerheid. Een aantal respondenten geeft zelfs aan hierdoor meer open te staan voor verschillende mobiliteitsstappen, zoals een functie in een lagere schaal of een functie bij een agentschap. Bijvoorbeeld respondent 15: *“Dit vond ik een coulante regeling en dan denk ik joh dan ben ik 58 en dan zijn mijn kinderen de deur uit. Ze zijn nu 21 en 24. Mijn zoon is dit voorjaar afgestudeerd aan de TU delft. Mijn dochter studeert volgende week af in Rotterdam. Dus dan zijn de kinderen uitgestudeerd en over 2 jaar zijn ze vast het huis uit. Dan denk ik joh wie ligt er nou wakker van die 500 euro. Dus dat zijn wel dingen waar ik zelf goed over nadenk, maar ook dingen waar ik zelf keuzes over maak (...) over wat ik belangrijk vind. En dan denk ik van ik hecht er niet aan dat ik kan zeggen dat ik van een bepaalde schaal ben.” (respondent 15). Daarbij geven veel respondenten aan dat ‘betekenisvol werk’ en ‘van toegevoegde waarde zijn’ belangrijke aspecten in het werk en de loopbaan zijn. Dit geeft aanleiding om te werken aan de eigen inzetbaarheid, door op zoek te gaan naar mogelijkheden voor betekenisvol werk om van toegevoegde waarde te blijven. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 18: “Op een gegeven moment ben je 55 jaar en ik moet nog 11 jaar. Ik wil nog gewoon leuke dingen doen en ook een*

beetje zoeken naar mijn eigen plek daarin. Je ziet vanuit je ervaring als senior, dat je een toegevoegde waarde wilt hebben. Dat vind ik heel belangrijk om te doen. Daar word ik gelukkig van.” (respondent 18).

Respondenten in fase van de ‘Afbouwende senior’ zijn eigenlijk in twee categorieën op te delen. Enerzijds zijn er werknemers die nog willen werken en nog niet bezig zijn met het afbouwen van de loopbaan. Zij hechten, net als deskundige senior, vooral belang aan ‘toegevoegde waarde’ en ‘betekenisvol werk’. Onder andere respondent 25 geeft dit aan: *“De mogelijkheden in mijn vorige baan zou geen betekenis meer hebben voor mij. Dat bedoel ik met Freewheelen. Om maar plat te zeggen een parkeerplek. Wat je in organisaties ook wel meemaakt dat mensen voor bewezen diensten ergens chef van de bezemkast worden. En oneerbiedig worden behandeld. Dat leek mij vreselijk. Dat zou ik absoluut niet willen. Dan nog in een heel andere omgeving nieuwe dingen doen.” (respondent 25).* Anderzijds zijn er respondenten die wel bezig zijn met het afbouwen van hun loopbaan en binnenkort zullen stoppen met werken. Zij geven aan juist meer waarde te hechten aan vrijheid. Voor deze respondenten is er geen aanleiding om te werken aan hun inzetbaarheid, omdat zij gaan stoppen met werken. Dit blijkt uit de reactie van respondent 22: *“Maar dat is een keus. Dus ik ga mijn vrijheid kopen.” (respondent 22).*

Omdat levensfasen verder gaat dan leeftijd, zijn er op basis van leeftijd ook uitzondering te vinden. Dit betekent dat niet iedereen tussen de 30-40 jaar (een indicatie voor de ‘Spitsuurfase’) een leidinggevende functie ambieert. Dit is ook te zien bij de 60-plussers. Leeftijd opzich is dus een niet veelzeggende indicator. Levensfasen (het moment in de loopbaan en privéomstandigheden) kunnen voor andere motieven en belangen zorgen. Maar in elke levensfasen zijn er respondenten te zien die afwijken van de motieven van andere werknemers in dezelfde levensfasen.

5.2.4 Gezondheid

De meeste respondenten geven aan te beschikken over een goede gezondheid, die hen niet beperkt om te werken aan hun inzetbaarheid. Echter zijn er ook enkele respondenten die aangeven niet over een goede gezondheid te beschikken. Deze respondenten geven hierbij aan dat dit hen beperkt in wat zij kunnen doen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij respondent 21: *“Ik heb geprobeerd een cursus te doen, maar halverwege moest ik stoppen. Dat redde ik niet. Dat heeft te maken met mijn gezondheidssituatie. Daarom maak ik ook geen gebruik van de Rijksacademie. Ik heb minder de ambitie om te groeien.” (respondent 21).* Respondenten die beperkingen in hun gezondheid ervaren, geven aan niet volledig in staat te zijn om te kunnen werken aan hun inzetbaarheid. Gezond blijven heeft nu de prioriteit en men probeert zoveel mogelijk mee te doen. De ervaren gezondheid speelt voor deze respondenten een belangrijke rol in hoe zij ‘kunnen’ werken aan hun inzetbaarheid, zoals bij respondent 21: *“Mijn loopbaan carrière (...) ik denk dat ik nu probeer te handhaven wat ik kan en het niveau waar ik op zit is prima. Maar ik heb niet meer de ambitie om heel erg te gaan groeien. Ik moet nog best wel een aantal jaren, maar dat geeft niet. Gezien de gezondheid zeg ik ook blijven functioneren zoals je kunt.” (respondent 21).*

5.2.5 Zelfvertrouwen

Daarnaast is er gevraagd naar het zelfvertrouwen en in hoeverre iemand de overtuiging heeft in de eigen capaciteiten, bij het vervullen van een volgende functie of het volgen van een opleiding. Het grote deel van de respondenten geeft aan wel vertrouwen te hebben in het eigen kunnen en geven aan dat ze best veel capaciteiten hebben. Vaak geven werknemers aan dat dit hen niet belemmert

om bijvoorbeeld een opleiding te doen of een nieuwe functie uit te proberen. Zo blijkt uit de reactie van 7: *“Ik ben niet zo onzeker. Ik denk wel dat ik veel kan. Ik kan mensen beïnvloeden en goed informatie verwerken en er een oordeel over geven.”* (respondent 7).

Er is slechts een enkeling die aangeeft minder zelfvertrouwen te hebben. Bijvoorbeeld respondent 24: *“Ik heb niet echt vertrouwen in mijn eigen kennis en kunnen om een nieuwe functie op niveau te kunnen vervullen en ook opleidingen zou ik niet met succes kunnen afmaken.”* (respondent 24).

5.3 Organisatiegebonden factoren

Volgens de capability benadering, worden de ‘capabilities’ (oftewel de mogelijkheden) van werknemers niet alleen bepaald door persoonlijke capaciteiten, maar speelt een faciliterende context tevens een belangrijke rol. Het is namelijk ook van belang dat de organisatie de werknemer in staat stelt om te werken aan de eigen inzetbaarheid. Immers veronderstelt de capability benadering dat inzetbaarheid een contextueel begrip is, waarbij de werknemer ook in staat moet worden gesteld om tot realiseerbare mogelijkheden te komen. Hierbij is er gekeken naar een aantal contextuele factoren, zoals de ervaren HR faciliteiten, een leergerichte cultuur, de rol van de leidinggevende en de functiekenmerken.

5.3.1 HR faciliteiten

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat er voldoende HR faciliteiten beschikbaar zijn. Veel genoemde voorbeelden van faciliteiten zijn intranet, de Rijksacademie en de interne mail met de interne vrije vacatures. Echter geven veel respondenten aan dat de instrumenten erg instrumenteel zijn. Hiermee wordt bedoeld dat er vooral veel instrumenten ‘op papier’ zijn en het gebruik van deze faciliteiten erg op vrijwillige basis wordt toegepast. Hierbij geeft respondent 15 een voorbeeld van een mobiliteitsinstrument: *“Het 1-3-5-7 principe. Dat werd ook toegepast. Nou laat ik zeggen dat ik het vooral op papier een verhaal vond, maar in de praktijk merkte ik er niet zo veel van.”* (respondent 15).

Dit komt ook naar voren als er gevraagd wordt naar perceptie op deze faciliteiten. Dan blijken veel respondenten nog opmerkingen te hebben over de ondersteunende HR faciliteiten. Bijvoorbeeld respondent 18: *“Maar ik denk dat de faciliteiten goed zijn. Er is ook een visie op loopbaan, maar als je ook niet gaat zoeken dan zou je het ook niet gauw vinden. Je moet het zelf zoeken.”* (respondent 18).

Zichtbaarheid en indruk van de faciliteiten

Ten eerste hebben veel respondenten een opmerking over de zichtbaarheid van de HR faciliteiten. Veel respondenten geven namelijk aan dat gepaste faciliteiten moeilijk te vinden zijn. Een aantal respondenten geven aan een overzicht van alle mogelijkheden te missen. Vaak vindt men dat het aanbod van ondersteunende faciliteiten onoverzichtelijk is en daardoor niet makkelijk te vinden is. Veel respondenten hebben moeite om de gepaste HR faciliteiten snel te vinden. Door een aantal respondenten wordt dit als een belemmering benoemd om actief te werken aan hun inzetbaarheid. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 19: *“Wat mij opvalt, is dat er af en toe wordt gepraat over leerlijnen. Als ik dan ga nadenken van waar vind ik dat dan (...) ik vind nooit iets concreets daarover. Dat is beleidsmatig ingestoken. Ik zou het niet zo kunnen vinden. Faciliteiten die ik nodig heb, dat is nog lastig te vinden.”* (respondent 19). Een aantal respondenten geeft dan ook aan dat het belangrijk is dat de gepaste instrumenten snel en makkelijk te vinden zijn. Vooral in combinatie met de beperkte tijd die veel respondenten hiervoor ervaren, wordt de zichtbaarheid van HR faciliteiten als

aandachtspunt genoemd. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 8: *“Ik denk dat de faciliteiten prominenter en enthousiaster gebracht kunnen worden, zoals bij de mail met interne vacatures. Ik kan dan ook een mail met leuke opleidingen krijgen. Dit komt namelijk vaak naast alle deadlines die je hebt en dan schiet het er soms bij in. Dan is er weer een halfjaar voorbij dat je geen training hebt gedaan” (respondent 8).*

Een aantal respondenten geeft dan ook aan behoefte te hebben aan een overzicht van het hele aanbod aan mogelijke faciliteiten. Zij vinden dat de mogelijkheden aan faciliteiten niet prominent en duidelijk word gecommuniceerd door de organisatie. Dit zou hen helpen om gepaste middelen makkelijker en sneller te kunnen vinden. Respondent 7 doet bijvoorbeeld deze suggestie: *‘Nou ik mis dus wel suggesties van cursussen, of dat nou in- of extern is. Ja suggesties. Dus als je iets zoekt op het gebied van dat, dan is dit een leuke cursus en dan hebben deze organisaties deze invalshoeken. Zo kan het mij helpen. Dat er ook bepaalde gradaties inzitten. Dan krijg je een soort gerichte blik voor jezelf, wat het best bij jou past en het aanbod. Het gaat er vanuit dat je je vraag heel scherp hebt, maar dan helpt zoets ook weer omdat je dan weg kunt gaan strepen zeg maar.’(respondent 7).*

Daarnaast zijn er ook een aantal respondenten die zich uitspreken over hun indruk van het aanbod aan faciliteiten. Een aantal respondenten spreekt zich uit over de manier waarop HR faciliteiten gepresenteerd worden. Dit is soms zo onduidelijk en onoverzichtelijk dat zij zich niet gemotiveerd voelen om gebruik te maken van deze HR faciliteiten. Respondent 8 spreekt zich onder andere hierover uit: *“ Nou een jaar geleden dacht ik van waar kom ik in godsnaam allemaal in terecht. Sublinks en dan weer een leerportaal. Als je dan bijvoorbeeld weer een opleiding wilt gaan doe bij een instituut in Den Haag dan hebben die weer een eigen website. Het was een beetje onoverzichtelijk. Dat doet wel iets met je motivatie om weer opzoek te gaan en dat helpt dan niet.” (respondent 8).* Voor sommige respondenten is de manier waarop HR faciliteiten gepresenteerd en gecommuniceerd worden een reden om geen gebruik te maken van deze mogelijkheden. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 16, die zich uitspreekt over de interne mail met interne vacatures: *“Ik word er niet enthousiast van (...)nee absoluut niet. Ik kijk naar de rol of de functie en op het moment dat het op die manier wordt neergezet denk ik van ‘gadver’ laat maar. Dan hoeft het voor mij niet meer.” (respondent 16).*

Andere respondenten geven aan geen goede indruk te hebben van de mogelijkheden die de organisatie biedt. Vaak geven deze respondenten aan dat de faciliteiten niet van toepassing zijn op de eigen behoefte. Hierbij vinden zij dat het aanbod aan HR faciliteiten er ook niet aantrekkelijk uit ziet. Deze respondenten voelen zich hierdoor ook niet aangemoedigd om gebruik te maken van deze faciliteiten. Zo spreekt respondent 6 zich hierover uit: *“Je hebt leerlijnen. Mijn beeld daarbij is leren werken met Excel en de Ipad en daar ben ik niet in geïnteresseerd. Wat er voor de rest wordt aangeboden interesseert mij niet zo. Het zijn niet mijn interessegebieden, laat ik het zo zeggen. Ik vind dat een laag niveau van ontwikkelen en dat prikkelt dan niet.” (respondent 6).* Voor sommige respondenten geldt dat ze een bepaald beeld hebben van specifieke faciliteiten, waardoor zij denken dat zij hier geen gebruik van kunnen maken. Bijvoorbeeld respondent 19 die graag gebruik wil maken van het mobiliteitscentrum, maar denkt dat deze niet toegankelijk is: *“Je hebt Workflow, maar ik dacht dat je daar alleen naar toe mocht als de baas daar opdracht voor geeft. Terwijl ik denk ik zou ook wel een uurtje willen sparren. Help mij.”(respondent 19).*

Opvallend is dat de meeste respondenten wel op zoek gaan en gebruik maken van ondersteunende HR faciliteiten, als deze zichtbaar worden gemaakt. Bijvoorbeeld doordat zij door een collega of leidinggevende hierop gewezen worden. Zo geeft respondent 18 het volgende aan: *“Ik had gisteren nog een gesprek, dat ik nog meer wil weten over Lean. Daar hoor ik nu zoveel van. Ik vind dat een mooie tool voor veranderen en om een stapje beter te worden. Is dat niet iets voor mij om een leanopleiding te doen en kan ik die niet inpassen(...) dus dat ga ik straks bespreken. Ik hoorde over Lean dus toen dacht ik van hé ja.” (respondent 18)*. Het is te zien dat een groot deel van de respondenten namelijk vaak geadviseerd worden door een leidinggevende of een collega over faciliteiten, als zij hier gebruik van maken. Dit geldt ook voor respondent 1: *“Mijn collega die weg is gegaan, die had het ook gedaan en die zei dit is een leuke cursus voor jou” (respondent 1)*.

Gebrek aan Individuele loopbaanbegeleiding

Ten slotte zijn er een aantal respondenten die een gebrek aan individuele loopbaanbegeleiding ervaren. Dit wordt met name benoemt door werknemers die vijftigplus zijn en een mobiliteitswens hebben. Deze respondenten geven aan dat er behoefte is aan mogelijkheden waarin er met iemand gepraat kan worden over de bevordering van de inzetbaarheid en activiteiten die het beste bij het individuele profiel passen. Het gaat hierbij om advies over de mogelijkheden om te wisselen van functie en het verbeteren van vaardigheden. Deze respondenten zouden graag meer gesteund en gefaciliteerd willen worden in hun ontwikkeling en mobiliteit, bijvoorbeeld door samen met een adviseur in kaart te brengen wat de beste mogelijkheden zijn om zich te kunnen ontwikkelen. Respondent 20 spreekt zich bijvoorbeeld uit over dit gebrek: *“Ik kan hier niet HRM bellen en zeggen van ik zoek wat anders heb je misschien wat. Dat is er gewoon niet. Dus dat moet je zelf doen. Dat is wel iets dat nu speelt. Dat actief zijn (...) niet omdat ik het niet leuk vind, maar omdat de leeftijd een rol gaat spelen en ik heb daar iets meer steun bij nodig.” (respondent 20)*.

5.3.2 Cultuur

De respondenten is gevraagd of zij ervaren dat er een organisatiecultuur aanwezig is, waarbij er aandacht is voor leren en ontwikkelen en waarbij werken aan inzetbaarheid als belangrijk wordt gezien. In reactie op dit onderdeel is er een tweedeling te zien in de antwoorden.

Organisatie stuurt niet op loopbaansturing

Ten eerste geeft een groot deel van de respondenten aan dat het ministerie van IenM niet een organisatie is waar loopbaanontwikkeling voor de werknemer wordt geregeld. Dit wordt vooral aan de werknemer zelf overgelaten. Dit blijkt uit de reactie van respondent 20: *“ Dit ministerie is niet een ministerie waar je loopbaan helemaal geregeld wordt. Het wordt aan jezelf overgelaten.” (respondent 20)*.

Veel respondenten geven aan niet te ervaren dat de organisatie stuurt op een bepaalde loopbaan van de werknemer. Thema's als 'leren en ontwikkelen' en 'mobiliteit' zijn geen onderwerpen waar de organisatie op stuurt. Dit blijkt uit de reactie van respondent 13: *“Dus het is mooi om te zeggen de medewerker staat aan het stuur. Maar soms voelt het alsof ik de enige ben die in de auto zit. Er zijn geen bijrijders. Er is helemaal niemand op de weg. Als je niet aan het stuur zit dan kun je ook jaren op de parkeerplek staan.” (respondent 13)*. Loopbaanontwikkeling blijkt vooral aan de werknemer zelf overgelaten te worden. Het is iets wat vooral op vrijwillige basis gebeurt. Zo geeft respondent 1

bijvoorbeeld het volgende aan: *“Ja ik heb het zelf aangegeven. Ik denk als ik het niet zelf had aangegeven dan hadden ze me gerust wel 5 jaar laten zitten.” (respondent 1).*

Opvallend is dat een aantal respondenten ook hun behoefte voor meer sturing vanuit de organisatie benoemen. Zij vinden het juist goed als de organisatie de werknemer een keer herinnert dat het belangrijk is om regelmatig een opleiding te doen of suggesties doet voor passende opleidingen. Hier sprak respondent 8 zich bijvoorbeeld over uit: *“Maar er kan ook meer op gestuurd worden door bredere communicatie en door ervaringen te delen. Van joh die heeft 3 jaar geleden dit gedaan, misschien wel iets voor jou. Dat kan nog wel wat meer.” (respondent 8).*

Ervaren leercultuur verschilt per directie

Wanneer gevraagd wordt of er een leercultuur is waar ‘werken aan de inzetbaarheid’ en ‘leren en ontwikkelen’ aandacht krijgt en gestimuleerd wordt, blijken er verschillende reacties te zijn.

Ten eerste zijn er respondenten die vinden dat er wel sprake is van een leergerichte cultuur. Zij geven aan dat er veel over gecommuniceerd wordt en zien dat collega’s ook regelmatig een opleiding of training doen. Tevens ervaren zij dat de directe omgeving positief reageert op opleidingsmogelijkheden en mobiliteitskansen van collega’s. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 12: *“Ja ik merk het aan collega’s (...)bepaalde collega’s die trainingen volgen. Dat zie ik en dat hoor ik. En dan denk ik dat is toch wel goed. Uit zichzelf of bij het management is er ook aandacht voor. Ze hebben dat allemaal in beeld en hebben er genoeg aandacht voor.” (respondent 12).*

Ten tweede zijn er respondenten die ook een leergerichte cultuur ervaren, maar vinden dat dit niet is ingebed in een organisatiebrede cultuur. Zij ervaren dat dit meer vanuit de directie komt.

Bijvoorbeeld respondent 9: *“Wel vanuit het directe management zeker, maar vanuit HRM? Ze kunnen je prikkelen of tegenwoordig met al die data-analyses weet je precies welke leeftijd iemand heeft en welke opleidingsniveau iemand gedaan heeft. Stuur dan eens een keer in de zoveel tijd een leuk mailtje van goh ik zie dat je al een tijdje geen opleiding hebt gevolgd, ga hier eens kijken. Ja, daag me uit. Je hoeft het niet voor me te regelen. Echt niet, maar ja.” (respondent 9).*

Ten slotte zijn er enkele respondenten die aangeven geen leercultuur te ervaren. Deze respondenten vinden dat er geen aandacht en ruimte voor is. Zij geven aan dat ze er weinig over horen en hebben ook niet het gevoel dat er tijd aan besteed wordt. Dit zou met name door de werkdruk komen.

Respondent 22 geeft dan ook aan niet te ervaren dat het een hoofditem is: *“Volgens mij is het best onder de maat. Maar ik heb niet het idee dat het nou een hoofditem is van de directie. Ik hoor er niet zoveel over.” (respondent 22).*

5.3.3 De rol van de leidinggevende

De leidinggevende wordt door alle respondenten frequent genoemd. De rol van de leidinggevende wordt op verschillende manieren omschreven. Uit de interviews blijkt dan ook dat de leidinggevende op verschillende manieren een prominente rol speelt.

Dialoog en aandacht

Ten eerste wordt de leidinggevende door alle respondenten als een belangrijk ‘aanspreekpunt’ en ‘sparringpartner’ gezien. Het is een sleutelfiguur waarmee de werknemer in dialoog kan over inzetbaarheid en leren en ontwikkelen. Dit is het eerste aanspreekpunt waar de werknemer tevens

bepaalde ontwikkel – en loopbaanbehoefte voorlegt. Dit omschrijft respondent 3 bijvoorbeeld: *“Hij is daar wel een belangrijke sparringpartner in.” (respondent 3)*. Hierbij omschrijven veel respondenten dat het belangrijk is dat de leidinggevende aandacht heeft voor ‘leren en ontwikkelen’ en ‘inzetbaarheid’. Vaak wordt in het RKGgesprek¹ aandacht besteed aan dit onderwerp. Vaak geven respondenten aan dat de aandacht van de leidinggevende hen stimuleert om na te denken over de eigen inzetbaarheid. Zo geeft respondent 9 bijvoorbeeld aan: *“Ja ik hoop wel dat diegene, door me kritisch te bevragen en te prikkelen, uitdaagt. Dit stimuleert wel.” (respondent 9)*.

De leidinggevende lijkt op verschillende manieren aandacht te hebben voor de inzetbaarheid van de werknemer. De ene leidinggevende benoemt het onderwerp alleen in het RKGgesprek en de andere leidinggevende maakt concrete afspraken. Soms vraagt de leidinggevende bijvoorbeeld aan de werknemer waar hij of zij zich in wilt ontwikkelen en wat hiervoor nodig is. Dit beschrijft respondent 1 bijvoorbeeld: *“Daar heb ik het over gehad met mijn manager; van wat zijn de mogelijkheden op de afdeling. Daar waren ze eigenlijk heel vrij in. Ik mocht zelf nadenken over wat ik leuk vind en wat past bij mijn ontwikkeling.” (respondent 1)*.

Soms benoemt de leidinggevende zelf dat het belangrijk is om te werken aan de inzetbaarheid en herinnert de werknemer om hier activiteiten voor in te plannen. Dit benoemt respondent 20 bijvoorbeeld: *“Ik heb behoefte aan een zekere push er in. Want zeker zulke netwerkgesprekken, die moet je wel organiseren. Als je daar niet bewust tijd voor inruimt dan gebeurt het niet. Mijn directeur zegt ook van ‘nee’ het is goed voor je ontwikkeling om dat te doen en plan wat in. Dan helpt het ook als iemand het gaat vragen; van heb je het al gedaan en wat heb je eruit gehaald. De leidinggevende kan daar een belangrijke rol inspelen.” (respondent 20)*.

De leidinggevende kan ook actief meedenken en zijn of haar vertrouwen uitspreken over ontwikkelingsmogelijkheden, bijvoorbeeld door suggesties te doen over een passende opleidingen of feedback te geven over ontwikkelingsmogelijkheden. Dit blijkt uit de reactie van respondent 5: *“We hebben dat in het RKGgesprek besproken (...) we hebben nog besproken wat er nodig is voor ontwikkeling en toen zijn we gezamenlijk op zo een cursus uitgekomen.” (respondent 5)*. Sommige respondenten geven zelfs aan dat er concrete afspraken gemaakt worden. Vaak geeft de leidinggevende van te voren aan om na te denken over een opleiding of de leidinggevende maakt concrete afspraken over vervolg acties. Dit is bijvoorbeeld het geval bij respondent 9: *“Mijn leidinggevende doet dat heel goed en we hebben hele concrete afspraken gemaakt over loopbaan en opleiding en dat soort dingen.” (respondent 9)*.

Slechts enkele respondenten geven aan dat de leidinggevende geen aandacht heeft voor dit onderwerp. Dit is bijvoorbeeld het geval bij respondent 18: *“Vanuit de leidinggevende is het eigenlijk nooit een onderwerp geweest. Bijvoorbeeld dat de leidinggevende zegt van wil jij nog opleidingen doen en wat heb je nodig.” (respondent 18)*.

Steun en faciliteren

Daarnaast heeft de leidinggevende ook een belangrijke rol in de ruimte en de steun die hij of zij de werknemer biedt om te werken aan de inzetbaarheid. De leidinggevende kan de werknemer steunen door hem of haar te faciliteren in de juiste middelen. Veel respondenten geven aan dat het van

¹ Jaarlijkse functioneringsgesprek

belang is dat de leidinggevende open staat voor het initiatief van de werknemer en hen hier ook in steunt. Vaak geven respondenten aan dat het fijn is als de leidinggevende kan helpen bij het vinden van gepaste middelen. Respondent 5 vond het bijvoorbeeld fijn dat de leidinggevende meewerkte bij zijn loopbaanontwikkeling: *"Ik vond het wel handig dat hij kon meedenken. Daar was hij ook wel sterk in en dat heeft hij goed gedaan(...) dat heeft ervoor gezorgd dat ik op de plek ben gekomen waar ik nu zit."*(respondent 5).

De faciliterende rol van de leidinggevende wordt als belangrijk gezien, omdat veel respondenten aangeven in bepaalde mate afhankelijk te zijn van de leidinggevende. De leidinggevende dient namelijk vaak toestemming te geven voor het volgen van een opleiding. Daarnaast kan deze ook meer ontwikkelingsmogelijkheden in kaart brengen. Onder andere respondent 2 benoemt dit: *"Ik ben van haar afhankelijk als ik een andere opleiding wil gaan doen en spreek haar verder over wat er mogelijk is."*(respondent 2). Hierbij heeft de leidinggevende meer een begeleidende en faciliterende rol. De leidinggevende dient open te staan voor het initiatief van de werknemer en middelen ter beschikking te stellen om dit initiatief te ondersteunen.

Een aantal respondenten geven aan dat zij zich ook belemmerd voelen door de leidinggevende. De leidinggevende belemmert bijvoorbeeld de mogelijkheden om te veranderen van functie of het volgen van een opleiding. Het belemmerende aspect zit met name in het steunen van het initiatief van de werknemer en het beschikbaar stellen van ondersteunende middelen. Onder andere bij respondent 23 was de leidinggevende een obstakel: *"Ik wilde bijvoorbeeld een strategische opleiding doen om meer tools te hebben en zij zei van dat past niet in je ontwikkelplan. Ik was wel teleurgesteld. Nou ja en ik heb er toen één geprobeerd en daar mocht ik niet heen. Dan denk ik van; nou dan niet. Dat doet wel iets voor mijn motivatie en dan denk ik van; dan begin ik er niet meer aan."* (respondent 23).

Een aantal respondenten geeft ook aan minder gemotiveerd te zijn om in de toekomst weer initiatieven te doen, door het gebrek aan steun van de leidinggevende. Deze respondenten worden door het gebrek aan steun terughoudend. Dit blijkt uit de reactie van respondent 19: *"Wat mij terughoudend maakt nu, is dat die cursus afgewezen is. Dan denk ik wel drie keer na voordat ik de volgende ga aanvragen."* (respondent 19).

Vooraf op het gebied van mobiliteit zijn er voorbeelden genoemd waarbij respondenten zich beperkt voelen door de leidinggevende. Een aantal respondenten geven aan dat initiatieven voor flexibele inzet en mobiliteit vaak moeilijk te bespreken zijn. Daarbij geven zij ook aan het gevoel te hebben dat de leidinggevende hier weinig aandacht voor heeft. Bijvoorbeeld bij respondent 1: *"Soms denk ik ook dat ze geen concrete afspraken met mij willen maken, omdat zij niemand hebben die mij werk gaat overnemen en omdat ik mijn werk goed doe. Dan is het makkelijk voor hen om mij daar te houden. Ik ben soms bang dat ze me een beetje tegenhouden."* (respondent 1).

Een opvallend gegeven is dat de jongeren aangeven bij een gebrek aan steun voor mobiliteit, zelf te gaan solliciteren. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 1: *"Als zij zeggen dat ik dezelfde functie nog een jaar moet doen dan ga ik het vierde jaar in en dan ben ik echt bang dat ik mezelf in een hokje ga plaatsen. Dan ga ik gewoon ergens anders solliciteren."* (respondent 1). Bij de oudere respondenten blijkt een gebrek aan steun, de werknemer vooral terughoudend en gedemotiveerd te maken. Zij vinden dat er meer ruimte, hulp en steun nodig is van de leidinggevende. Dit blijkt bijvoorbeeld uit

de reactie van respondent 18: *“ En wat gebeurt er als iemand iets wilt en je zet hem vast en steunt niet(...) dan voel je je heel erg beklemd en dan gaat je motivatie naar beneden.” (respondent 18).*

5.3.4 Functiekenmerken

Ten slotte blijken een aantal functiegerelateerde aspecten regelmatig terug te komen in de interviews.

Werkdruk en ervaren tijd

Veel respondenten ervaren een gebrek aan tijd en ruimte om te werken aan hun inzetbaarheid. De meeste respondenten geven aan dat het gebrek aan tijd of het weinig invloed kunnen uitoefenen op de agenda een beperking vormt om te kunnen werken aan de eigen inzetbaarheid. Respondent 19 beschrijft dit bijvoorbeeld als problematisch: *“Dat vind ik wel problematisch te laatste tijd. Tijd maken daarvoor, dat is belangrijk. Maar als ik simpel ben dan vind ik gewoon dat als men vindt dat er aan inzetbaarheid gewerkt moet worden, dan moet er ook tijd voor zijn. Mensen staan enorm onder druk om te leveren en de bezetting is echt krap. Dan gaat altijd het werk voor. Ik heb het wel eens meegemaakt dat je een spoedklus hebt net op de dag dat je een cursus hebt (...)dan moet je toch het advies van de minister voor laten gaan.” (respondent 19).* Vaak zijn de respondenten welwillend om regelmatig te werken hun inzetbaarheid, maar gaat het ook om de beschikbare tijd om dit daadwerkelijk goed te kunnen doen. Dit geldt onder andere voor respondent 9: *“ Ik doe dit nu een jaar en drie maanden en had met mezelf afgesproken dat ik na een jaar zou gaan kijken naar opleidingen, maar het was zo een drukke periode dat ik het vooruit heb geschoven. Daar heb ik ook over nagedacht; van als ik dan een opleiding ga doen (...) van wanneer moet ik dat dan gaan doen.” (respondent 9).* Een aantal respondenten benoemt tevens dat het initiëren van activiteiten afhankelijk is van de tijd en ruimte die zij hebben in hun agenda. Respondent 3 is hier een voorbeeld van: *“ Ik denk dat ik altijd eerst kijk of ik er tijd voor heb.” (respondent 3).*

Opvallend is dat enkele respondenten ook “werkdruk” en “beperkte tijd” benoemen, maar ook laten blijken dat het een keuze is. Deze respondenten geven bijvoorbeeld aan dat er wel momenten zijn waarin er meer ruimte is om aandacht te schenken aan het bevorderen van de inzetbaarheid, maar er voor kiezen om het werk te prioriteren. Dit blijkt onder andere uit de reactie van respondent 9: *“Aan het begin van het jaar is het druk. Ik zou er aan het einde van het jaar tijd voor vrij kunnen maken, maar dan is het nog steeds een keuze. Dus het kan wel buiten de drukke periodes. Ik kies er niet voor. Je moet er dan meer tijd aan besteden en dan is de vraag of ik het er wel voor over heb. Ik heb ook andere dingen die ik namelijk moet doen en dan vaagt het weg (...) ik prioriteer dan mijn werk.” (respondent 9).*

Functieontwerp

De meeste werknemers geven aan een gevarieerde en uitdagende functie te hebben. De opbouw van de functie wordt door alle respondenten als voldoende gevarieerd en divers ervaren. Uit de interviews blijkt dat de ervaren variatie op verschillende manieren de noodzaak geven om te investeren in de eigen inzetbaarheid. Bij een aantal respondenten lijkt dit ook voor een bepaalde mate van tevredenheid te zorgen, waardoor de noodzaak juist minder aanwezig is.

Eenzijds zijn er dus respondenten die aangeven dat de ontwikkelingen in hun functie ook vraagt om continu te blijven leren. Dit is namelijk nodig om het werk ook in de toekomst goed uit te kunnen

oefenen. Het gaat hierbij vaak om inhoudelijke ontwikkelingen en trends in het vakgebied. Zij proberen hier vervolgens op te anticiperen. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 11: *“Ik wil mezelf blijven ontwikkelen om van de nieuwste ontwikkelingen op de hoogte te zijn. In mijn werk zit ook een gedeelte juridisch en dat moet je ook gewoon bijhouden met de ontwikkelingen.”* (respondent 11).

Aan de andere kant zijn er ook respondenten die aangeven veel vrijheid in het vormgeven van hun functie te ervaren. Hierdoor wordt de functie als gevarieerd gezien, omdat de werknemer de vrije hand heeft om deze vorm te geven. Zij ervaren binnen de huidige functie voldoende mogelijkheden tot ontwikkeling. De functie geeft bijvoorbeeld de mogelijkheid om verschillende projecten te doen. Opvallend is dat deze respondenten aangeven erg tevreden te zijn met de huidige functie en daarom geen behoefte hebben aan mobiliteit of het initiëren van activiteiten buiten de huidige rol. Dit is bijvoorbeeld het geval bij respondent 10: *“Je moet wel steeds stappen maken. Voor het komende half jaar zijn we die ook aan het maken en zijn er ontwikkelingen in de huidige rol. Ik heb hier wel redelijk de vrije hand om verbeteringen zelf in gang te zetten (...) ik ben wel tevreden, omdat ik zelf mijn functie vorm kan geven.”* (respondent 10).

5.3.5 Samenvattende subconclusie en Vooruitblik

Uit de resultaten blijkt dat bijna alle respondenten werken aan hun inzetbaarheid. Echter laten de resultaten een verschil zien in hoe actief respondenten zijn in het bevorderen van hun inzetbaarheid. De ene respondent neemt hierin meer het eigen initiatief (proactief) en de andere respondent komt vooral in beweging door inspanningen van de organisatie of noodzakelijke omstandigheden (reactief). Slechts een enkeling (respondent 22 en 24) investeert niet meer in, de huidige en toekomstige, inzetbaarheid (passief). Echter blijkt uit de resultaten ook dat het werken aan de inzetbaarheid niet statisch is, maar een dynamisch verschijnsel is. Het gedrag kan namelijk veranderen. Iemand die op een bepaald moment proactief is, kan ook op een ander moment reactief zijn. Dit komt enerzijds doordat iemand op een bepaald moment er voor kiest om de eigen ontwikkeling en inzetbaarheid minder prioriteit te geven, bijvoorbeeld omdat de werknemer net in een nieuwe functie zit en het leren kennen van de functie op dat moment meer prioriteit geeft. De resultaten laten anderzijds ook zien dat dit tevens kan samenhangen met contextuele factoren. De context kan namelijk invloed hebben op de ruimte die er is om te werken aan de eigen inzetbaarheid.

Om de dynamiek in het gedrag te verklaren en te verklaren wat iemand proactief, reactief of passief maakt, is het interessant om te kijken naar de samenhang van de verschillende factoren en de onderliggende patronen. In het volgende hoofdstuk wordt dan ook gekeken naar de mate waarin verschillende factoren een rol spelen in het werken aan de inzetbaarheid en welke factoren verklarend zijn voor de mate waarin iemand proactief, reactief of passief de eigen inzetbaarheid bevordert.

Hoofdstuk 6 Analyse

Nu de resultaten en de feitelijke bevindingen van de interviews uiteen zijn gezet, zal in dit hoofdstuk gekeken worden naar hoe de verschillende factoren een rol spelen in de manier waarop werknemers actief werken aan hun inzetbaarheid. Daarbij wordt er gekeken naar hoe de resultaten uit de empirie zich verhouden tot de theoretische verwachtingen uit het theoretische kader.

In de verdere analyse wordt gekeken naar de factoren en processen die zich voordoen in de empirie en hoe deze samenhangen met het gedrag. Zoals de capability theorie (toegepast op duurzame inzetbaarheid) veronderstelt, wordt het vermogen van de werknemer bepaald door zowel persoonsgebonden factoren als contextgebonden factoren (Klink et al., 2016). In dit kader is het interessant om te zien over welk mogelijkheden werknemers daadwerkelijk bezitten om actief te werken aan hun inzetbaarheid. Heeft iedereen hier namelijk dezelfde capabilities voor? Wie wel en wie niet? En welke factoren spelen hierbij een rol - het gaat om het in staat zijn van het individu (*willen en kunnen*) en de contextuele voorwaarden (*in staat gesteld worden*)-.

6.1 Persoonsgebonden factoren

In de empirie is ten eerste gekeken naar de persoonsgebonden factoren, zoals de motivatie (bestaande uit de waarde, loopbaandrijfveren en loopbaanontevredenheid), gezondheid en het zelfvertrouwen. Dit vormt de *houding (de motivatie en attitude) en het kunnen (de persoonlijke capaciteiten)* van het individu; *oftewel is iemand gemotiveerd en in staat om actief te werken aan de eigen inzetbaarheid*.

6.1.1 Motivatie en Attitude: Waarde, loopbaandrijfveren en loopbaanontevredenheid

De resultaten laten zien dat bijna alle respondenten leren en ontwikkelen en het werken aan inzetbaarheid belangrijk vinden. Slechts een enkeling vindt dit niet meer belangrijk. Opvallend is dat dit tevens de enige werknemers zijn die passief zijn en dus niet meer werken aan hun inzetbaarheid. In overeenstemming met de theorie, laat dit zien dat de waarde van het individu een belangrijke rol speelt (Klink et al., 2016). Werknemers dienen het bevorderen van de eigen inzetbaarheid als iets relevants te zien om te werken aan hun inzetbaarheid en gebruik te maken van eventuele hulpbronnen. Uit de resultaten blijkt namelijk dat werknemers die wel werken aan hun inzetbaarheid (zowel reactief als proactief) hierin duidelijk verschillen met de werknemers die dit niet doen en dus passief zijn. Dit impliceert dat de waarde die men hecht aan het werken aan inzetbaarheid een belangrijke rol speelt. Echter verklaart de waarde nog niet het verschil tussen reactief en proactief. Hierbij lijken de individuele loopbaandrijfveren meer een rol te spelen. Dit zegt namelijk iets over de motivatie, houding en voorkeuren die iemand heeft in het werk en verdere loopbaanontwikkeling.

De loopbaandrijfveren lijken een rol te spelen in de mate waarin iemand proactief of reactief werkt aan de eigen inzetbaarheid. Opvallend is namelijk dat werknemers aan verschillende aspecten in hun werk en verdere loopbaanontwikkeling belang hechten. Hierdoor lijken werknemers verschillende voorkeuren te hebben voor het toepassen van mogelijkheden ter bevordering van de inzetbaarheid. Er zijn werknemers die streven naar het kunnen (door)groeien, vanwege een leidinggevende ambitie of het kunnen uitoefenen van verschillende functies. Daarnaast zijn er werknemers die vooral streven naar ontwikkeling in een specifiek vakgebied en het belangrijk vinden om vaardigheden toe te kunnen passen binnen deze specifieke situatie. Ten slotte zijn er werknemers die vooral baanzekerheid en goede arbeidsvoorwaarden op langere termijn willen bewerkstelligen. Zij vinden het onzeker of deze voorwaarden ook in een andere functie of bij een andere werkgever te

verkrijgen zijn. Deze specifieke loopbaandrijfveren lijken invloed te hebben op de mate waarin men zich actief oriënteert op mogelijkheden om de eigen inzetbaarheid te bevorderen. Dit is in overeenstemming met de theorie (Van Dam, 2003). In de resultaten is namelijk te zien dat werknemers die proactief zijn meer streven naar het bewerkstelligen van (door)groei mogelijkheden en variatie in functies in hun loopbaanontwikkeling. Deze loopbaandrijfveren lijken tevens de reden te zijn waarom deze werknemers meer toekomstgericht zijn. Zij willen vanuit deze drijfveer opties voor ander werk of een andere werkgever open houden. Dit verschilt met werknemers die reactief zijn. Deze werknemers lijken meer belang te hechten aan inhoudelijke toegepaste ontwikkeling of het bewerkstelligen van zekerheid over de huidige arbeidsvoorwaarden. Ook deze drijfveer lijkt een reden te zijn waarom deze werknemers minder toekomstgericht zijn. Zij vinden dat ontwikkelingsactiviteiten direct toe te passen moet zijn. Het wordt dan als minder relevant gezien om activiteiten te initiëren die niet noodzakelijk zijn.

Loopbaanontevredenheid laat daarentegen minder duidelijk een relatie zien met de manier waarop zij werken aan hun inzetbaarheid. Slechts een aantal respondenten benoemt 'ontevredenheid' als reden om in actie te komen. Dit is in overeenstemming met de theorie van Nauta et al. (2009). Echter lijkt dit het proactieve gedrag niet te verklaren. Bij de meeste werknemers bleek dit vaak niet de directe aanleiding om zelf activiteiten te initiëren. Deze respondenten initieerden al activiteiten om een discrepantie tussen de eigen behoefte en mogelijkheden in het werk te verkleinen. Deze initiatieven werden vooral ingezet vanuit hun loopbaandrijfveren voor 'groei' en/of 'variëteit'. Een gebrek aan steun en mogelijkheden, gaf pas aanleiding voor het initiëren van mobiliteitsactiviteiten. 'Ontevredenheid' lijkt daarmee alleen invloed te hebben op mobiliteit. Slechts bij één respondent was dit een directe aanleiding om activiteiten te initiëren. Echter is deze werknemer meer reactief, omdat er een noodzaak nodig was voor het initiëren van deze activiteiten. Ten slotte zijn er ook werknemers die aangeven ondanks tevreden te zijn met de huidige functie, activiteiten te initiëren die de eigen inzetbaarheid bevorderen.

Concluderend kan gezegd worden dat de waarde een grote rol speelt in de keuze om wel (proactief/reactief) of niet te werken aan de eigen inzetbaarheid (passief). Daarnaast is te zien dat de specifieke loopbaandrijfveren sterk samenhangen met het proactieve en reactieve gedrag. Tot slot laat loopbaanontevredenheid een minder duidelijk patroon zien en lijkt minder een rol te spelen in de manier waarop men actief werkt aan inzetbaarheid. Er kan alleen gezegd worden dat loopbaanontevredenheid werknemers met een reactieve houding, wellicht in beweging kan brengen en kan zorgen voor mobiliteit. Echter is hier te weinig empirische bewijs voor om te zeggen dat loopbaanontevredenheid daadwerkelijk een verklarende factor is in het gedrag.

6.1.2 Levensfasen: Maakt levensfasen dan nog uit?

De resultaten laten zien dat elke levensfase zo zijn eigen behoefte en voorkeuren heeft in de loopbaanontwikkeling. Dit is in overstemming met de theorie. De levensfasen waarin iemand zich bevindt kan namelijk de waarde en behoefte in het werk en de loopbaan bepalen (Nauta, Lange & Görtz, 2010; Stoffelsen & Diehl, 2007). Werknemers in de 'Jonge Starters fase' en 'Spitsuurfase' lijken beide vooral behoefte te hebben aan groei- en leermogelijkheden en variatie in de loopbaan. Respondenten in de 'Jonge Starters fase' willen zich oriënteren op verschillende functies en brede ervaring op doen. Terwijl bij werknemers in de 'Spitsuurfase' het streven naar verticale groei en de passendheid van activiteiten bij de werk-privé balans meer centraal staat. Werknemers in de oudere levensfasen, de 'Deskundige senior' en de 'Afbouwende senior', lijken vooral belang te hechten aan

het verkrijgen en vervullen van betekenisvol werk. Hierin wilt men vooral van toegevoegde waarde kunnen zijn. Opvallend is dat in deze levensfasen ook meer bewegingsvrijheid wordt ervaren, door het ontstaan van meer ruimte in het privéleven. Hierdoor neemt het belang van zekerheid, zoals de hoogte van het salaris, juist af en gaat men meer open staan voor diverse mobiliteitsmogelijkheden. De laatste fase, van de 'Afbouwende senior', kan opgedeeld worden in twee groepen. Namelijk werknemers die nog willen doorwerken en werknemers die met pensioen (willen) gaan. Werknemers die doorwerken, hebben dezelfde behoefte als die van de 'Deskundige Senior'. Werknemers die zullen stoppen met werken hechten juist meer belang aan vrijheid. In de onderzoekspopulatie zijn er geen werknemers uit de stabilisatiefase te identificeren. Dit geeft een indicatie dat leeftijd opzich een weinig bepalende indicator is voor levensfasen. Dit heeft meer te maken met de inrichting van het privéleven, het moment in de loopbaan en de behoefte in de verdere loopbaanontwikkeling.

Ondanks dat werknemers in de jongere levensfasen (de Jonggestartersfase en de Spitsuursfase) en respondenten in de oudere levensfasen (Deskundige senior en Afbouwende senior) andere aspecten in de loopbaan belangrijk vinden, lijkt dit geen verschil te maken in de waarde en de loopbaandrijfveren. Werknemers in de jongere levensfasen vinden (door) groei mogelijkheden belangrijk, omdat zij streven naar groei en variatie. Echter geldt dit ook voor een grote groep werknemers in de oudere levensfasen. Deze werknemers streven vanuit hun motief voor het verkrijgen van 'betekenisvol werk' en 'toegevoegde waarde' ook naar variatie in de verdere loopbaan. Deze werknemers vinden het belangrijk om in deze fase nog verschillende functies uit te oefenen. Zij willen hun mogelijkheden tot betekenisvol werk openhouden en lijken ook actief opzoek te gaan naar mogelijkheden hiervoor. Vaak met als doel om energie in het werk te behouden. Hierdoor kunnen ook werknemers uit de oudere levensfasen proactief zijn. Zowel de werknemers in jongere levensfasen als werknemers in de oudere levensfasen kunnen dus loopbaandrijfveren hebben om proactief te werken aan hun inzetbaarheid. Alleen bij werknemers die in de afbouwende levensfase zitten en binnenkort met pensioen gaan, zal vrijheid meer prioriteit krijgen en wordt inzetbaarheid als minder belangrijk gezien. Hierdoor worden deze werknemers passief.

Concluderend kan gezegd worden dat levensfasen geen invloed heeft op het verschil in waarde en loopbaandrijfveren. Daarmee lijkt dit ook geen rol te spelen bij de manier van werken aan de inzetbaarheid. Levensfasen lijkt daarmee geen verklaring te zijn voor het verschil in gedrag. Werknemers in de jongere levensfasen werken dus niet meer of proactiever aan hun inzetbaarheid ten opzichte van werknemers in de oudere levensfasen. Slechts de motieven zijn anders, maar die kunnen dus voor dezelfde loopbaandrijfveren zorgen.

6.1.3 Voorwaardelijke persoonsgebonden factoren: gezondheid en zelfvertrouwen

De resultaten laten, in overeenstemming met de theorie zien, dat gezondheid een duidelijk rol speelt in de mate waarin men actief kan werken aan de eigen inzetbaarheid (Kooij & van der Voorde, 2011). Naast de waarde en loopbaandrijfveren blijkt dit een ander groot verschil tussen proactieve en reactieve werknemers. Ondanks dat veel respondenten zich gezond voelen, zijn er enkele respondenten die een beperkte gezondheid ervaren. Ongeveer de helft van de werknemers die als reactief te typeren zijn en zelfs één werknemer die als passief te typeren is, geeft aan dat de gezondheid hen beperkt in wat zij kunnen doen. Terwijl bij de proactieve werknemers niemand een beperkende gezondheid ervaart. Gezondheid lijkt hiermee een belangrijke factor die het verschil tussen proactief, reactief en passief verklaart. Werknemers met beperkingen in hun gezondheid voelen zich niet in staat, om meer te doen dan noodzakelijk is. Bij deze werknemers gaat het om het

behouden van het huidige niveau van functioneren. Zij beschikken niet over de persoonlijk capaciteiten om mogelijke hulpbronnen om te zetten in daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om proactief te werken aan hun inzetbaarheid. Bij één respondent leidt dit zelfs tot passiviteit. Dit is een extreme case waarin de gezondheid ervoor zorgt dat de werknemer ook eerder zal stoppen met werken.

Een goed zelfvertrouwen zou een positieve invloed hebben op de mate waarin iemand actief werkt aan zijn of haar eigen inzetbaarheid (Nauta et al., 2009; Nauta, Dessing & Kooiman, 2008; Parker, Williams en Turner, 2006; Fay & Frese, 2001). Echter is dit in de resultaten niet duidelijk waarneembaar. Ten eerste geven bijna alle respondenten aan te beschikken over een goed zelfvertrouwen. Hierbij zijn er nauwelijks verschillen zichtbaar tussen proactief, reactief en passief. Slechts een enkeling geeft aan weinig zelfvertrouwen te hebben. Dit lijkt meer samen te hangen met het ervaren van een slechte gezondheid, omdat zij aangeven niet overtuigd te zijn van hun eigen capaciteiten door beperkingen in de gezondheidssituatie.

Concluderend kan gezegd worden dat gezondheid een belangrijke en bijna voorwaardelijke rol speelt in de mate waarin iemand proactief kan werken aan de eigen inzetbaarheid. Een beperkende gezondheidssituatie zorgt er voor dat iemand eigenlijk niet anders kan dan reactief (soms zelfs passief) te zijn. Werknemers met een slechte gezondheid hebben dan ook minder kansen om hulpbronnen daadwerkelijk te benutten. Zelfvertrouwen daarentegen lijkt geen duidelijke invloed te hebben op de manier waarop werknemers werken aan hun inzetbaarheid. Deze persoonlijke kenmerken lijkt geen verklarende factor te zijn. Hierbij dient wel een kanttekening te worden geplaatst. Het onderzoek heeft zich gericht op hoger opgeleide en het zelfvertrouwen bij hoger opgeleide is meestal hoger in vergelijking met lager opgeleide. Hierdoor kunnen er geen overkoepelende uitspraken worden gedaan over deze factor.

6.2 Organisatiegebonden factoren

Zoals de capability benadering veronderstelt wordt het vermogen van het individu niet alleen bepaald door individuele kenmerken, maar ook door de context. De organisatie dient de werknemer ten eerste mogelijkheden te bieden en daarnaast ook te faciliteren om deze hulpbronnen daadwerkelijk te kunnen benutten. Met andere woorden de organisatie dient de werknemer ook *in staat te stellen*, door een voorwaardenscheppende context te genereren.

6.2.1 HR faciliteiten en Functiekenmerken: een kwestie van zien en tijd

De resultaten laten zien dat men ervaart dat er veel HR instrumenten en faciliteiten beschikbaar zijn om te werken aan de inzetbaarheid. Dit zou impliceren dat door de aanwezigheid van deze HR faciliteiten alle werknemers ook proactief werken aan de eigen inzetbaarheid (Verbruggen et al., 2008; Veld & Dorenbosch, 2008). Echter blijken de HR faciliteiten niet altijd goed zichtbaar en makkelijk vindbaar te zijn. Dit wordt door veel werknemers als een beperking gezien. Deze werknemers lijken welwillend, maar voelen zich beperkt doordat passende faciliteiten moeilijk te vinden zijn. Doordat werknemers vaak ook beperkte tijd ervaren om uitgebreid te zoeken naar mogelijkheden, wordt het moeilijk vindbaar zijn van faciliteiten als extra belemmerend ervaren. Het daadwerkelijk benutten van hulpbronnen wordt lastig, als het aanbod van mogelijkheden niet goed vindbaar is. Het opvallende is namelijk dat veel werknemers gebruik maken van faciliteiten als zij hierop gewezen worden. Dit impliceert dat ook de zichtbaarheid van hulpbronnen van belang is om deze daadwerkelijk te kunnen benutten. Echter lijkt dit nog niet het verschil tussen proactief en

reactief te verklaren. Het zijn met name proactieve werknemers die dit aangeven. Werknemers die passief zijn, geven aan zich ook niet actief te oriënteren op faciliteiten.

Er is wel een klein verschil in hoe werknemers de faciliteiten en mogelijkheden ervaren. Werknemers die reactief zijn, spreken zich meer uit over de presentatie en indruk van HR faciliteiten ten opzichte van werknemers die proactief zijn. Deze werknemers vinden dat de organisatie geen faciliteiten biedt die passen bij de persoonlijke behoefte, omdat zij deze niet kunnen vinden of alleen faciliteiten zien die hier niet op aan sluiten. Soms gaat het zelfs over de manier waarop de organisatie haar mogelijkheden presenteert. Hierdoor lijkt er vaak een negatieve indruk te ontstaan over de HR faciliteiten en de toegankelijkheid tot deze hulpbronnen. De manier waarop dit is vormgegeven en wordt gecommuniceerd, wordt als niet stimulerend ervaren en vormt ook een barrière om gebruik te maken van deze HR faciliteiten. De respondenten die dit aangeven hebben tevens een persoonlijk kenmerk (loopbaandrijfveer of gezondheidsbeperking), waardoor zij al meer een afwachtende houding hebben. Kijkend naar de resultaten lijkt dit bij deze werknemers niet zozeer doorslaggevend te zijn in het gedrag, maar lijkt dit de afwachtende houding vooral te versterken. Zij geven aan door de presentatie van HR faciliteiten terughoudend te zijn in het benutten van deze mogelijkheden. Hierbij spelen de persoonlijke behoefte en de mate waarin men ervaart dat er mogelijkheden zijn die hierop aansluiten een meer bepalende rol.

Zoals net al even naar voren kwam, voelen veel werknemers zich ook niet in staat om uitgebreid op zoek te gaan naar alle ondersteunende faciliteiten. Uit de resultaten blijkt dat veel werknemers door werkdruk te weinig tijd ervaren om te werken aan hun inzetbaarheid. Veel werknemers vinden dat er voldoende tijd nodig is om proactief te kunnen zijn. Dit wordt gezien als een grote belemmering en is in overstemming met de theorie. Ontwikkeling is namelijk iets wat vaak naast het dagelijkse werk wordt gedaan (Van Dam, 2003). Er is dus een balans nodig tussen de taakeisen en regel mogelijkheden (De Lange et al., 2005). Door de werkdruk is er weinig tijd en lijkt de keuzevrijheid van werknemers beperkt te worden. Dit dwingt soms tot reactief gedrag. Veel werknemers zijn hierdoor niet in staat om hulpbronnen, zoals HR faciliteiten, daadwerkelijk te benutten. Werkdruk kan werknemers dus reactief maken, ook als deze beschikt over de juiste motivatie. De beschikbare tijd lijkt daarnaast ook een verklarende factor voor het dynamische karakter van het gedrag. Zo zijn er werknemers die twee jaar meer reactief zijn geweest door een gebrek aan tijd en momenteel meer proactief handelen, door het ontstaan van meer ruimte.

“Te weinig tijd” wordt tevens benoemd door een aantal werknemers die reactief zijn en zelfs door één werknemers die passief is. Opvallend genoeg zijn dit werknemers die door persoonlijke kenmerken (waarde, loopbaandrijfveer en/of gezondheidsbeperking) al iets meer afwachtend zijn. Bij deze werknemers lijkt het gebrek aan tijd niet zozeer de doorslaggevende factor voor het gedrag te zijn, maar lijkt het een factor te zijn die naast de persoonlijke kenmerken een rol speelt. Het wordt als het ware als een extra reden gezien om niet meer te doen dan noodzakelijk is. Zij geven namelijk aan dat ondanks de werkdruk er wel momenten zijn waarin er meer aandacht geschonken kan worden aan de eigen inzetbaarheid, maar het een keuze is om andere dingen te prioriteren. Door de werkdruk lijkt het werken aan de inzetbaarheid bij deze werknemers ook minder aandacht te krijgen. Dit lijkt ook het geval bij één respondent die passief is. Deze hecht er geen waarde aan, maar ervaart ook geen tijd om de mogelijkheden te verkennen.

Anderzijds zou ook de functieopbouw invloed hebben op de mate waarin iemand actief werkt aan zijn of haar inzetbaarheid. Een functie met gevarieerde taken zou stimulerend zijn om te werken aan inzetbaarheid (van der Heijden & Van Ooijen, 2008). Echter is dit niet duidelijk te zien in de resultaten. Alle werknemers ervaren hun functie als gevarieerd en uitdagend. Bij een enkeling leidt de dynamiek in de functie er juist toe dat de werknemer proactief is. Echter zijn er ook respondenten die reactief zijn en aangeven veel variatie en vrijheid in de functie te ervaren. Dit geldt ook voor respondenten die passief zijn. Dit lijkt dus geen verklarende factor te zijn. Daarbij dient wel een kanttekening te worden gemaakt. De onderzoekspopulatie bestaat uit werknemers met een ondersteunende adviseursfunctie, uit de hogere schalen (Schaal 10-15). In dit onderzoek zijn lagere functies, met wellicht iets meer gestandaardiseerde taken, niet opgenomen. Hierdoor kunnen er vanuit dit onderzoek ook geen duidelijke uitspraken worden gedaan over de rol van functieopbouw.

Concluderend kan dus gezegd worden dat de aanwezigheid van HR faciliteiten wel een rol speelt, omdat werknemers ervaren dat er mogelijkheden zijn waar zij gebruik van kunnen maken, als zij actief willen werken aan hun inzetbaarheid. Echter lijken de zichtbaarheid en presentatie van HR faciliteiten nog van belang te zijn. Dit kan een belemmering voor proactief gedrag zijn. Dit lijkt enerzijds een rol te spelen in de mate waarin hulpbronnen daadwerkelijk benut kunnen worden en anderzijds in hoeverre werknemers zich gestimuleerd voelen om gebruik te maken van deze hulpbronnen. Zeker in combinatie met een hoge werkdruk is de onduidelijkheid over HR faciliteiten een extra belemmering om proactief te kunnen zijn. Werkdruk blijkt dan ook een belangrijke factor te zijn. Enerzijds is het een voorwaarde om proactief te kunnen werken aan de eigen inzetbaarheid en anderzijds is het een factor die bepaalt in welke mate de ontwikkeling van de inzetbaarheid prioriteit krijgt naast het werk. De functieopbouw lijkt geen duidelijke invloed te hebben, maar vanwege de selectie van respondenten kunnen er ook geen duidelijke conclusies over deze factor worden gedaan.

6.2.2 Cultuur en de leidinggevende: Zonder cultuur, bepaalt de leidinggevende

De resultaten laten zien dat wat betreft de aanwezigheid van een leergerichte cultuur er verschillende ervaringen zijn. Een cultuur die aandacht heeft voor leren en ontwikkelen en het werken aan inzetbaarheid stimuleert, zou een positieve invloed hebben op de mate waarin iemand actief werkt aan zijn of haar inzetbaarheid (Nauta et al, 2009.; Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Ten eerste blijkt dat de cultuur binnen de organisatie als weinig sturend wordt ervaren. De mate waarin men ervaart dat er al dan niet een cultuur aanwezig is, die het werken aan de inzetbaarheid stimuleert en steunt, verschilt per respondent. Hierbij is er geen duidelijk verschil tussen werknemers die proactief, reactief en passief werken aan hun inzetbaarheid. Dit lijkt meer samen te hangen met de directies waar zij werkzaam zijn. Cultuur lijkt dus niet direct samen te hangen met de manier waarop men werkt aan de eigen inzetbaarheid. Echter kan ook gesteld worden dat er binnen de organisatie (nog) geen brede organisatiecultuur, waarin leren en ontwikkelen en het werken aan inzetbaarheid verankerd is, aanwezig is. De mate waarin er een leergerichte cultuur wordt ervaren, lijkt vooral afhankelijk van de mate waarin de directies en het management aandacht hebben voor het onderwerp. Respondenten refereren namelijk vaak aan de aandacht van de directie. Hiermee kan gezegd worden dat het ervaren gebrek aan een organisatiebrede leer-en ontwikkelcultuur een indirecte rol zou kunnen spelen. Hierdoor lijkt het management een meer bepalende rol te krijgen in de mate waarin werknemers *kunnen* werken aan hun inzetbaarheid. De bepalende rol van de leidinggevende is dan ook duidelijk aanwezig in de resultaten.

De leidinggevende heeft een prominente rol en lijkt daarmee een belangrijk bepalende factor. Alle respondenten benoemen de leidinggevende als belangrijk. Deze kan de werknemer zowel stimuleren als beperken. De leidinggevende kan, in overstemming met de theorie, gezien worden als een belangrijke sleutelfiguur die de werknemer steunt in de eigen ontwikkeling en als het ware fungeert als een informele organisatiebron (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006; Nauta, 2008; Vianen, 2007). De leidinggevende heeft op verschillende manieren invloed. Ten eerste blijkt uit de resultaten dat de leidinggevende een belangrijke 'sparringspartner' is, waarbij de werknemer als eerste zijn of haar loopbaan- en ontwikkelbehoefte voorlegt. Veel leidinggevendenden schenken vooral in het RKW-gesprek aandacht aan de ontwikkelingsbehoefte en de inzetbaarheid van de werknemer. Dit doen zij door bijvoorbeeld te vragen naar bepaalde ontwikkelingsbehoefte of suggesties te doen over ontwikkelingsmogelijkheden. Veel werknemers ervaren de aandacht van de leidinggevende als stimulerend. Bij een aantal is de leidinggevende zelfs de aanleiding om te werken aan de inzetbaarheid. Dit is overeenstemming met de theorie. De aandacht van de leidinggevende kan de werknemer stimuleren om te werken aan de eigen inzetbaarheid (Nauta, Dessing & Kooiman, 2008). Bij werknemers die passief zijn, lijkt er geen aandacht meer vanuit de leidinggevende voor leren en ontwikkelen te zijn. Het gesprek staat meer in het teken van het afbouwen van de loopbaan. Deze werknemers worden dus ook niet meer gestimuleerd.

De mate waarin de leidinggevende de werknemer steunt en faciliteert in benodigde middelen lijkt vooral het verschil tussen reactief en proactief gedrag te verklaren. Hier zijn duidelijke verschillen te zien. Tevens lijkt dit ook deels het dynamische karakter van het gedrag te verklaren. Het wisselen van het management of de mate waarin de leidinggevende medewerking verleent, maakt namelijk dat de werknemer op een bepaald moment al dan niet in staat wordt gesteld om te werken aan de eigen inzetbaarheid. De leidinggevende bepaalt voor een groot deel in welke mate iemand ook proactief kan werken aan de inzetbaarheid. Veel werknemers die proactief zijn geven aan een leidinggevende te hebben die meedenkt over de eigen ontwikkeling, het initiatief van de werknemer steunt en faciliteert in de benodigde middelen. Terwijl een groter deel van de werknemers die reactief zijn, aangeeft op enig moment beperkt te zijn geweest door de leidinggevende. Deze respondenten werden door de leidinggevende niet gesteund in hun initiatieven of de leidinggevende beperkt de toegang tot HR faciliteiten. Hierbij zijn er twee effecten zichtbaar. Door een gebrek aan steun van de leidinggevende worden welwillende werknemers, ongeacht persoonskenmerken, niet in staat gesteld om hulpbronnen daadwerkelijk te benutten om proactief te werken aan inzetbaarheid. Soms is dit van tijdelijke aard. Hierdoor lijken werknemers door de leidinggevende beperkt te worden tot reactief gedrag. Opvallend is dat veel werknemers bij een gebrek aan steun ook terughoudend worden voor toekomstige initiatieven. Dit is vooral te zien bij werknemer die door persoonsgebonden kenmerken (loopbaandrijfveer of gezondheid) al meer afwachtend zijn. Door het gebrek aan steun zijn zij niet in staat om gebruik te maken van hulpbronnen uit de organisatie en lijken zij terughoudend te worden in het doen van andere initiatieven. Hierbij lijkt het gebrek aan steun bij deze werknemers de afwachtende houding te versterken. Opvallend is tevens dat vooral oudere werknemers minder steun ervaren. Dit is in overeenstemming met de theorie dat oudere werknemers minder steun krijgen (Vianen, Dalhoeven & Pater, 2011; Veld & Dorenbosch, 2008). Ouderen lijken dan ook minder kansen te hebben om hulpbronnen daadwerkelijk te kunnen benutten.

Concluderend kan gezegd worden dat in de context van het onderzoek de cultuur geen directe invloed heeft op de manier waarop werknemers werken aan hun inzetbaarheid. Echter lijkt het

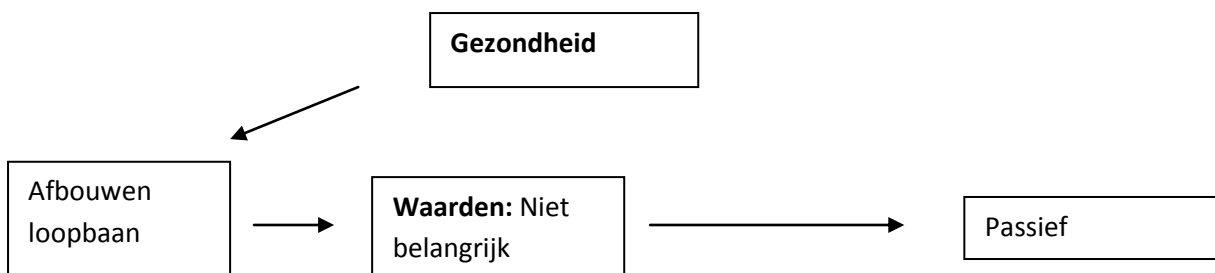
gebrek aan een organisatiebrede leergerichte cultuur indirect een rol te spelen. Het management krijgt namelijk een meer bepalende rol. De rol van de leidinggevende is dan ook een belangrijke factor in de mate waarin een werknemer, vooral proactief, kan werken aan de inzetbaarheid. De leidinggevende kan een drijfveer zijn, maar kan ook een barrière vormen. De leidinggevende is bepalend voor de mate waarin de werknemer in staat wordt gesteld om actief te werken aan de eigen inzetbaarheid. Het handelen van de leidinggevende kan werknemers ook terughoudend maken voor toekomstige initiatieven.

6.3 Wat zegt dit over het actief werken aan de eigen inzetbaarheid.

Het onderzoek laat dus zien dat werknemer op verschillende manieren actief werken aan de eigen inzetbaarheid. In de analyse is gekeken hoe deze verschillen verklaard kunnen worden en hoe verschillende factoren van invloed zijn op het gedrag. Middels een schematische weergave van de verschillende factoren en het gedrag, wordt inzichtelijk gemaakt wat de manier van werken aan inzetbaarheid kan verklaren.

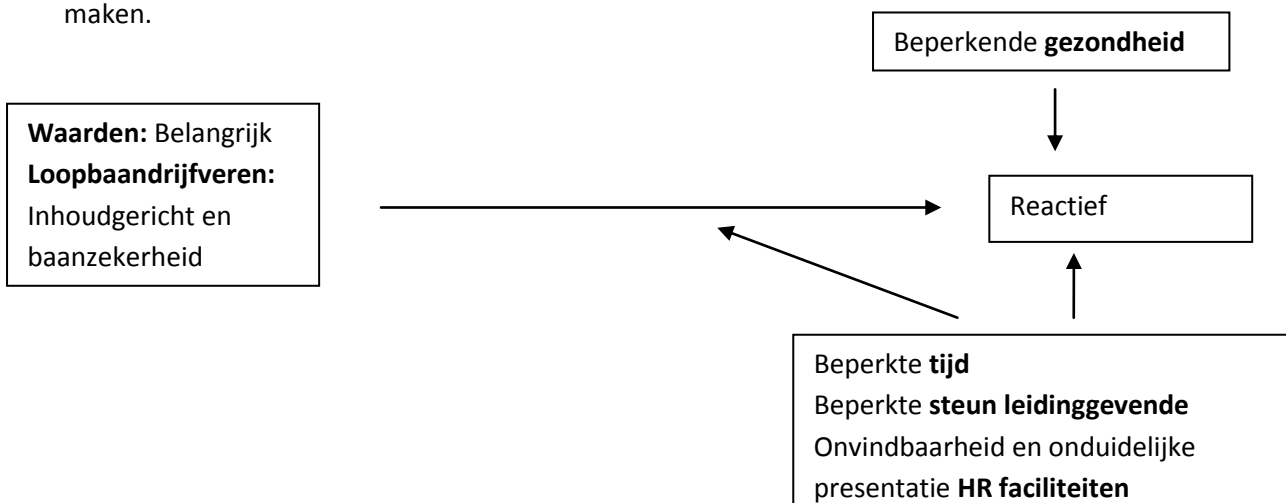
Passief

Passief gedrag lijkt vooral verklaard te worden doordat werknemers geen waarde meer hechten aan het bevorderen van de eigen inzetbaarheid. Zij hechten vooral waarde aan vrijheid, omdat zij zullen stoppen met werken (soms vrijwillig en soms gedwongen door de gezondheidssituatie).



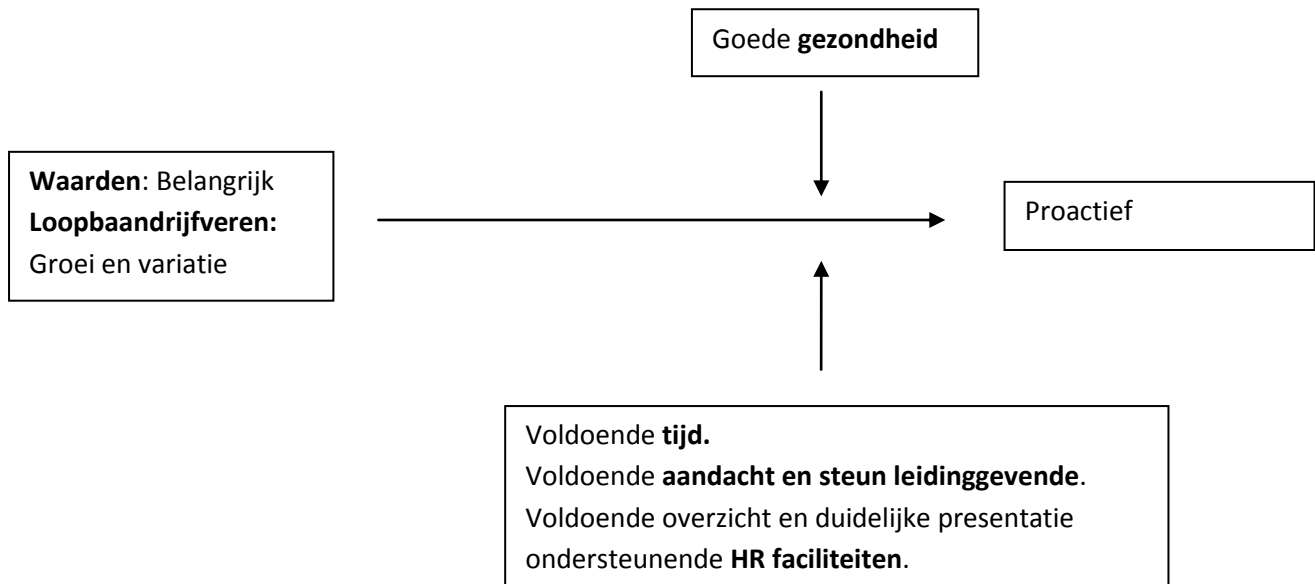
Reactief

Reactief lijkt vooral verklaard te worden door de loopbaandrijfveren en gezondheid. Zij hechten er wel waarde aan en dat zorgt in iedergeval voor de bereidheid om zich te ontwikkelen. Tevens zijn er organisatiefactoren, zoals het gebrek aan tijd, gebrek aan steun van de leidinggevende en de onvindbaarheid van HR faciliteiten die werknemers, ongeacht motivatie, reactief kunnen maken. Voor werknemers die een proactieve houding hebben, lijken deze factoren hen tijdelijk reactief te maken.



Proactief

Proactief gedrag lijkt vooral verklaard te worden door de waarde en loopbaandrijfveren. Daarnaast lijken er ook persoonlijke - en organisatiefactoren van belang te zijn. Deze zorgen ervoor dat de werknemer zijn of haar motivatie kan omzetten in proactief gedrag. Hierbij zijn een goede gezondheid, voldoende tijd, steun van de leidinggevenden en vindbare HR faciliteiten vooral van belang.



Hoofdstuk 7 Conclusie en discussie

Nu de resultaten en de analyse zijn belicht, zal in dit conclusiehoofdstuk de hoofd- en deelvragen worden beantwoord. Daarnaast worden er aanbevelingen gedaan en wordt er gereflecteerd op het onderzoek.

7.1 Conclusie

In dit onderzoek is er gekeken naar hoe actief werknemers in verschillende levensfasen, binnen de ondersteunende stafdiensten van het ministerie van IenM, werken aan hun inzetbaarheid en welke factoren hierbij een rol spelen.

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is er gebruik gemaakt van de capability benadering van Sen (1992), die Klink et al. (2016) recentelijk heeft toegepast op duurzame inzetbaarheid. Hierbij wordt het vermogen van de werknemer bepaald door individuele kenmerken, de mogelijkheden die de organisatie biedt en de mate waarin de organisatie de werknemer in staat stelt om gebruik te maken van deze mogelijkheden. Al deze aspecten bepalen namelijk in welke mate werknemers in staat zijn hulpbronnen om te zetten in daadwerkelijke mogelijkheden om waardevolle doelen te realiseren. De centrale vraag wordt beantwoord met de inzichten uit de deelvragen.

7.1.1 Het werken aan de eigen inzetbaarheid

Deelvraag 1 biedt inzicht in hoe actief werknemers werken aan hun inzetbaarheid.

- In welke mate en op welke manier werken werknemers actief aan hun eigen inzetbaarheid?

In het onderzoek is te zien dat de meeste werknemers actief werken aan hun inzetbaarheid. Slechts een enkeling werkt niet meer actief aan de eigen inzetbaarheid (passief). Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de mate waarin de werknemer zelf het initiatief neemt om te werken aan de eigen inzetbaarheid (proactief) of vooral afwacht op de inspanning van de organisatie (reactief) per persoon verschilt. Op basis van de resultaten is de volgende typologie geformuleerd:

Type	Gedragsskenmerken
Passief	<ul style="list-style-type: none">- Investeert niet meer in de eigen inzetbaarheid.- Geen intentie om in de toekomst te investeren.- Probeert wel ontwikkelingen binnen de organisatie in de gaten te houden, maar doet er verder niets mee.
Reactief	<ul style="list-style-type: none">- Reagerend en afwachtende houding.- Meer gericht op het 'nu'.- Probeert geïnformeerd te blijven over ontwikkelingen.- Komt pas in beweging als de organisatie stimuleert of als er noodzaak toe is.
Proactief	<ul style="list-style-type: none">- Anticiperend en neemt meer eigen initiatief.- Vaak toekomstgericht.- Oriënteert zich op de toekomstige organisatie, functie en loopbaanbehoefte.- En probeert hier op in te spelen, om te voldoen aan de toekomstige vraag van de organisatie en/of eigen loopbaan.

Tabel 6.1: typologie actief werken aan inzetbaarheid.

Het actief werken aan inzetbaarheid blijkt echter een dynamisch verschijnsel te zijn. Iemand is niet constant proactief of reactief. Dit is deels een persoonlijke keuze, maar wordt ook bepaald door situationele factoren, zoals de beschikbare tijd en de ruimte die de leidinggevende biedt.

7.1.2 Motivatie en andere persoonsgebonden factoren

Deelvraag 2 en 3 bieden inzichten over de invloed van persoonsgebonden kenmerken.

- Hoe gemotiveerd en bereid zijn werknemers uit verschillende levensfasen om te werken aan de eigen inzetbaarheid en welke motivatie hebben zij hierbij?
- Welke persoonsgebonden factoren spelen een rol bij het werken aan de eigen inzetbaarheid?

Uit dit onderzoek blijkt dat een aantal persoonsgebonden kenmerken samenhangen met de manier en de mate waarop werknemers actief werken aan hun eigen inzetbaarheid. Hierbij blijken vooral de waarde, de loopbaandrijfveren en gezondheid een belangrijke rol te spelen. De waarde bepaalt of iemand al dan niet werkt aan de eigen inzetbaarheid. Werknemers die dit niet belangrijk vinden, zullen niet actief werken aan hun inzetbaarheid. De loopbaandrijfveren bepalen vervolgens in welke mate iemand proactief of reactief is. Werknemers die streven naar (door) groei en variatie in hun loopbaanontwikkeling, lijken een meer proactieve houding te hebben in vergelijking met werknemers die vooral streven naar inhoudelijke specialisatie en zekerheid van goede arbeidsvoorwaarden. Werknemers die streven naar inhoudsgerichte ontwikkeling en baanzekerheid hebben een meer afwachtende houding en zijn hierdoor vooral reactief. Het verschil in levensfasen lijkt hierbij geen rol te spelen. Verschillende levensfasen kunnen verschillende behoeftes hebben, maar kunnen vaak tot dezelfde loopbaandrijfveren leiden. Zowel het streven naar verdere groei of het kunnen verkrijgen van betekenisvol werk, zorgt voor de behoefte aan variatie in de loopbaan. Met uitzondering van sommige werknemers die op korte termijn met pensioen zullen gaan. Zij hechten meer belang aan vrijheid en vinden het ontwikkelen van de eigen inzetbaarheid niet meer belangrijk. Ten slotte speelt de gezondheid een belangrijke voorwaardelijke rol. Iemand met een beperkte gezondheidssituatie, is niet in staat om proactief te zijn. Deze werknemers beschikken niet over de persoonlijke capaciteiten om proactief gebruik te maken van faciliteiten om de eigen inzetbaarheid te bevorderen. Zij beschikken dus over minder capabilities, oftewel mogelijkheden, om proactief te kunnen zijn.

7.1.3 De rol van de context

Deelvraag 4 biedt inzicht over de rol van de organisatie en de omgeving.

- Welke omgevingsfactoren worden door werknemers als beperkend of als motiverend ervaren om te werken aan de eigen inzetbaarheid?

Uit het onderzoek blijkt dat niet alleen de persoonsgebonden kenmerken bepalend zijn voor de mate en de manier waarop werknemers actief werken aan hun inzetbaarheid. Contextgebonden factoren bepalen of de werknemer zijn of haar motivatie kan omzetten in gedrag. Dit wordt bepaald doordat de organisatie al dan niet *mogelijkheden* biedt en de werknemer wel of niet *in staat stelt* om gebruik te maken van deze hulpbronnen. Werkdruk blijkt hierbij een belangrijke voorwaardelijke factor te zijn. Het gebrek aan tijd stelt werknemers niet in staat om ondersteunende faciliteiten daadwerkelijk te kunnen benutten of soms zelfs niet om opzoek te gaan naar mogelijke faciliteiten, ongeacht de motivatie. Wanneer faciliteiten niet snel vindbaar zijn of de indruk geven dat er geen passende mogelijkheden aanwezig zijn, vormt dit in combinatie met het gebrek aan tijd een extra barrière om deze hulpbronnen te kunnen benutten. Hierdoor worden werknemers als het ware reactief gemaakt.

Ten slotte lijkt de leidinggevende een belangrijke voorwaardelijke rol te spelen. Zeker in deze context waarin er nog geen brede leergerichte cultuur aanwezig lijkt te zijn. Hierdoor krijgt de leidinggevende

een meer bepalende rol en is de werknemer meer afhankelijk van de steun van de leidinggevende. De leidinggevende kan namelijk een drijfveer of obstakel zijn. De leidinggevende kan de werknemer namelijk stimuleren om actief te werken aan zijn of haar eigen inzetbaarheid door feedback te geven en aandacht te schenken aan de ontwikkeling van de werknemer. Anderzijds blijkt de leidinggevende een belangrijke factor in de mate waarin iemand in staat wordt gesteld om hulpbronnen daadwerkelijk te kunnen benutten. Een leidinggevende die het initiatief van de werknemer niet steunt, vormt een obstakel en stelt de werknemer niet in staat om hulpbronnen daadwerkelijk te benutten. Hierdoor heeft de werknemer minder kansen om proactief te werken aan zijn of haar inzetbaarheid. Daarnaast kan dit leiden tot terughoudendheid voor toekomstige initiatieven. De leidinggevende maakt de werknemer hiermee als het ware reactief.

7.1.4 Wat zeggen deze inzichten over het actief werken aan de eigen inzetbaarheid

Door middel van de inzichten van de deelvragen kan nu een antwoord worden gegeven op de centrale vraag: *Hoe actief werken werknemers in verschillende levensfasen, binnen de ondersteunende stafdirecties van IenM, aan hun inzetbaarheid en welke factoren spelen hierbij een rol?*

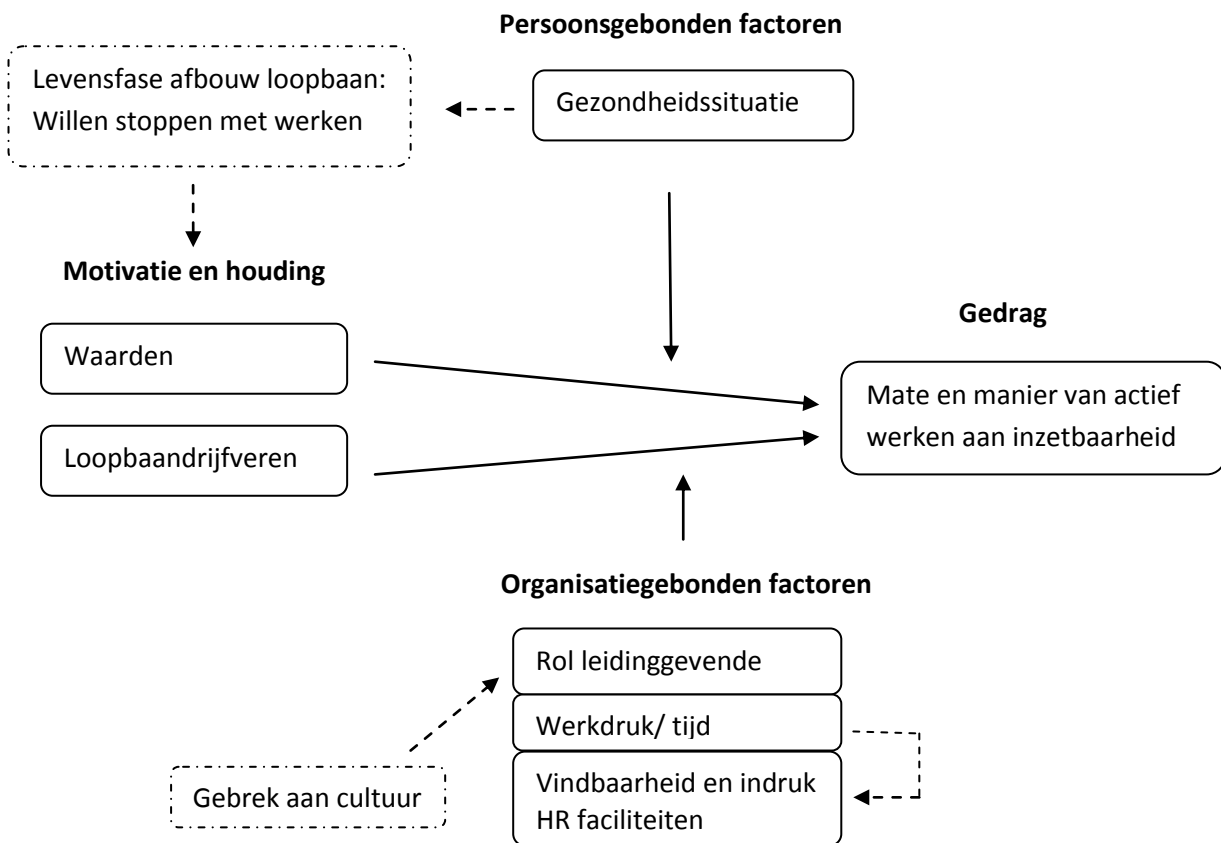
Er zijn dus verschillende manieren waarop werknemers actief werken aan hun inzetbaarheid. De één neemt meer het eigen initiatief (proactief) en de ander is meer afwachtend (reactief). Slechts een enkeling werkt niet meer aan de eigen inzetbaarheid (passief). Tevens blijkt dit dynamisch te zijn. Het actief werken aan inzetbaarheid blijkt ten eerste samen te hangen met een aantal persoonsgebonden factoren. Hierbij blijken de waarde en loopbaandrijfveren een belangrijk rol te spelen. Deze factoren hebben invloed op de houding en motivatie om actief te werken aan de eigen inzetbaarheid. Het belangrijk vinden van het werken aan de eigen inzetbaarheid en de loopbaandrijfveren van groei en/of variëteit hebben een positieve invloed op de mate van actief werken aan inzetbaarheid. Levensfasen blijkt hierbij geen grote rol te spelen, met uitzondering op werknemers die gaan stoppen met werken. Doordat zij dit niet belangrijk vinden, worden zij passief. Daarnaast blijkt gezondheid een belangrijke factor te zijn. Dit kan de werknemer beperken tot reactief gedrag en in extreme gevallen zelfs tot passief gedrag.

Echter blijkt uit het onderzoek, dat ongeacht de persoonsgebonden factoren, de context een belangrijke en soms doorslaggevende rol speelt. Dit bepaalt hoe actief de werknemer kan werken aan zijn of haar inzetbaarheid. Hierbij spelen factoren als werkdruk, de rol van de leidinggevende en de vindbaarheid en indruk van HR faciliteiten een belangrijke rol. Het gebrek aan tijd en de onvindbaarheid van HR faciliteiten kan de werknemer beperken tot reactief gedrag. Vooral in een situatie waar veel werkdruk wordt ervaren, blijkt de vindbaarheid van HR faciliteiten van belang te zijn. Ten slotte kan het gebrek aan steun van de leidinggevende de werknemer tot reactief gedrag beperken. Vooral bij het ontbreken van een brede leergerichte organisatiecultuur, wordt de leidinggevende meer bepalend. Hiermee lijkt cultuur een indirect invloed te hebben.

Het actief werken aan inzetbaarheid is dus niet alleen afhankelijk van het individu, maar ook van de mate waarin de organisatie de werknemer in staat stelt. Dit bepaalt de mogelijkheden die de werknemer daadwerkelijk heeft om te handelen volgens de verwachting om meer eigen verantwoordelijkheid te nemen over de eigen loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid.

Aan de hand van de bevindingen zou een nieuw conceptueel model opgesteld kunnen worden. Dit is een schematische weergave van de samenhang van factoren en de empirische bevindingen.

Nieuw conceptueel model



7.2 Discussie en Implicaties

Aan de hand van de inzichten kunnen er zowel praktische aanbevelingen als theoretische aanbevelingen worden gedaan.

7.2.1 Praktische Implicaties

Aan de hand van deze inzichten kunnen er ten eerste praktische aanbevelingen aan de organisatie worden gegeven.

Creëer een klimaat waarin er tijd gemaakt wordt voor leren en ontwikkelen.

Veel mensen ervaren een gebrek aan tijd om actief bezig te zijn met hun inzetbaarheid en daarnaast lijkt er nog geen brede leercultuur te zijn waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend is. Er dient gekeken te worden naar een manier waarop dit meer ingebed kan worden in de cultuur, zodat aandacht en tijd voor leren en ontwikkelen meer als normaal wordt gezien. Inmiddels wordt er binnen het ministerie gekeken naar het toepassen van een PE-punten systeem om leren en ontwikkelen te stimuleren. Het is een urensysteem waarmee beoogd wordt om een cultuur te ontwikkelen waar leren en ontwikkelen als vanzelfsprekend wordt gezien en waar dus tijd aan mag worden besteed. In dit systeem worden afspraken gemaakt over hoeveel uur er aan ontwikkeling besteed zal worden. Dit systeem kan de organisatie ondersteunen in het bereiken van een leergerichte cultuur. Middels dit instrument wordt getracht om zowel de leidinggevende als de werknemer te prikkelen om aandacht te besteden aan het onderwerp leren en ontwikkelen en hier voldoende tijd voor vrij te maken. Bij een aantal directies wordt dit instrument al toegepast en lijkt

dit bij te dragen aan een cultuur waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend is. Het is zeker aan te raden om een pilot met dit systeem te draaien. Dit kan stimuleren om tijdens het RKWgesprek tussen leidinggevende en werknemer, maar ook tussen werknemers onderling, aandacht te besteden aan leren en ontwikkelen. Voer dit in bij een aantal stafdirecties om te kijken of dit een manier is om de werknemer bewust te maken van het belang om tijd vrij te maken voor de eigen ontwikkeling en om de leidinggevende aan te sporen de werknemer hier voldoende ruimte voor te bieden.

Versterk de rol van de leidinggevende

Voor het creëren van een organisatiebrede cultuur dient er ook gekeken te worden naar de rol van de leidinggevende. De leidinggevende kan namelijk een belangrijke rol spelen. Hierbij kan de leidinggevende zowel een drijfveer als obstakel zijn. Het is dus van belang dat alle leidinggevendenden bewust zijn van hun rol en werknemers ondersteunen en stimuleren om actief te werken aan de eigen inzetbaarheid. Het is dus van belang dat de leidinggevende in staat is om goede loopbaangesprekken te voeren en kan faciliteren in de benodigde middelen. Daarnaast blijkt dat levensfasen geen rol speelt in de mate waarin iemand actief werkt aan de eigen inzetbaarheid. In dit kader is het dan ook van belang dat leidinggevendenden zich bewust worden dat ook oudere werknemers bereid zijn om te investeren in hun inzetbaarheid. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat vooral de oudere werknemers minder steun ervaren. Leidinggevendenden dienen dus goed getraind te worden in het voeren van goede loopbaangesprekken. Het ministerie van IenM heeft een leerlijn² voor het management, waarin er onder andere aandacht is voor de HR taken die leidinggevende dient uit te voeren. Het is van belang dat in deze managementtrainingen extra aandacht komt voor loopbaanbegeleiding en bewustwording rond inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling. De leidinggevende dient ook bewust gemaakt te worden van de bereidheid van oudere werknemers. Daarnaast is het van belang dat ook de leidinggevende overzicht heeft van alle mogelijkheden, zodat zij hun werknemers hier goed in kunnen faciliteren. Hierbij kan de HR adviseur, die het management dient te ondersteunen, een rol vervullen. Zij kunnen de leidinggevende adviseren bij de loopbaanbegeleiding van werknemers, door de op de hoogte te blijven van het aanbod aan ondersteunende faciliteiten. Ten slotte is het nog wel van belang dat ook werknemers met een mindere motivatie, door bijvoorbeeld loopbaandrijfveer, gestimuleerd blijven worden om te werken aan inzetbaarheid. Zeker omdat veel van deze werknemers over het algemeen al een lange tijd in dezelfde functie zit. Deze werknemers hebben de kans op risicoconcentratie, waardoor het moeilijk is om hen bij organisatieveranderingen te herplaatsen, doordat zij een smal profiel hebben (Van der Heijden & Van Ooijen, 2008)

Het presenteren en zichtbaar maken van alle HR faciliteiten

Voor het creëren van een cultuur voor leren en ontwikkelen, dienen ook de mogelijkheden duidelijk gepresenteerd te worden. Uit de resultaten blijkt namelijk dat het volledige pakket aan instrumenten moeilijk te vinden is. Zeker op een plek waar er veel werkdruk wordt ervaren is het van belang dat passende HR faciliteiten makkelijk en snel te vinden zijn. Hierbij is het van belang dat er een goed overzicht komt van alle mogelijke HR faciliteiten. Dit dient makkelijk en snel vindbaar te zijn. Dit betekent dat de informatievoorziening hierover op orde dient te zijn. Oude links dienen verwijderd te worden, zodat er een duidelijk overzicht is van alle mogelijkheden en de inhoud van deze faciliteiten. Daarnaast kan het helpen om werknemers regelmatig op de hoogte te brengen van het nieuwe aanbod aan training, opleidingen of andere mogelijkheden. Dit kan bijvoorbeeld door regelmatig een

²Dit zijn trainingstrajecten gericht op bepaalde functiegroepen.

mail met een overzicht van nieuwe opleidings - en trainingsmogelijkheden rond te sturen. Binnen lenM wordt de werknemer namelijk regelmatig per mail op de hoogte gebracht van de vrije interne vacatures. Deze methode kan ook gebruikt worden om nieuwe trainings - en opleidingsmogelijkheden onder de aandacht te brengen. Zorg er dan ook voor dat dit prominent wordt gecommuniceerd en dat de communicatie aanspreekt tot het gebruik van deze faciliteiten. Hierbij gaat het ook over het herpresenteren van oude instrumenten, zodat werknemers weten wat deze faciliteiten hen kan opleveren en er duidelijkheid is over de toegang tot deze faciliteiten. Een voorbeeld is bijvoorbeeld het herpresenteren van Workflow³. Veel werknemers denken dat Workflow alleen toegankelijk is bij verplichte mobiliteit. Echter is dit niet meer zo en kunnen alle werknemers met hun loopbaanvragen hier terecht. Met de verhuizing naar de Rijnstraat is het handig om Workflow als het ware opnieuw te positioneren met een nieuwe campagne en een fysiek zichtbare plek, waardoor werknemers goed weten dat zij hier terecht kunnen om advies in te winnen over hun loopbaanontwikkeling.

Blijf ook nog investeren in mensen met gezondheidsproblemen

Er zijn ook werknemers die niet actief kunnen werken aan hun inzetbaarheid door de gezondheidsituatie. Heb als organisatie ook aandacht voor deze werknemers en kijk wat zij wel kunnen en hoe zij zich binnen hun functie kunnen ontwikkelen. Bijvoorbeeld door verschillende projecten aan te pakken of interne stages. Stel middelen ter beschikking die passen bij de gezondheidsituatie.

7.2.2 Theoretische implicaties

De resultaten uit het onderzoek hebben veel van de theoretische verwachtingen uit voorgaande onderzoeken bevestigd. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van het theoretisch 'capability' model van Sen (1992,) die door Klink et al.(2016) is toegepast op het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid. Deze theorie bleek erg bruikbaar. Dit model gaf de mogelijkheid om de interactie tussen de werknemer en de context goed in kaart te brengen. De resultaten laten dan ook zien dat het gedrag en het vermogen om actief te werken aan de inzetbaarheid bepaald worden door zowel persoonsgebonden-als contextgebonden factoren. Door het ontbreken van contextfactoren hebben bepaalde werknemers ook minder mogelijkheden om actief te werken aan de inzetbaarheid. De capability benadering van Sen (1992), die door Klink et al.(2016) is toegepast op duurzame inzetbaarheid, vormde het theoretische raamwerk. Dit model is vervolgens aangevuld met andere theoretische inzichten. De resultaten bevestigen een groot deel van de bevindingen uit vorige onderzoeken. De resultaten bevestigen onder andere het belang van de waarde, loopbaandrijfveren, gezondheid, de rol van de leidinggevende en werkdruk. Echter bevestigen de resultaten niet alle theoretische veronderstellingen.

Ten eerste blijkt uit de resultaten dat loopbaanontevredenheid, zoals verondersteld door Nauta et al.(2009) en Verbruggen, Forrier & Bollen (2008), geen duidelijke rol speelt in de manier en mate waarop werknemers werken aan de eigen inzetbaarheid. Ontevredenheid lijkt vooral geen directe invloed te hebben, maar kan wel meespelen. Het kan er wel zorgen dat werknemers geactiveerd worden, maar alleen tot mobiliteit. Hiermee kan dit wel invloed hebben op één dimensie, maar omdat er gekeken is naar de verschillende gradaties in actief werken aan inzetbaarheid lijkt de invloed van deze factor niet bevestigd te worden. Daarnaast wordt de rol van zelfvertrouwen, zoals

³ Het mobiliteitscentrum van lenM, waar werknemers terecht kunnen voor loopbaanadvies.

verondersteld werd door Nauta et al. (2009), niet bevestigd. Echter kan dit vooral door de selectie van de respondenten komen. Het onderzoek richt zich op hoger opgeleide en over het algemeen hebben zij meer zelfvertrouwen dan lager opgeleide.

Ten tweede worden de theoretische veronderstellingen met betrekking tot levensfasen niet geheel bevestigd. Dit blijkt iets meer genuanceerd te zijn, dan dat de theorie nu voorstelt. Levensfasen kunnen inderdaad voor andere behoefte zorgen. Echter is het niet zo dat werknemers in de oudere levensfasen hierdoor minder actief zijn. Opvallend is dat deze werknemers meer belang hechten aan betekenisvol werk, maar toch streven naar variatie in hun loopbaan en daarom proactief kunnen zijn. Het belang dat ouderen zouden hechten aan zekerheid, zoals verondersteld werd door Kooij (2010), wordt niet geheel bevestigd. Sterker nog de resultaten laten zien dat veel ouderen juist minder de focus leggen op (financiële) zekerheid, met name als kinderen het huis uit zijn.

Ten slotte worden ook de theoretische veronderstellingen van Verbruggen et al. (2008) en Veld & Dorenbosch (2008) over de rol van HR faciliteiten en de rol van cultuur, zoals verondersteld werd door Nauta et al. (2009), niet of deels bevestigd. Cultuur lijkt geen directe invloed te hebben. Echter zou dit kunnen komen doordat er (nog) geen organisatiebrede cultuur voor leren en ontwikkelen aanwezig lijkt te zijn. Daarnaast lijken de resultaten ook het belang van de aanwezigheid van HR faciliteiten te bevestigen. Hierbij leveren de resultaten ook aanvullende informatie. De zichtbaarheid, presentatie en de indruk van het aanbod aan faciliteiten lijken, aanvullend op de theorie, ook van belang te zijn. Tot slot bevestigen de resultaten de invloed van functieopbouw niet, zoals onder andere verondersteld werd door Van der Heijden & Van Ooijen (2008). Echter kan dit vooral door de selectie van de respondenten komen. Het onderzoek richt zich op hoger opgeleide in ondersteunende adviesfuncties. Werknemers in lagere functies kunnen wellicht meer gestandaardiseerde taken hebben, die wel van invloed hadden kunnen zijn.

Uiteindelijk kan gezegd worden dat de verwachtingen uit het conceptueel model voor een groot deel kloppen. Er zijn slechts een paar verwachtingen die deels of helemaal niet bevestigd zijn. Met dit onderzoek is er voornamelijk een bijdrage geleverd aan het theoretische model voor duurzame inzetbaarheid, gebaseerd op de capability benadering van Sen (1992). Klink et al. (2016) hebben de capability benadering van Sen (1992) toegepast op het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid en stellen voor een model toe te passen die uitgaat van de interactie tussen het individu en de context. Middels dit onderzoek is meer inzicht gegeven in (conversion) factoren die nodig zijn om hulpbronnen daadwerkelijk te kunnen benutten. Hierbij lijken de leidinggevende, de tijd, de vindbaarheid van HR faciliteiten en de gezondheid vooral van belang te zijn.

7. 2.3 Discussie en implicaties voor toekomstig onderzoek

Dit onderzoek kent ook een aantal beperkingen, die wat kanttekeningen plaatsen bij de conclusies.

Ten eerste kan de manier waarop het onderzoek is uitgezet een rol gespeeld hebben in de uitkomsten. Het onderzoek is met een uitgebreide uitleg en doelstelling uitgezet naar mogelijke respondenten. Het gevolg hiervan kan zijn dat vooral werknemers die momenteel veel bezig zijn met hun inzetbaarheid en dus proactief zijn, hebben meegedaan. Dit kan verklaren waarom de groep van werknemers die proactief zijn, een grote omvang kent in dit onderzoek. Het is daarnaast de werknemer die zelf beoordeelt wat hij of zij doet aan de eigen inzetbaarheid. Het gebruiken van andere bronnen, zoals personeelsdossiers, had wellicht meer inzicht gegeven in hoe actief de

werknemer werkelijk werkt aan zijn of haar inzetbaarheid en had de uitkomst meer betrouwbaar gemaakt.

Ten tweede kan het moment waarop het onderzoek is uitgevoerd van invloed zijn geweest op de uitkomsten. De resultaten laten namelijk geen duidelijk invloed van de organisatiecultuur zien. Echter bleek aan het einde van de periode waarin de interviews zijn afgenomen, dat in bepaalde organisatieonderdelen het belang van vakmanschap en leren en ontwikkelen gepromoot werd in georganiseerde bijeenkomsten. Dit betekent dat na deze promotie de resultaten over de organisatiecultuur anders kunnen zijn, omdat er meer aandacht voor is gekomen.

Daarnaast heeft dit onderzoek zich alleen gericht op hoger opgeleide werknemers. Er is gekozen om functieniveau als constante kenmerk te houden, om een vergelijkend kenmerk te hanteren. De Rijksoverheid biedt vooral voor hoger opgeleide loopbaanmogelijkheden, wat er voor zorgt dat deze groep theoretisch gezien over de meeste en vergelijkbare hulpbronnen beschikt. De samenstelling van de onderzoekspopulatie zou dus kunnen verklaren waarom er in dit onderzoek een overschatting van proactieve werknemers is gevonden. Verschillende onderzoeken laten zien dat hoger opgeleide een hogere leermotivatie hebben en meer zelfvertrouwen hebben om deel te nemen aan opleidingsactiviteiten ten opzichte van lager opgeleide. Hoger opgeleide hebben meestal ook meer mogelijkheden, doordat instrumenten vaak gericht zijn op deze doelgroep (Reamdonck et al. , 2012; Hazelzet et al.,2011). Door de samenstelling van de onderzoekspopulatie is het niet goed mogelijk om generaliserende uitspraken te doen. Met name niet over lagere functieniveaus. Echter is dit niet heel erg, omdat de mechanismes van actief werken aan inzetbaarheid goed in kaart zijn gebracht. Er is wel vervolg onderzoek nodig om te bevestigen of de mechanismes voor iedereen van toepassing zijn, dus ook voor lager opgeleide.

Tot slot is er in dit onderzoek, aan de hand van de resultaten, een typologie gevormd. Echter is dit een typologie die voortkomt uit dit kwalitatieve onderzoek en het resultaat is van de specifieke context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Hiermee wordt tevens verwacht dat deze typologie vooral van toepassing is op hoger opgeleiden. Deze typologie geeft wel inzicht in het gedrag, maar er is meer inzicht nodig in de mate waarin deze typologie terug te vinden is bij andere afdelingen, organisaties, sectoren en functieniveaus. Hiervoor is vervolg onderzoek nodig.

7.2.4 Adviezen voor toekomstig onderzoek

Ten eerste is er kwantitatief onderzoek nodig om meer generaliserende uitspraken te doen over de manier waarop werknemers werken aan hun inzetbaarheid en hoe actief werknemers dit doen. Dit kan binnen de ondersteunende diensten, het hele departement of binnen het Rijk. Hiermee kunnen er meer generaliserende uitspraken worden gedaan.

Kwantitatief onderzoek kan daarnaast een manier zijn om de typologie, over een grotere steekproef, te toetsen. Dit zou meer inzicht geven in de aanwezigheid van deze typologie in een bredere context. De typologie kan tevens ook getoetst worden in combinatie met kwalitatief onderzoek binnen andere departementen en/of sectoren. Op deze manier kan er getoetst worden of de typologie, die vanuit dit onderzoek tot stand is gekomen, de realiteit voldoende dekt.

Ten tweede is er longitudinaal onderzoek nodig. Uit het onderzoek is gebleken dat het werken aan inzetbaarheid een dynamisch verschijnsel is en door verschillende factoren over de jaren heen kan veranderen. Het gedrag is dus veranderlijk. Daarnaast kan longitudinaal onderzoek interessant zijn in

het kader van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de ontwikkeling van de participatiesamenleving, vergrijzing en de kenniseconomie. Deze maatschappelijke ontwikkelingen veranderen de verwachtingen en behoefte in onze maatschappij. Zo kunnen de toenemende vergrijzing en de behoefte tot kennisontwikkeling de druk en aandacht voor duurzame inzetbaarheid alleen maar vergroten. Daarbij zal met de ontwikkeling van de participatiesamenleving de eigen verantwoordelijkheid van burgers steeds meer centraal komen te staan. Dit kan invloed hebben op de mate waarin organisaties steeds meer verwachten van het actieve gedrag van werknemers, maar ook op hoe wij als burgers denken over onze eigen verantwoordelijkheid in het werk en privéleven. Wat betekenen deze maatschappelijke veranderingen voor de druk om zelf actief te werken aan inzetbaarheid? Zowel het gedrag als gerelateerde maatschappelijke ontwikkelingen zijn dus veranderlijk. Het kan daarom interessant zijn om te zien hoe het verschijnsel zich ontwikkelt over een langere periode van tijd. Op deze manier kunnen de factoren en de invloed van deze factoren beter en scherper in kaart worden gebracht. Onderzoek over een langere periode van tijd is zeer geschikt om veranderlijke verschijnselen en ontwikkelingen goed in kaart brengen. Hierbij zijn een aantal meetmomenten over een langere periode van tijd nodig.

Daarnaast is er onderzoek nodig waarin ook lagere functieniveaus zijn opgenomen. In dit onderzoek kunnen er geen duidelijk uitspraken gedaan worden over functieopbouw, omdat in dit onderzoek vooral hoger opgeleide functies zijn opgenomen. Om te zien of functieopbouw daadwerkelijk van invloed is, is het van belang om meer inzicht te krijgen in de functieopbouw van verschillende niveaus. Het is dan ook interessant om te kijken of dit anders is bij werknemers in lagere schalen. Zij vervullen over het algemeen meer vastomlijnde functies uit. Hebben zij dan dezelfde mogelijkheden en hetzelfde vermogen om actief te werken aan hun inzetbaarheid? Of zijn er bij deze werknemers andere factoren van belang?

Tot slotte kan onderzoek naar het effect van leiderschap meer inzicht bieden in de rol van de leidinggevende. De leidinggevende speelt een belangrijke rol, maar welke stijl van leidinggeven zorgt ervoor dat werknemers meer proactief zijn en eigenaarschap nemen over de eigen loopbaanontwikkeling. Het is interessant om te weten hoe de leidinggevende hierop kan sturen. Hierbij is onderzoek naar leiderschapsstijlen, waarbij ook de leidinggevende wordt opgenomen in de onderzoekspopulatie, relevant. Dit biedt vanuit verschillende invalshoeken meer inzicht in de rol van de leidinggevende.

Referentielijst

Blatter, B., Dorebosch, L., Keizer, L. (2014). *TNO: DUURZAME INZETBAARHEID IN PERSPECTIEF Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau*. Geraadpleegd op 1 september 2016 via:

http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_id=100277&att_id=4911

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.

Bossink, J., & Wognum, A. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers*. Tijdschrift voor HRM

van Dam, K. (2004). *Antecedents and consequences of employability orientation*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29-51.

Van Dam, K van., Heijden, B.I.J.M., Schyns, B. (2006). *Employability en individuele ontwikkeling op het werk*. *Gedrag & Organisatie* 2006-19, 53-68.

van Dam, K. (2003). *Understanding experts' attitudes towards functional flexibility*. *Int.J. Human Resource Development and Management towards functional flexibility*. Vol.3, No.2, 2003

van Dam, K. (2005). *Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rubultan Farrel's investment model*. *Journal of Organizational Psychology* (2005), 78, 253-272

van Dam, K. van Vuuren, T. Kemps, S. (2016). *Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and age-supportive climate*. *The international Journal of Human Resource Management* (2016) 1-24

Fay, D., Kamps, A. (2006). *Work characteristics and the emergence of a sustainable workforce: Do job design principles matter?*. *Gedrag & Organisatie* 2006-19, nr. 2

Feenstra, B. (2014). *Vergrijzing bij het Rijk en inzetbaarheid van oudere medewerkers: Welk beleid is nodig?*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Forrier, A., Sels, L. (2005). *Het concept van employability*. Tijdschrift voor HRM 3 2005

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 14-38.

Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

Gaspers, J. & Ott, M. (1999). *Management van employability in de Netherlands*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:2, 261-272, DOI: 10.1080/135943299398357

Hazelzet, A., Sanders, J., Langelaan, S., Giesen, F., Keijzer, L. (2011). *Stimuleren van scholing bij lagere opgeleide werknemers: Duurzame Inzetbaarheid*. TNO. Geraadpleegd op 5 augustus 2016 via: <https://www.tno.nl/media/1067/definitief-eindrapport-leren-en-werken2>.

- Van der Heijde, C., & Van Der Heijden, B. I. (2006). *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*. *Human Resource Management* , 449-476.
- Van der Heijden, B, Gorgievski, M, de Lange, A.(2015). *Learning at the workplace and sustain employability: a multi-source model moderated by age*. *European Journal of Work and Organizational Psychology* ,2016.
- Van der Heijden, B., Brinkman, J. (2001). *Stimulating lifelong professional growth by guiding job characteristics*. *Human Resource Development International* pp. 173 – 198
- Van der Heijden, B.I.J.M., Bakker, B. (2011). *Toward a Mediation Model of Employability Enhancement: A Study of Employee-Supervisor Pairs in the Building Sector*. *The Career Development journal*. Vol. 59, Issue 3
- Van der Heijden, B., Van Ooijen, L. (2008). *Employability heeft tijd nodig: Inzetbaarheid blijven, daar draait het om*. Geraadpleegd op 5 maart 2016 via:
<https://duurzameinzetbaarheid.transvorm.org/document/employability-heeft-tijd-nodig-inzetbaar-blijven-daar-gaat-het-om-artikel-beatrice-van-der>
- Klink, J.J.L van der., Büteman, U., Burdorf, A., Schaufeli.W,B., Zijlstral.F., Brouwer, S., Wilt, G.J. van der. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde. Rapport in opdracht van ZonMw* . Geraadpleegd op 3 maart 2016 via:
http://www.zonmw.nl/uploads/tx_vipublicaties/5d_Bijlage_Duurzame_inzetbaarheid_werk_als_waarde.pdf
- Klink, J.J.L van der., Büteman, U., Burdorf, A., Schaufeli.W,B., Zijlstra.F., Brouwer, S., Wilt, G.J. van der. (2011). *Duurzame inzetbaarheid bij oudere medewerkers, werk als waarde. Gedrag en Organisatie* 342-356.
- Klink, J.J.L van der., Büteman, U., Burdorf, A., Schaufeli.W,B., Zijlstra, F.R.H., Abma, I.F., Brouwer, S., Wilt, G.J. van der. (2016). *Sustainable employability- definition, conceptualization, and implications: A perspective bases on the capability approach*. *Scand J Work Environ Health* 2016, vol 42, no 1.
- Kossek, E., Lautsch, B.(2012). *Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model*. *Organizational Psychology Review*2 (2) 152–171
- Kooij, T. A. M. (2010). *Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten*. *Tijdschrift voor HRM* (4) 37-50.
- Kooij, D. & Van De Voorde, K.(2011). *How changes in subjective general health predict future time perspective, and development and generativity motives over the lifespan*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2011), 84, 228–247
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., Dijkers, J. (2013). *Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being*. *Work & Stress* 27 (1), 88-105
- Kossen, J., Albayrak., B. (2015). *Kaartenboek Argumentenfabriek Duurzame Inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 1 september 2016 via:

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/07/14/kaartenboek-argumentenfabriek-duurzame-inzetbaarheid>

Kraan, K., Wever, S., Geuskens, G., Sanders, J. (2011). *TNO Rapport: Monitor Duurzame inzetbaarheid. Resultaten en Methodologie 2010*. TNO. Geraadpleegd op 1 maart 2016 via:

publications.tno.nl/publication/100907/WhrrSp/kraan-2011-monitor

De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I., Bongers, P. (2005). *Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers?*. Gedrag & Organisatie 2005-18

Leisink, P. L. M., Knies, E., & de Lange, W. A. M. (2010). *Levensfasebewust diversiteitbeleid*. Tijdschrift voor HRM, 13(4), 53-85.

Maurer, T.J., Tarulli, B. (1994). *Investigation of perceived Environment, perceived outcome, and person variables in relationship to Voluntary Development activity by employees*. Journal of Applied Psychology 1994. Vol 79. No 1, 3-14

Nauta, A., Dessing, R. & Kooiman, T. (2008). *Carrière met kikkersprongen: Met succes werken aan inzetbaarheid*. Gids voor Personeelsmanagement, 87(10).

Nauta, A., Lange, A.H, de., Görtz, S. (2010). *Lang zullen ze leven, werken, leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop*. Gedrag & Organisatie 2010-23, nr. 2

Nauta, A., Vianen, A van., Heijden, B van der., Dam, K., Willemsen, M. (2009). *Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy*. Journal of Occupational and Organizational Psychology (2009), 82, 233–251

Nauta, A, de Vroome, E., Cox, E., Korver, T., Kraan, K (2005). *De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid*. Gedrag en organisatie 2005-18, nr.6

De Prins, P., Segers, J., de Vos, A., Brouwers, S. (2012). *De invloed van nieuwe en hardnekkige loopbaanpraktijken op de duurzaamheid van loopbanen*. Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken (2012) (28).

Reamdonck, I., Tillema, H., de Grip, A., Valcke, M., Segers, M. (2012). *Does Self-directedness in Learning and Careers Predict the Employability of Low-Qualified Employees*. Vocations and Learning (2012) 5:137–151

Rijksoverheid.nl (n.d). *Organogram ministerie van Infrastructuur en Milieu*. Geraadpleegd op 3 augustus 2016 via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2015/01/21/organogram-ministerie-van-infrastructuur-en-milieu>

Rijksoverheid.nl (n.d). *Organisatie ministerie van Infrastructuur en Milieu*. Geraadpleegd op 3 augustus 2016 via: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-infrastructuur-en-milieu/inhoud/organisatie-ienm>

Rijksoverheid.nl (n.d). *Ambities 2030 ministerie van infrastructuur en milieu*. Geraadpleegd op 3 augustus 2016 via: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-infrastructuur-en-milieu/inhoud/ambities-2030>

Schaufeli,W,B. (2011). *Duurzaamheid vanuit het psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'*. In Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland. pages:96-108 of ,via www.wilmarschaufeli.nl/ . Geraadpleegd op 20 februari 2016.

Sen, A. (1992). *Inequality Reexamined*. Cambridge: Mass: Harvard University Press.

Steijn, A. J. & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

Stoffelsen, J., & Diehl, P. (2007). *Handboek Levensfasebewust Personeelsbeleid "Iedereen heeft hetzelfde recht op een verschillende aanpak"*. Kluwer.

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Veld. M., Semeijn. J., Vuuren,T. (2014). *Enhancing perceived employability: An interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees*. Personnel Review Vol. 44 No. 6,2015 pp. 866-882

Veldhoven , M . & Dorenbosch, L. (2008). *Age, proactivity and career Development*. Career Development International Vol. 13 No. 2, 2008 pp. 112-131

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., Bollen, A., (2008). *Investeren in Employability: Wiens verantwoordelijkheid?*. Gedrag & Organisatie 2008-21.nr 1.

Verschuren, P.J.M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma.

Vianen, A.E.M. (2007). *Onbegrensde loopbanen: een kwestie van persoon en organisatie*. Gedrag en Organisatie, 20, 303-318.

Vianen. A.E.M., Dalhoeven. B.A.G.W., Pater. I.E. (2011). *Aging and training and development willingness: Employee and supervisor mindset*. Journal of Organizational Behavior 32,226-247

De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2007). *De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie*. Gedrag & Organisatie, 20(1), 21-40.

Wognum, I.Breukers, A. Wittpoth, M. van der Heijden. B. (2011). *Individual and organisational predictors influencing ageing workers' employability*. In: *Working and ageing: guidance and counselling for mature learners*. Cedefop / Publications Office for the European Union, pp. 67-90.

Interne documenten:

Document I&M Plus (2014). Meerjaren programma 2014-2020. Intern verkregen.

Document I&M Koers 2016-2020 (2014). Intern verkregen.



Document Leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid: Visie op leren en ontwikkelen (2015). Intern verkregen.

Document Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020: Wat is de koers? En wat betekent dat voor u?(2013). Intern verkregen.

Document Blokbrief: Betreft Mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstbestendige rijksoverheid (2015). Intern verkregen.

Document BZK BinnenBereik Katern: Duurzame inzetbaarheid (2015). Intern verkregen

Document: Gawke ,J. (2014). Factsheet Personeelsenquête Rijk Proactief gedrag Rijksmedewerkers: Pro-actief werkgedrag binnen de rijksoverheid (2014). Intern verkregen.

Document Blad BZK. BinnenbeRijk Katern: Duurzame inzetbaarheid (2015). Intern verkregen.

Bijlage 1: Interviewhandleiding

Vooraf

Bedankt voor uw tijd en medewerking voor het interview. Dit gesprek wil ik met u aangaan in het kader van mijn afstudeeronderzoek. Ik doe onderzoek naar hoe werknemers werken aan hun eigen inzetbaarheid en welke factoren hierbij een rol spelen. In dit onderzoek zien we inzetbaarheid als het vermogen/kans om werk te behouden en verkrijgen, zowel op de huidige arbeidsmarkt als het bevorderen van de positie op de toekomstige arbeidsmarkt. Middels dit gesprek zou ik graag inzicht willen krijgen in de manier waarop u bezig bent met uw eigen inzetbaarheid, wat uw drijfveren hierbij zijn en welke rol uw werkomgeving en de organisatie hierbij spelen. Met dit gesprek levert u tevens input voor de vorming van een levensfasebewust personeelsbeleid, waarmee de organisatie u wilt helpen om duurzaam inzetbaar te blijven en in staat wilt stellen om uw functie(s) gedurende u loopbaan zo optimaal mogelijk te kunnen vervullen.

Voordat we beginnen met het gesprek zou ik nog een aantal dingen willen zeggen. Om het onderzoek goed uit te kunnen voeren, wil ik u vragen of ik het gesprek mag opnemen. Ik schrijf uiteraard mee, maar uw informatie is zeker van waarde en daarom wil ik niets missen. In de rapportage wordt uw anonimiteit uiteraard gewaarborgd en wordt er vertrouwelijk omgegaan met het interviewmateriaal.

Introductie	Zou u zich kort willen voorstellen? (Achtergrondinformatie: Leeftijd en dagelijkse taken in het werk)?
	<i>Vragen afhankelijke variabelen</i>
Actief bevorderen inzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none">• Kunt u kort aangeven hoe uw loopbaan er tot nu toe uitziet?• Wat heeft u de laatste 5- gedaan om uw eigen inzetbaarheid te bevorderen?<ul style="list-style-type: none">- Hoe vaak heeft u een mobiliteitsstap gemaakt hierin en bent u bezig geweest met de overstap naar een andere functie en waarom? (voorbeeld?)• Persoonlijk initiatief of anders?• Hoe vaak heeft u een training of opleiding gevolgd? De afgelopen 5 jaar? (voorbeeld?) waarom?<ul style="list-style-type: none">- Persoonlijk initiatief of anders?• Neemt u regelmatig kennis van mogelijkheden op de <u>arbeidsmarkt</u> en <u>op welke manier</u>? (voorbeeld?)<ul style="list-style-type: none">- Persoonlijk initiatief of anders• Hoe zit u er nu in? Doet u momenteel iets actiefs om uw inzetbaarheid te bevorderen en wat? (Waarom en voorbeeld?)
	<i>Vragen onafhankelijke variabelen</i>
Waarde (Wil)	<ul style="list-style-type: none">• Hoe belangrijk zijn de activiteiten die u zojuist benoemt?• Hoe belangrijk is leren en ontwikkelen voor u?• Wat zijn de belangrijkste doelen voor u geweest in uw loopbaan(ontwikkeling)?
Loopbaanontevredenheid (Wil)	<ul style="list-style-type: none">• Hoe <u>tevreden</u> bent u met uw huidige <u>loopbaan</u> en uw <u>loopbaanontwikkeling</u> tot nu toe en <u>waarom</u>?• In hoeverre bent u <u>tevreden met uw baan</u>? Waarom? Wat vindt u hier wel of niet aantrekkelijk aan?<ul style="list-style-type: none">- En geeft dit u <u>aanleiding om activiteiten</u> te ondernemen en sturing te geven aan uw verdere loopbaanverloop?



	<ul style="list-style-type: none">• <u>Wat zijn uw wensen en behoefte en wat gaat u doen om dat te bereiken?</u>
HR praktijken (in staat stellen)	<ul style="list-style-type: none">- Welke mogelijkheden en faciliteiten ervaart u met betrekking tot <u>leren en ontwikkelen</u>? Heeft u het gevoel dat u <u>hier voldoende toegang</u> tot heeft en <u>maakt u hier gebruik</u> van?- Welke mogelijkheden en faciliteiten ervaart u met betrekking tot <u>mobiliteit</u>? Heeft u het gevoel dat u <u>hier voldoende toegang</u> tot heeft en <u>maakt u hier gebruik</u> van?• Weet u wat deze faciliteiten u kunnen bieden en maakt u er gebruik van? (Waarom wel/niet)• Zijn de beschikbare faciliteiten voldoende voor u of mist u iets? Zo ja wat mist u?
Cultuur (In staat stellen)	<ul style="list-style-type: none">• In hoeverre ervaart u dat de cultuur en het organisatieklimaat het leren en ontwikkelen van de werknemer ondersteunt?- Hoe wordt de <u>ideale werknemer en diens loopbaan</u> volgens u in de organisatie gezien? Waarom?- Hebt u het gevoel dat het <u>regelmatig volgen van een opleiding/training als belangrijk</u> wordt gezien en gestimuleerd wordt door de organisatie? waarom?- Heeft u het gevoel dat <u>mobiliteit als belangrijk wordt gezien en gestimuleerd wordt door de organisatie</u>? Waarom?• Hebt u het gevoel dat er <u>ruimte en acceptatie is voor het nemen van risico's en het maken van fouten</u>? En waarom wel/ of niet
Leidinggevende (In staat stellen)	<ul style="list-style-type: none">• In hoeverre ervaart u dat uw <u>leidinggevende u stimuleert en steunt</u> om te werken aan uw inzetbaarheid? (waarom wel en waarom niet).- Heeft uw leidinggevende aandacht voor uw inzetbaarheid, opleiding en loopbaanontwikkeling? (waarom wel en waarom niet).- Biedt uw leidinggevende de juiste middelen voor leren, mobiliteit en het kennis nemen voor de arbeidsmarkt biedt? (waarom wel en waarom niet).• Hoe speelt uw leidinggevende uiteindelijk een rol bij de manier waarop u werkt aan de eigen inzetbaarheid en hoe?
Functie-eisen (In staat stellen).	<ul style="list-style-type: none">• Hoe ervaart u de tijd en ruimte die u vanuit uw functie krijgt om u bezig te houden met leren en ontwikkelen?- Ervaart u voldoende <u>regelmogelijkheden, zoals autonomie</u>, om deze taakeisen tegemoet te komen en hier beslissingen over (waarom wel of niet?).- Hoe ervaart u <u>de ruimte binnen uw functie om nieuwe vaardigheden</u> toe te kunnen passen?• Wat vindt u van uw pakket aan functietaken en in <u>hoeverre bieden deze u voldoende uitdaging</u>?
Zelfvertrouwen (In staat zijn)	<ul style="list-style-type: none">• Als u iets aangeboden zou krijgen? Heeft u dan ook het vertrouwen en het geloof dat u dit naar verwachting zou kunnen uitvoeren?• Hoe kijkt u tegen uw eigen <u>vaardigheden en kennis om een opleiding te volgen</u>?- Hoe denkt u over de <u>mogelijkheden</u> dit naar <u>norm</u> af te kunnen ronden en toe te <u>kunnen passen</u> kijkend naar uw eigen kwaliteiten? waarom?• Hoe kijkt u aan tegen uw <u>eigen vaardigheden en kennis om nieuwe taken uit</u> te kunnen voeren?- <u>Hoe denkt u over de mogelijkheden</u> dit naar <u>norm/ verwachting</u> uit te kunnen <u>voeren</u>, kijkend naar uw eigen kwaliteiten? waarom?
Tenslotte	<i>Mag ik ter afsluiting nog een aantal achtergrondkenmerken vragen?</i>
Gezondheid (in staat zijn)	Hoe zou u uw eigen gezondheidssituatie over het algemeen beoordelen?
Privésituatie	Zou u een globale weergave willen geven van uw privésituatie? (Kinderen/ Partner/



(Behoefte en motivatie)	Mantelzorg)
Dienstjaren bij de overheid	Hoeveel jaar werkt u bij de overheid?

Afsluiting _____

Ik heb nu alle topics behandeld en u hebt mij van de nodige informatie voorzien. Hebt u zelf nog vragen of zou u zelf nog iets willen toevoegen?

Bij deze wil ik u nogmaals bedanken voor het gesprek en uw tijd.

Bijlage 2: Coderingsschema

Categorie 1.0: Actief werken aan de inzetbaarheid

Kunnen: Kennis en vaardigheden verbeteren

- Passief
 - Laatste jaren niets gedaan en ook niet opzoek
 - Geen intentie voor toekomstige activiteiten
- Reactief
 - Noodzakelijk voor het functioneren
 - Het wordt verplicht gesteld
 - Op aan geven van de leidinggevende
- Proactief
 - Elk jaar een opleiding doen
 - Zoekt zelf naar opleiding- en trainingsmogelijkheden
 - Geeft opleidingsbehoefte aan bij leidinggevende

Willen: Mobiliteitswens/bereidheid

- Passief
 - De laatste jaren geen functiewisseling gehad
 - Geen mobiliteitswens meer
- Reactief
 - De laatste jaren geen functiewisseling gehad
 - Lage mobiliteitswens, alleen als het nodig is
 - Geen behoefte door tevredenheid
 - Bij ontevredenheid/ Als er noodzaak toe is
- Proactief
 - Om de 4/5 jaar iets anders doen
 - Wilt verschillende functies vervullen/ Wilt profiel verbreden
 - Bespreekt loopbaaninteresses met de leidinggevende

Kunnen: Kennis arbeidsmarkt

- Passief
 - Bekijkt niet actief de mogelijkheden
 - Ook niet door middel van interne faciliteiten
- Reactief
 - Bekijkt af en toe vacatures die zichtbaar worden gemaakt door de organisatie
 - Bekijkt vacatures en mogelijkheden bij ontevredenheid of noodzaak
- Proactief
 - Bekijkt vacatures
 - Kijkt voor vraag naar (toekomstige) vaardigheden en kennis
 - Kijkt schouwend voor leuke mogelijkheden
 - Netwerken
 - 'Oriënterende koffie gesprekjes' voor vergroten en behoud netwerk
 - Actief netwerk benaderen voor leuke klussen

Categorie 2.0 Persoonlijke motivatie en houding

Waarde

- Belangrijk
 - Je moet meedoen/ Stilstaan is achteruitgang
 - Inzetbaar blijven; Stabiliteit
 - Inhoudelijk bijblijven
 - Mogelijkheden voor ander werk open houden
 - doorgroeien en in de toekomst iets anders willen
 - Niet vast komen zitten/ 'hokjes denken voorkomen'
 - Niet uitgeleerd
 - Brede ervaring is waardevol
- Niet belangrijk
 - Leren en Ontwikkelen is niet meer belangrijk
 - Geen waarde aan loopbaanontwikkeling

Loopbaandrijfveren

- Horizontale groei / Variatie/afwisseling
 - Brede ervaring en profiel opbouwen.
 - Na 4/5 jaar toe zijn aan iets nieuws.
 - Bereidheid en wens tot vervullen verschillende functies
 - Nieuwe dingen leren en doen
- Verticale groei: Leidinggevende ambitie
- Inhoudelijk goed worden
 - Inhoudelijke toepassing is van belang
- Baanzekerheid/ behouden arbeidsvoorwaarden
 - Zekerheden en goede arbeidsvoorwaarden zijn van belang

Loopbaanontevredenheid

- Ontevreden met het huidige werk en/of werkplek
- Ontevreden met verdere loopbaan ontwikkelingsmogelijkheden
 - Ontevreden over doorgroei mogelijkheden
 - Ontevredenheid over mogelijkheden/ kansen vervullen persoonlijke behoefte.

Categorie 3.0: Levensfasen

De Jonge starter

- Onder 30 jaar
- Jong en willen leren
- Aantrekkelijk blijven voor andere werkgevers en functies
- Groeien /Carrière maken / Ambitieuus
- Brede ervaring opdoen
 - Zoeken/ oriëntatie best passende functie

De Spitsuurfase

- 30-40 jaar
- Aantrekkelijk blijven voor andere werkgevers en functies
- Leidinggevende ambitie
- Jong gezin/ Drukke in het privéleven
 - Activiteiten afstemmen op ruimte privéleven

Stabilisatiefase

- 40-50 jaar
- Jong gezin/ Drukke in het privéleven
 - Activiteiten afstemmen op ruimte privéleven
- Waardevolle en effectieve inzetbaarheid

Deskundige Senior

- 50-60 jaar
- Betekenisvol werk
 - Energie blijven houden door nieuwe dingen
 - Waardevol werk voor de organisatie doen.
- Van toegevoegde waarde willen zijn
 - Inzetten van kwaliteiten, zoals ervaring.
- Privéleven geeft meer ruimte voor andere loopbaanstappen
- Ervaren tijd tot pensioen is lang om stil te zitten

Afbouwende Senior

- 60+ jaar
- Nog niet stoppen met werken
- Betekenisvol werk
 - Energie blijven houden door nieuwe dingen
 - Waardevol werk voor de organisatie doen.
- Van toegevoegde waarde willen zijn
 - Inzetten van kwaliteiten, zoals ervaring.
- Stoppen met werken
 - Eerder stoppen wegens meer waarde aan vrijheid
 - Eerder stoppen wegens gezondheid

Categorie 4.0 Persoonsgebonden voorwaardelijk kenmerken

Gezondheid

- Goede gezondheid/ geen beperking
- Gezondheid beperkt
 - Beperkt in energie
 - Fysieke beperkingen
 - Slechte gezondheid zorg voor focus op stabiel houden van het huidige niveau

Zelfvertrouwen

- Goed zelfvertrouwen
 - Overtuigd van voldoende capaciteiten voor opleiding en training
 - Overtuigd van voldoende capaciteiten vervullen andere functies
- Minder zelfvertrouwen
 - Soms last van onzekerheid
 - Niet overtuigd van capaciteiten, door beperkingen in de gezondheid
 - Niet overtuigd van het kunnen afronden van een opleiding
 - Niet overtuigd van capaciteiten om andere functies naar verwachting uit te kunnen voeren.

Categorie 5.0 Organisatieondersteuning: HR faciliteiten

- Voldoende mogelijkheden, bij behoefte.
 - Opleiding en training
 - De Rijksacademie
 - Leerportaal
 - Opleiding en training elders
 - Mobiliteit en arbeidsmarktverkenning
 - Workflow
 - Interne mail met interne vrije vacatures
 - Mobiliteitsbank
- Gebrek aan loopbaanondersteuning
- Zichtbaarheid en bekendheid
 - Vooral op papier is er veel.
 - Moeilijk te vinden en onoverzichtelijkheid aanbod
 - Gebrek aan frequente enthousiaste communicatie
- Gebruik op aanraden van collega of leidinggevende
- Geen tijd om te zoeken
- Indruk en presentatie
 - Weinig passende mogelijkheden
 - Zichtbare mogelijkheden zijn weinig 'prikkelend'
 - Onduidelijke communicatie en gebruikersonvriendelijkheid
 - Perceptie toegankelijkheid/ gebruikersmogelijkheden HR faciliteiten

Categorie 6.0 Organisatieondersteuning: Functiekenmerken

- Werkdruk
 - Weinig tijd
 - Beperkte tijd, maar ook een keuze
- Functieopbouw
 - Aspecten in het werk vragen om individuele ontwikkeling
 - Vrijheid in de functie, zorgt voor tevredenheid.

Categorie 7.0: Organisatieondersteuning: Cultuur

- Weinig sturend
- Aandacht van de organisatie

- Ja , je hoort en ziet het
- Ja, maar vanuit de directie
- Nee geen aandacht
- Stimulatie van de organisatie
 - Ja, er wordt over gecommuniceerd en collega's doen het ook
 - Vast onderdeel RKW gesprek
 - Ja, maar vanuit de directie.
 - Nee er wordt niet over gesproken.

Categorie 8.0: Organisatieondersteuning: De rol van leidinggevende.

- Er is geen aandacht voor
- Stimuleren en Aandacht
 - Komt aanbod in het RKWgesprek
 - Vraagt naar ontwikkelingsbehoefte
 - Geeft feedback en doet suggesties
 - Maakt concrete afspraken
- Faciliteren
 - Verwijst naar ondersteunende faciliteiten
 - Verleend toegang tot faciliteiten en middelen
- Geen steun en beperkt toegang tot faciliteiten
 - Geeft geen goedkeuring voor aangevraagde opleidingen.
 - Geeft geen ruimte om mogelijkheden te bespreken

Categorie 9.0: Overige/ Dynamische karakter

- **Tijdelijk minder actief**
 - Eigen keuze door loopbaanstap
 - Door tijd
 - Geen medewerking van de leidinggevende.

Bijlage 3: Uitnodigingsmail

Uitgezette mail door de plaatsvervangend directeur HRM:

Beste collega's, graag vraag ik jullie medewerking!

Ik stuur jullie hierbij een A4 met de aanpak van het afstudeeronderzoek dat Manisha Pherai bij FMC/HRM uitvoert op het thema leeftijdsbewust personeelsbeleid/duurzame inzetbaarheid. Zij is inmiddels toe aan de fase van interviews. Manisha heeft in totaal 20 medewerkers in een adviserende rol (met een HBO/WO werk-/denkniveau) nodig in de beschreven levensfasen. We onderscheiden daarbij 5 levensfasen:

De jonge starter	Onder de 30 jaar
De spitsuurfase	30-40 jaar
Stabilisatiefase	40-50 jaar
Deskundige senior	50-60 jaar
Voltooiende fase van de senior	60 +

We zouden graag namen van jullie ontvangen van medewerkers die bereid zijn mee te werken aan een interview. Manisha kan uit de groep dan een goede selectie maken. Kandidaten kunnen worden aangemeld bij Manisha.Pherai@minienm.nl. Als het lukt ontvangt zij de namen graag uiterlijk 9 juni a.s.

Dank alvast en groet,

Karen de Boer

Bijgevoegde onderzoeksuitleg:

Onderzoeksachtergrond

Wie ben ik en wat kom ik doen

Ik ben Manisha Pherai en ben momenteel bezig met het afronden van mijn bestuurskundige master management van HR en verandering. Ter afronding van mijn master ben ik sinds februari bezig met een afstudeerstage bij FMC-HRM, waarbij ik me bezig houd met een afstudeeronderzoek op het gebied van (duurzame) inzetbaarheid.

Er wordt namelijk steeds meer aandacht gegeven aan de duurzame inzetbaarheid van alle werknemers. In de huidige werkgever-werknemer relatie is er steeds meer een verschuiving te zien van life-time employment naar life-time employability. Daarnaast zien we dat de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan en inzetbaarheid steeds meer bij de werknemer zelf wordt gelegd. Er wordt steeds meer verwacht dat de werknemer proactief werkt aan de eigen inzetbaarheid. Ook vanuit de rijksoverheid komt hier steeds meer aandacht voor. Zo meldde minister Blok eind vorig jaar het belang voor aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van rijksmedewerkers, om als rijksoverheid een kwalitatief wendbare overheid te zijn.

In het kader van deze ontwikkelingen, wordt er onderzoek gedaan naar hoe werknemers in verschillende levensfasen proactief werken aan de eigen inzetbaarheid, welke drijfveren hierbij een rol spelen en welke factoren uit de organisatie hen hier al dan niet toe in staat stellen. Het onderzoek geeft interessante input voor het ondersteunen van medewerkers bij het werken aan de eigen inzetbaarheid, wat waardevol kan zijn voor het opstellen van het levensfasenbewustpersoneelsbeleid.

Proces: hoe kom ik het doen

Mijn onderzoeksterrein zijn de stafdirecties op concernniveau van IenM. De doelgroep bestaat uit werknemers met een ondersteunende adviesrol (met een Hbo/WO werk-/denkniveau).

Middels het afnemen van face-to-face semi-gestructureerde interviews wordt er informatie verzameld over de manier waarop men werkt aan de eigen inzetbaarheid en welke factoren hierbij een rol spelen. Het gaat om ongeveer 20 interviews. Omdat het onderzoek zich focust op werknemers in verschillende levensfasen is het wenselijk dat de respondenten voor het interview een afspiegeling zijn van mensen in verschillende levensfasen stafdirecties. Hierbij is er een indeling van de volgende levensfasen gemaakt:

De jonge starter	Onder de 30 jaar
De spitsuurfase	30-40 jaar
Stabilisatiefase	40-50 jaar
Deskundige senior	50-60 jaar
Voltooiende fase van de senior	60 +

Middels interviews is het mogelijk om de behoefte van werknemers goed in kaart te brengen en meer diepgang te krijgen en inzicht te krijgen in de verschillende levensfasen, de manier waarop zij, *kunnen en willen*, werken aan de eigen inzetbaarheid. De interviews zullen gemiddeld ongeveer driekwartier in beslag nemen, afhankelijk van hoeveel de respondent kan vertellen. De respondenten zullen anoniem behandeld worden in de rapportage.

Wat levert het op voor IenM en wat gebeurt er met de resultaten

De resultaten zijn enerzijds bedoeld voor mijn afstudeeronderzoek, waarmee ik meer inzicht hoop te geven in hoe mensen proactief werken aan hun eigen inzetbaarheid, wat hen hiertoe drijft en hoe de organisatie hier een rol in kan spelen. Met deze inzichten worden er uiteindelijk aanbevelingen gedaan aan FMC- HRM.

Daarnaast leveren de resultaten ook iets op voor u en de organisatie. De resultaten van het onderzoek zullen namelijk gebruikt worden als input voor het levensfasenbewustpersoneelsbeleid bij FMC-HRM. Maar ook voor u zal het van waarde zijn. Middels het onderzoek wordt inzicht gegeven in de behoefte van werknemers in verschillende levensfasen, die leiden tot concrete aanbevelingen voor medewerkers en managers hoe duurzame inzetbaarheid te bevorderen.