

Employability: een gezamenlijk belang van organisatie en werknemer

MASTERSCRIPTIE: EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE
INVLOED VAN PERSOONLIJKE EN CONTEXTUELE FACTOREN OP
HET WERKEN AAN EMPLOYABILITY

Naam: Bart Mostert

Studentennummer: 373199

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit: Erasmus School of Social and Behavioural
Sciences

Opleiding: Bestuurskunde: Management van HR en
Verandering

Eerste lezer: dr. L. den Dulk

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

Datum: 29-01-2018

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding de master bestuurskunde: Management van HR en Verandering. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij Stichting Syndion en heeft betrekking op de factoren die van invloed zijn op de employability van werknemers.

Voor u begint met lezen wil ik eerst nog een aantal mensen bedanken.

In de eerste plaats wil ik mijn scriptiebegeleider, Laura den Dulk, en mijn stagebegeleider, Martine de Klein bedanken. Zij hebben mij al die tijd met goede adviezen en feedback bij gestaan. Zonder hun tijd en moeite lag deze scriptie er niet.

Daarnaast wil ik ook in het bijzonder mijn moeder en zussen bedanken. Na een hoop gedoe door een kapotte computer hebben zij mij er toch weer bovenop geholpen. Mijn dank hiervoor is groot.

Deze scriptie betekent het einde van een lange tijd studeren aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het was een prachtige periode. Na 6 mooie jaren wordt het tijd voor iets nieuws!

Ik wens u veel leesplezier.

Bart Mostert
Papendrecht, 29.01.2018

Samenvatting

Aanleiding.

De participatiesamenleving en de herziening van het zorgstelsel in 2015 hebben gevolgen voor zorgorganisaties. De dynamische omgeving waarin zorgorganisaties zich bevinden leidt tot een steeds verder toenemende vraag naar kennis en vaardigheden van professionals. Werknemers zullen daarom moeten investeren in de ontwikkeling van hun competenties om inzetbaar te blijven en in te spelen op de continu veranderende eisen uit de werkomgeving.

De werknemer is verantwoordelijk voor zijn/haar eigen inzetbaarheid. De mate waarin iemand inzetbaar is, wordt aangeduid met het begrip employability. In dit onderzoek wordt de volgende definitie van employability gehanteerd: *“De kans en het vermogen van de werknemer om nu en in de toekomst inzetbaar te zijn op een wijze die aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de werknemer, de organisatie en de arbeidsmarkt”*. De verantwoordelijkheid voor employability ligt in de eerste plaats bij de werknemer zelf. Echter zijn er ook verantwoordelijkheden voor organisaties weggelegd. Volgens de opvatting van *life-time employability* moeten organisaties hun werknemers namelijk in staat stellen om hun employability te bevorderen.

Om inzicht te krijgen in welke aspecten werknemers aanzet om te werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid, is er binnen een geestelijke gezondheidszorgorganisatie (Stichting Syndion) onderzocht welke persoonlijke factoren en contextuele factoren van invloed zijn op het werken aan employability. De volgende hoofdvraag stond centraal: *“Welke persoonlijke en organisatiefactoren zijn van invloed op de employability van begeleiders uit zelfstandige teams binnen Stichting Syndion?”*

Onderzoeksopzet

Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van de capability benadering van Sen (1993). Dit theoretische raamwerk veronderstelt dat het werken aan employability niet uitsluitend wordt bepaald door de vermogens van individuen, maar ook door de context waarin individuen zich begeven. Indien werknemers de wil en het vermogen hebben om hun employability te bevorderen, moeten zij hiervoor in staat worden gesteld door de context. Contextuele factoren spelen naast persoonlijke factoren een rol bij het werken aan employability. Loopbaanidentiteit, persoonlijk aanpassingsvermogen, sociaal kapitaal, gezondheid en levensfasen zijn in dit onderzoek meegenomen als persoonlijke factoren. Employability cultuur, HR-faciliteiten, en de rol van managers zijn meegenomen als contextuele factoren.

Het onderzoek is kwalitatief van aard. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze onderzoeksmethode is geschikt voor het verdiepen van het concept employability. Interviews zijn een adequaat middel om dieper op bepaalde factoren in te gaan. Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder begeleiders 1 van Stichting Syndion. In totaal zijn er met 19 begeleiders interviews gehouden. Deze gesprekken zijn vervolgens getranscribeerd en gecodeerd.

Resultaten en analyse

Uit dit onderzoek komt naar voren dat de respondenten kunnen worden onderverdeeld in drie type begeleiders. Er is een kleine groep respondenten die redelijk passief werkt aan zijn of haar employability. Zij beperken zich voornamelijk tot employability bevorderende activiteiten die door de organisatie worden verplicht. Deze passieve medewerkers hebben over het algemeen geen verdere ambities of loopbaanverwachtingen waardoor de motivatie ontbreekt om zich actief in te zetten voor hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Daarnaast zijn er respondenten die als reactief kunnen worden

aangeduid. Deze grote groep respondenten werken op een reactieve wijze aan hun employability. Zij werken voornamelijk op basis van hun intrinsieke motivatie aan hun employability. Persoonlijke interesses en praktische toepasbaarheid van employability bevorderende activiteiten vormen de leidraad voor het werken aan employability. De actieve medewerkers vormen het derde type begeleider. Deze groep respondenten werkt (pro)actief aan hun employability. Zij hebben een toekomstgerichte visie en nemen zelf initiatief voor het bevorderen van hun inzetbaarheid.

Loopbaanidentiteit hangt sterk samen met de motivatie van een respondent en is in dit onderzoek een verklarende factor voor het passief, reactief of actief werken aan employability. Door het gebrek aan ambities is de motivatie van passieve werknemers gering, waardoor zij dus een passieve houding hebben met betrekking tot hun employability. Door het gebrek aan doorgroeimogelijkheden wordt de motivatie van reactieve werknemers beperkt. Indien zij werken aan hun verdere ontwikkeling en inzetbaarheid gebeurt dit aan de hand van intrinsieke motivatie. Proactieve werknemers zien wel toekomstige kansen en mogelijkheden en worden hierdoor gemotiveerd. Hierdoor werken zij op eigen initiatief actief aan hun employability.

Het persoonlijk aanpassingsvermogen geeft aan of een werknemer in staat is zich aan te passen aan de continue veranderingen in het werkdomein. Het niveau van het aanpassingsvermogen hangt samen met het bevorderen van employability. In dit onderzoek is het persoonlijke aanpassingsvermogen een verklarende factor voor de verschillen in het werken aan employability. Passieve medewerkers staan namelijk beperkt open voor veranderingen en hebben over het algemeen niet de overtuiging om zich adequaat aan te passen. Hierdoor beschikken zij over een laag aanpassingsvermogen. Reactieve werknemers beschikken over een redelijk persoonlijk aanpassingsvermogen. Echter hebben zij een minder optimistischere kijk op kansen en uitdagingen die zich voordoen. Hierin verschillen zij met proactieve werknemers die kansen en uitdagingen zien als gevolg van veranderingen. Zij beschikken over een hoger aanpassingsvermogen.

De rol van de manager is in dit onderzoek de enige contextuele factor die de verschillen in het werken aan employability kan verklaren. Het geven van aandacht en steun op het gebied van ontwikkeling en inzetbaarheid stelt werknemers in staat een actieve houding aan te nemen ten opzichte van employability. Daarentegen leidt het ontbreken van steun en aandacht tot het minder goed in staat stellen van werknemers, waardoor zij eerder passief of reactief aan hun employability werken.

Conclusie en aanbevelingen

In dit onderzoek is onderzocht welke persoonlijke factoren en contextuele factoren van invloed zijn op employability. Loopbaanidentiteit en persoonlijk aanpassingsvermogen lijken verklarende factoren te zijn met betrekking tot het actief werken aan employability. De rol van de clustermanagers lijkt een verklarende contextuele factor te zijn. De rol van de clustermanager is bepalend voor het in staat stellen van medewerkers om actief te werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid.

Op basis van de resultaten zijn er negen aanbevelingen gedaan. De belangrijkste worden hieronder genoemd:

- I. Toets de karaktereigenschappen van sollicitanten scherper, en selecteer sollicitanten op basis van deze toetsing.
- II. Reflecteer kritisch op het huidige psychologische contract
- III. Investeer niet in de employability van iedere werknemer
- IV. Zorg voor uniformiteit in het handelen van clustermanager met betrekking tot employability

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding	8
1.1. Aanleiding.....	8
De dynamische wereld van de gezondheidszorg	8
Ontwikkelen en innoveren: de weg naar een breed inzetbaar personeelsbestand?	8
Stichting Syndion	9
Syndion Doen we Samen: het realiseren van ‘de nieuwe begeleider’ en zelfstandige eenheden	10
1.2 Probleemstelling.....	10
Doelstelling.....	11
1.3 Relevantie.....	11
Wetenschappelijke relevantie.....	11
Maatschappelijke relevantie	12
Bestuurskundige relevantie.....	12
1.4 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Employability	14
Definities van het begrip employability	14
Drie perspectieven op employability	17
Psychologisch contract	17
Employability: een zaak van werknemers en werkgevers.....	19
Capability benadering.....	19
De capability benadering in relatie met employability	20
2.2 Persoonlijke factoren	21
Loopbaanidentiteit	22
Persoonlijk aanpassingsvermogen	22
Sociaal en menselijk kapitaal.....	23
Overige persoonlijke factoren	25
2.3 Contextuele factoren.....	26
Employability cultuur	26
HR-faciliteiten.....	27
Rol van de manager.....	27
2.4 Conceptueel Model	28
Verwachtingen	28
2.5 Operationalisering.....	30

3. Methoden.....	36
3.1 Onderzoeksstrategie	36
3.2 Dataverzameling.....	36
Respondenten selectie	37
Dataverzameling.....	38
3.3 Data analyse	39
3.4 Kwaliteit.....	39
Validiteit	39
Betrouwbaarheid.....	40
4. Resultaten.....	41
4.1 Actief werken aan employability.....	41
Typering van begeleiders	42
4.2 ‘De passieve medewerker’: weinig initiatief om inzetbaarheid te bevorderen.....	42
Geen initiatief tot het uitbreiden van kennis en vaardigheden	43
Geen behoefte en initiatief voor het wisselen van team, locatie en/of organisatie	43
Geen of zeer geringe kennis van de interne en externe arbeidsmarkt.....	43
4.3 ‘De volger’: reactief werken aan inzetbaarheid	43
Initiatief tot het bijhouden en uitbreiden van kennis en vaardigheden via het interne cursusaanbod.	44
Weinig behoefte en initiatief voor het wisselen van team, locatie of organisatie	44
Weinig initiatief voor het opdoen van kennis van interne of externe zorgarbeidsmarkt.....	45
4.4 De kartrekkers: op eigen initiatief werken aan toekomstige inzetbaarheid.....	46
Eigen initiatief voor het uitbreiden van kennis en vaardigheden.	47
Behoefte en initiatief voor interne mobiliteit	47
Eigen initiatief voor het opdoen van kennis over de interne en externe arbeidsmarkt	48
Tussen conclusie.....	48
4.5 Capability benadering: persoonlijke factoren	48
Loopbaanidentiteit	49
Betekenis werk en inzetbaarheid	49
Geen of weinig ingrijpende loopbaanverwachtingen	49
Interne loopbaanverwachtingen en intrinsieke motivatie.....	50
Verreikende loopbaanverwachtingen en ambities	50
Persoonlijk aanpassingsvermogen	51
Weerstand tegen continue veranderingen	51
Verandering: een noodzakelijk fenomeen in de gezondheidszorg	51
Veranderingen: uitdagingen en kansen	52

Sociaal kapitaal	53
Geen invloed sociale netwerk	53
Sociale netwerk voorziet in mogelijkheden	54
Gezondheid	54
Levensfasen	55
4.6 Capability benadering: contextuele factoren	57
Employability cultuur	58
Eigen verantwoordelijkheid voor scholing en ontwikkeling	58
HR-faciliteiten	58
Gebruikservaringen met aanwezige HR-faciliteiten	59
Ontbrekende HR-faciliteiten	60
De rol van de clustermanager	61
Aandacht voor ontwikkeling en inzetbaarheid	61
Faciliterende rol van de clustermanager	62
Kritiek op de rol van de clustermanagers	63
5. Kwalitatieve analyse	65
5.1 Persoonlijke factoren	65
Loopbaanidentiteit	65
Persoonlijk aanpassingsvermogen	66
Sociaal kapitaal	69
Gezondheid	69
Levensfasen	69
5.2 Contextuele factoren	70
Employabilitycultuur	70
HR-faciliteiten	71
De rol van de clustermanager	72
5.3 Reflectie conceptueel model	73
De passieve begeleider	73
De kartrekker – proactieve begeleider	75
6. Conclusie en discussie	76
6.1 Conclusie	76
Verantwoordelijkheidsgevoel voor employability	76
De invloed van persoonlijke factoren op employability	77
De invloed van contextuele factoren op employability	78
Beantwoording centrale onderzoeksvraag	79
6.2 Praktische aanbevelingen	79

Striktere toetsing van karaktereigenschappen tijdens de sollicitatieprocedure	79
Kritische reflectie op de verwachtingen van het psychologische contract.....	80
Investeer niet in iedere werknemer.....	81
Zorg voor uniformiteit bij het handelen van de clustermanager.....	82
Voer de wildcard opnieuw in.....	83
6.3 Theoretische reflectie en discussie	83
Discussie	84
6.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	85
Literatuurlijst	87
Bijlage 1a: Uitnodigende brief aan clustermanager voor medewerking onderzoek	91
Bijlage 1b: Uitnodigende brief aan verbinders voor medewerking onderzoek	92
Bijlage 2: Interviewgide	93

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

De dynamische wereld van de gezondheidszorg

De verzorgingsstaat heeft in 2015 plaats gemaakt voor de participatiesamenleving. Deze stelselvoorziening heeft als voordelen dat burgers naar hun vermogen participeren in de maatschappij en hun eigen krachten inzetten ten behoeve van de samenleving. Waar de verzorgingsstaat het gevoel van nutteloosheid en eenzaamheid aanwakkerde, stimuleert de participatiesamenleving burgers om bij te dragen aan de samenleving. Daarnaast is de participatiesamenleving volgens het CPB (2013) goedkoper dan de verzorgingsstaat, wat gunstig is in tijden van toenemende zorgkosten.

De stelselherziening heeft decentralisaties tot gevolg gehad in het sociale domein van de gezondheidszorg. Het sociale domein heeft betrekking op de inspanningen die gemeenten verrichten op het gebied van werk, zorg, participatie en jeugd op basis van de nieuwe Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015, de Participatiewet en de nieuwe Jeugdwet (Rijksoverheid 2014).

Naast wijzigende financieringsstromen beoogt de stelselherziening een inhoudelijke transformatie van zorginstellingen (Wiebush & Moulijn 2014). Zorginstellingen moeten de intentie hebben om kwetsbare burgers te laten participeren als volwaardige burgers in de maatschappij. Echter zal de ondersteuning vanuit zorgorganisaties onmisbaar blijven voor kwetsbare burgers. De participatie van burgers met een beperking in de samenleving waarbij van hun eigen kracht wordt uitgegaan, is de essentie van de participatiesamenleving (Tweede Kamer 2014).

Bovenstaande ontwikkelingen spreken van een dynamische omgeving. Dit dynamische karakter zal de gezondheidszorg altijd blijven houden (NVZ 2015; Manser 2009). De kamerbrief Waardig leven met Zorg, die is geschreven door de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, gaat in op (benodigde) innovaties en vernieuwingen als gevolg van de onzekere dynamiek binnen de zorg (Kamerbrief 2016: Waardig leven met Zorg). Organisaties moeten er op toegerust zijn om maatwerk te kunnen bieden aan meervoudige complexe zorg- en begeleidingsvragen (Kwaliteitsagenda Gehandicaptenzorg 2016). Zorginstellingen moeten daarom wendbaar en flexibel zijn om snel en adequaat hierop in te spelen. Deze eigenschappen worden van ook het zorgpersoneel verwacht (Jansen et al. 2013: 120). De gevraagde kennis en vaardigheden die in de toekomst nodig zijn om als professional kwalitatieve zorg te verlenen, zullen steeds verder toenemen.

Zorgorganisaties zullen dus moeten blijven investeren in hun personeel om te kunnen voldoen aan de dynamische omgeving en de veranderende positie van de cliënt. Daarnaast moeten werknemers ook zelf investeren in hun persoonlijke ontwikkeling. Zonder investeringen in de ontwikkeling van werknemers zullen organisaties flexibiliteit en wendbaarheid missen waardoor zij niet kunnen inspelen op de dynamische omgeving waarin zij opereren. Werknemers die hun competenties niet bijhouden en uitbreiden zullen hierdoor minder goed inzetbaar zijn (Jansen et al. 2013: 121).

Ontwikkelen en innoveren: de weg naar een breed inzetbaar personeelsbestand?

In de vorige alinea zijn de concepten inzetbaarheid en ontwikkeling aan bod gekomen. Essentiële begrippen volgens TNO wanneer een organisatie wil meebewegen met de dynamische omgeving (TNO 2012). De zorgstelselherziening, de aanhoudende druk op de zorgkosten en de inhoudelijke ontwikkelingen ten gevolge van de participatiesamenleving maken het voor zorgorganisaties van belang om een goed ontwikkeld en breed inzetbaar personeelsbestand te hebben, dat kan inspelen op snelle veranderingen in de context van de gezondheidszorg (Dorenbosch et al. 2012: 23).

De ontwikkelingen vereisen van organisaties om te innoveren en van zorgprofessionals om zich (verder) te ontwikkelen. Het verder leren en ontwikkelen van werknemers sluit aan bij de transitie van *lifetime employment* naar *lifetime employability*. Generaties lang was het voor veel werknemers vanzelfsprekend om gedurende hun hele loopbaan bij dezelfde werkgever te werken. Echter sinds het begin van deze eeuw begon de aandacht zich te richten op *employability*, omdat dit beter paste bij de behoefte van organisaties aan flexibiliteit (Thijssen et al. 2008: 166). Het begrip *employability* werd toen enkel nog gezien als: *‘de mogelijkheid om voortdurend inzetbaar te zijn op de interne of externe arbeidsmarkt’* (Forrier & Sels 2005: 48). De vraag naar *employable* of breed inzetbare werknemers op de arbeidsmarkt werd steeds groter. Het bijhouden en uitbreiden van kennis en vaardigheden was voor werknemers de sleutel tot inzetbaarheid.

Door deze ontwikkeling is de wens voor een stimulerende werkomgeving bij werknemers ontstaan, waarin zij zich kunnen verder ontwikkelen en kunnen doorgroeien. Werknemers verwachten mogelijkheden om aan hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid te kunnen werken, omdat hierdoor hun kansen op de interne en externe arbeidsmarkt toenemen (Van Dam et al. 2006: 54).

Het uitbreiden van competenties is dus steeds meer de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer geworden. Het is niet langer een ontwikkelproces wat enkel binnen de muren van de werkgever plaatsvindt. Ontwikkeling is een continu proces geworden voor het bijhouden en uitbreiden van competenties. Het begrip *employability* is door deze opvatting ruimer dan voorheen. In dit onderzoek wordt de onderstaande definitie van employability gehanteerd:

‘De kans en het vermogen van de werknemer om nu en in de toekomst inzetbaar te zijn op een wijze die aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de werknemer, de organisatie en de arbeidsmarkt’.

Ondanks dat de definitie van employability gericht is op het vermogen en de bereidheid van de werknemer om te werken aan zijn ontwikkeling en inzetbaarheid, kunnen organisaties ook aanzetten tot ontwikkel- en leerprocessen (Van Dam 2006: 59). Sterker nog, het hangt niet allemaal af van de wil en het vermogen van werknemers. Organisaties moeten namelijk een context creëren waarin werknemers op zijn minst hun competenties kunnen bijhouden. (Van der Klink et al. 2011: 347). Er is dus zowel een rol voor de organisatie als voor de werknemer weggelegd. De verantwoording en het initiatief voor ontwikkeling ligt bij de werknemer zelf. De organisatie heeft een faciliterende rol. Echter welke factoren werknemers precies aanzetten om zich te blijven ontwikkelen, en op welke manier zorgorganisaties het beste kunnen ondersteunen, blijft een vraag. In dit onderzoek zullen de persoonlijke en de contextuele factoren worden onderzocht die van invloed zijn op de employability van werknemers. Met deze inzichten in relevante factoren kunnen zorginstellingen hun personeelsbeleid ten aanzien van de ontwikkeling en inzetbaarheid van werknemers beter vormgeven.

Stichting Syndion

Het onderzoek naar factoren die van invloed zijn op de employability van werknemers zal worden uitgevoerd binnen Stichting Syndion (hierna: Syndion). Syndion is een zorgaanbieder die zich richt op de dienstverlening aan mensen met een beperking. Syndion biedt ondersteuning aan kinderen, volwassenen en ouderen met een lichamelijke of verstandelijke beperking. De ondersteuning richt zich met name op wonen, werken en dagbesteding.

Syndion heeft circa 40 woonlocaties, 25 dagbestedingslocaties, enkele kinderdagcentra en biedt ook ambulante zorg. Op de locaties werken zelfstandige teams die zelf de verantwoording dragen voor het organiseren van de ondersteuning aan cliënten. Boven de zelfstandige teams staan clustermanagers die sturing (kunnen) geven. Het werken in zelfstandige teams maakt onderdeel uit

van een organisatieverandering die op een aantal locaties in 2013 al is ingezet: *Syndion, Doen we Samen*. De aanleiding hiervoor vormen interne keuzes en maatschappelijke ontwikkelingen. Syndion heeft ervoor gekozen om het primaire proces centraal te stellen: de relatie tussen cliënt-begeleider-naasten. Zeggenschap is centraal komen te staan en is daarom een belangrijke waarde binnen Syndion. De organisatieverandering moet leiden tot het versterken van de positie van de cliënt en de begeleider.

Syndion Doen we Samen: het realiseren van 'de nieuwe begeleider' en zelfstandige eenheden

De grootste uitdaging bij de organisatieverandering was de vorming van zelfstandige teams, een variant op zelfsturende teams, met een geheel nieuw functieprofiel voor begeleiders. Syndion heeft gesneden in managementlagen. Dit heeft geleid tot een platte organisatie waardoor de verantwoordelijkheid laag is komen te liggen. Dit betekent dat de teams voortaan de grootste verantwoordelijkheid dragen voor de ondersteuning van cliënten. Er is één managementlaag overgebleven: de clustermanagers. Er is hiervoor gekozen omdat de locaties van Syndion kleinschalig zijn en daarnaast zeer verspreid liggen. De zelfstandige teams kunnen daardoor in een uiterst geval terugvallen op hun clustermanager (Syndion Meerjarenbeleidsplan 2017-2021).

Een ander onderdeel van de organisatieverandering omvat het universeel trainen van de begeleiders van Syndion. Alle begeleiders hebben verplichte trainingen en cursussen moeten volgen voor het aanleren van de *Cyclisch Werken* methode. Het doel hiervan was om meer flexibiliteit onder begeleiders te creëren waardoor begeleiders minder locatie en team gebonden zijn.

Er moet worden ingespeeld op de toekomstige ontwikkelingen zoals het ouder wordende personeelsbestand, de toenemende zeggenschap van de cliënt en zijn naasten, maar ook op de trend van het levenslang leren. Begeleiders moeten zich voortaan snel kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden, bijvoorbeeld aan locatie of team, maar ook aan externe ontwikkelingen zoals wet- en regelgeving.

Echter roept de wens om een flexibel en ontwikkeld personeelsbestand de vraag op in hoeverre begeleiders in zelfstandige teams zich willen in zetten voor hun employability. Uit de literatuur komen namelijk verschillende normatieve opvattingen naar voren over wie de verantwoordelijkheid draagt voor het bevorderen van de employability. Het standpunt dat werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling en inzetbaarheid wordt niet door iedere werknemer gedeeld. Werkgevers zijn vaak van mening dat zij mogelijkheden moeten bieden aan hun werknemers om te werken aan hun employability. Werkgevers gaan er echter wel vanuit dat werknemers zelf het initiatief hiervoor nemen. Vanuit deze optiek hebben werknemer en werkgever beiden een rol in het continue proces om inzetbaar te blijven.

Gegeven bovenstaande opvatting dat zowel werknemers als werkgevers verantwoordelijkheden op het gebied van inzetbaarheid, wordt er in dit onderzoek nader ingegaan op de zowel tegenwerkende als de bevorderende factoren die werknemers van Syndion tegenkomen als het gaat om werken aan de employability.

1.2 Probleemstelling

Employability, een begrip dat verwijst naar de wil en de capaciteit van een werknemer om gedurende zijn hele carrière inzetbaar te zijn en inzetbaar te blijven, is voor zowel werknemers als organisaties van essentieel belang (Reamdonck 2009: 39; Manuel 2014: 2). Voor organisaties in een dynamische omgeving is het een must omdat zij wendbaar en flexibel blijven, wat uiteindelijk kan resulteren in een concurrentievoordeel. Voor werknemers is het ook van belang omdat door de toenemende complexiteit van de kennismaatschappij en de steeds veranderende eisen die aan

werknemers worden gesteld, het essentieel is om te zorgen dat je inzetbaar bent en blijft. Dit vereist dus van werknemers dat zij gedurende hun carrière moeten blijven leren en ontwikkelen.

Binnen Syndion werkt echter een deel van de begeleiders gedurende langere tijd op dezelfde locatie en tevens in hetzelfde team. Hierdoor kan het dus zo zijn dat kennis en vaardigheden zich niet of nauwelijks door de organisatie verplaatsen en tevens dat de ontwikkeling van een deel van de begeleiders stilstaat. Daarnaast merkt het management van Syndion dat veel werknemers weinig tijd en moeite investeren in hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Sommige begeleiders groeien nauwelijks mee met de veranderende eisen als gevolg van de toenemende complexiteit van de dynamische zorgsector. De ontwikkeling van kennis en vaardigheden staat bij deze groep begeleiders in feite stil. Om de stagnatie in de ontwikkeling van werknemers tegen te gaan, is er tijdens de organisatieverandering ingezet op het vergroten van de employability van werknemers.

Sinds de overgang naar zelfstandige teams wordt er ingezet op het vergroten van de inzetbaarheid van begeleiders. Binnen Syndion is er de mobiliteitswens om begeleiders op verschillende locaties en in meerdere teams te laten werken. Cruciaal hierbij is dat begeleiders hun competenties bijhouden en uitbreiden waardoor zij flexibel inzetbaar blijven voor Syndion (Raemdonk 2009: 40). Syndion vindt het belangrijk dat werknemers zich blijven ontwikkelen, ongeacht of zij hierdoor hun interne of externe inzetbaarheid vergroten.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te verklaren welke persoonlijke en contextuele factoren van invloed zijn op het werken aan employability, door middel van het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek onder de begeleiders van Stichting Syndion.

Om deze reden staat de volgende hoofdvraag centraal:

“ Welke persoonlijke en organisatiefactoren zijn van invloed op de employability van begeleiders uit zelfstandige teams binnen Stichting Syndion? ”

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld. De eerste twee deelvragen zijn theoretisch deelvragen en zullen worden beantwoord in het theoretische kader.

- I. Welke definities worden er in de literatuur gegeven aan het begrip employability?
- II. Welke factoren zijn volgens de literatuur van invloed op employability?
- III. Op welke manier voelen begeleiders zich verantwoordelijk voor hun employability?
- IV. Welke persoonlijke factoren zijn van invloed op de employability van begeleiders?
- V. Welke contextuele factoren zijn van invloed op de employability van begeleiders?
- VI. Welke beleidsaanbevelingen kunnen er worden gedaan aan de HR-adviseurs van Syndion ten aanzien van de employability van begeleiders uit zelfstandige teams?

1.3 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Employability is een onderwerp dat in de wetenschap al veelvuldig is onderzocht. Onder andere Nauta et al. (2009) hebben onderzocht welke factoren van invloed zijn op de employability van medewerkers in de gezondheidszorg. Echter pleiten deze auteurs voor vervolgonderzoek naar met name de contextuele factoren die van invloed zijn op employability. In dit onderzoek worden daarom naast de significante factoren uit de studie van Nauta et al. ook andere mogelijke persoonlijke en contextuele factoren uit andere studies meegenomen. De keuze om zowel persoonlijke als contextuele factoren mee te nemen in dit onderzoek is gemaakt omdat er nog weinig bekend is over

de wisselwerking tussen persoonlijke en contextuele factoren van werknemers in de geestelijke gezondheidszorg in relatie tot employability. Dit onderzoek zal zich daarom verdiepen in de persoonlijke kenmerken van begeleiders in combinatie met de contextuele factoren van Syndion. Om te onderzoeken welke persoonlijke factoren en welke contextuele factoren van invloed zijn op de employability, wordt de capability benadering van Sen (1993) toegepast. Klink et al. (2016) hebben deze benadering vernieuwd en dit toegepast op het onderwerp duurzame inzetbaarheid. De benadering van deze auteurs gaat ervan uit dat werknemers aan de ene kant in staat moeten zijn om mogelijkheden te benutten, maar aan de andere kant ook in staat moeten worden gesteld om mogelijkheden te benutten. Bij het benutten van mogelijkheden spelen persoonlijke factoren en contextuele factoren een belangrijke rol. Van der Klink et al. pleiten ook voor verder onderzoek naar factoren die van invloed zijn op (duurzame) inzetbaarheid. Dit onderzoek kan dus bijdragen aan nieuwe inzichten over de capability benadering in relatie met inzetbaarheid, en dus employability.

Maatschappelijke relevantie

De vergrijzing en ontgroening van personeel in de zorg en de bezuiniging als gevolg van de zorgstelselherziening zijn voor veel zorgorganisaties de aanzet geweest om het personeelsbeleid rigoureus te veranderen. Deze ontwikkelingen hebben er aan bijgedragen dat zorgpersoneel veel nieuwe werkmethodes heeft moeten leren hanteren. Met name de trend van zelfsturende teams is een steeds vaker voorkomend fenomeen. De achterliggende gedachte hiervan is dat de cliënt steeds meer centraal komt te staan en dat er daarom dus wordt ingezet op cliëntgericht werken (Maurits et al. 2016).

Bovengenoemde ontwikkelingen vereisen dat organisaties en hun personeel zich snel kunnen aanpassen aan veranderingen. Inzetbaarheid van personeel is daarom een belangrijk aandachtspunt geworden van organisaties. Er wordt door organisaties verwacht van medewerkers dat zij actief bezig zijn met het ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden. Dit verhoogt namelijk hun inzetbaarheid binnen de organisatie.

Van begeleiders uit zelfsturende en zelfstandige teams wordt door zorgorganisaties tevens verwacht dat zij hun competenties up-to-date houden. Begeleiders zijn hier primair zelf verantwoordelijk voor. Organisaties hebben de verantwoordelijkheid om hun werknemers hierbij te faciliteren. Dit onderzoek biedt inzicht in welke factoren van invloed zijn voor het werken aan employability door begeleiders uit zelfstandige teams. Daarnaast biedt het inzicht op welke manier organisaties hun begeleiders het beste kunnen ondersteunen. Met deze inzichten kunnen (gehandicapten)zorgorganisaties hun personeelsbeleid vormgeven en op deze manier de inzetbaarheid/employability te vergroten.

Bestuurskundige relevantie

In dit onderzoek wordt gekeken naar persoonlijke en contextuele factoren die van invloed zijn op het werken van aan employability door begeleiders uit zelfstandige teams. In de bestuurskunde is de aandacht voor de vormgeving van employabilitybeleid voor zelfstandige teams beperkt. Zeker voor de begeleiders uit zelfstandige teams in de gezondheidszorg is de aandacht voor een goed vormgegeven employabilitybeleid zeer gering. Dit onderzoek gaat in op zowel de bevorderende als de belemmerende factoren voor het werken aan employability door begeleiders uit zelfstandige teams. Het onderzoek is daarom voor de bestuurskunde relevant omdat het inzichten en aanbevelingen kan geven voor de vormgeving van een helder employabilitybeleid voor (geestelijke) gezondheidszorgorganisaties die werken met zelfstandige teams.

1.4 Leeswijzer

Er is in dit onderzoek structuur aangebracht door het onder te verdelen in hoofdstukken. In hoofdstuk 1 staat de aanleiding, de probleemstelling en de relevantie van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 2 staat de theorie die wordt gehanteerd uitvoerig beschreven. Aan het slot van het tweede hoofdstuk wordt er een conceptueel model gepresenteerd waarin de te verwachten relaties tussen de variabelen schematisch staan weergegeven. De theoretische verwachtingen zullen ook in dit hoofdstuk worden besproken. In hoofdstuk 3 wordt de methode die is toegepast, toegelicht. In hoofdstuk 4 zal de empirie gedetailleerd worden beschreven. Dit wordt opgevolgd door hoofdstuk 5 waarin de analyse van de resultaten plaatsvindt. In hoofdstuk 6, wat tevens het laatste hoofdstuk is, wordt er afgesloten met een conclusie, discussie en aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk vormt het theoretisch kader van het onderzoek. Er zullen verschillende theorieën worden uitgelicht. De theoretische inzichten en concepten zijn afkomstig uit de wetenschappelijke literatuur en dienen als leidraad bij de beantwoording van de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. De theorie zal zich met name focussen op de inzetbaarheid van personeel, in dit onderzoek aangeduid met de term *employability*. Daarnaast zullen factoren die van invloed zijn op de *employability* worden besproken. De theoretische concepten zullen uiteindelijk resulteren in een conceptueel model. Dit model weergeeft de verwachte verbanden en verklaringen binnen dit onderzoek.

2.1 Employability

Sinds enkele decennia is de manier waarop *employability* wordt geconceptualiseerd veranderd. De wijze waarop men inzetbaarheid en baanzekerheid ziet, is aangepast aan de veranderende opvattingen van individuen en organisaties (Nauta et al. 2009: 233; Williams et al. 2016: 877). In de eerste plaats waren inzetbaarheid en baanzekerheid gebaseerd op het principe van *life-time employment*, wat voor de werknemer een baan voor het leven inhield. Echter is sinds de jaren negentig van de vorige eeuw de opvatting van *life-time employment* niet meer dominant (Gaspersz & Ott 1996: 6; Forrier & Sels 2005: 47). Er heeft een transitie plaatsgevonden van *employment* naar *employability*. De opvatting dat werknemers gedurende hun hele carrière bij dezelfde werkgever bleven heeft aan waarde verloren. De traditionele rollen van werkgevers en werknemers zijn hierdoor veranderd. Het bieden van levenslange werkzekerheid door de werkgever in ruil voor de levenslange loyaliteit van de werknemer past niet meer bij het gedachtegoed van werkgevers en werknemers (Thijssen et al. 2008: 166). Werkgevers hebben in een veranderende arbeidsmarkt behoefte aan flexibiliteit. De performances van organisaties is in de huidige tijd sterk afhankelijk van de capaciteiten van werknemers. Het is van groot belang voor organisaties dat werknemers hun kwalificaties bijhouden en verder ontwikkelen. Sinds de transitie naar *life-time employability* nemen werknemers zelf de verantwoordelijkheid om zich te ontwikkelen. Zij zijn in sterke mate verantwoordelijk geworden voor hun eigen carrière. De traditionele rollen van werknemers en werkgevers zijn dus verdwenen en dit heeft geleid tot nieuwe verwachtingen en verantwoordelijkheden van beide kanten. Er is sprake van een nieuw psychologisch contract tussen werkgever en werknemer. Dit nieuwe contract zal later nog uitgebreider worden besproken. Werknemers moeten een proactieve houding aannemen ten aanzien van hun eigen ontwikkeling. Op hun beurt moeten organisaties hun werknemers hierin ondersteunen. Zonder deze ondersteuning zullen werknemers namelijk niet of nauwelijks in staat zijn om zich te ontwikkelen waardoor hun toekomstige inzetbaarheid in gevaar komt. In de volgende paragraaf zal eerst worden besproken wat er in dit onderzoek onder *employability* wordt verstaan. Er zullen verschillende definities worden besproken alvorens de centrale definitie van *employability* in dit onderzoek wordt geformuleerd.

Definities van het begrip *employability*

De aandacht voor *employability* is de afgelopen decennia toegenomen. Er zijn veel onderzoeken aan dit concept gewijd en vele auteurs hebben over dit onderwerp geschreven. Toch hanteert men vandaag de dag nog geen eenduidige definitie van het begrip *employability*. De onderzoekers en auteurs bekijken het begrip vanuit verschillende paradigma's waardoor er uiteenlopende definities bestaan. Het is daarom van belang om het begrip af te bakenen en *employability* te stoelen op een duidelijk omschreven theoretisch raamwerk. Dit is essentieel voor een effectieve evaluatie van *employability* (Williams et al. 2008: 878; Van Dam et al. 2006: 57).

Gaspersz en Ott (1996) definiëren employability als “het vermogen om werk te krijgen”. Echter benadrukken zij dat niet enkel het verkrijgen van een baan het enige is wat ertoe doet. Het verkrijgen van werk gaat namelijk gepaard met het uitbreiden van expertise en competenties. Daarnaast dragen wisselingen in werkzaamheden en functies en goed inzicht in de arbeidsmarkt ook bij aan de employability van een werknemer (1996: 2). Dit zal uiteindelijk positief bijdragen aan de inzetbaarheid van een werknemer op de arbeidsmarkt. Tevens stellen Gaspersz en Ott dat “employability een eigenschap is van werknemers”. Een belangrijke toevoeging aan deze opvatting is dat de auteurs het werken aan employability niet zien als een zaak die enkel van belang is voor werknemers. Het is namelijk ook voor werkgevers van belang dat hun werknemers ‘employable’ zijn. Een adequaat ontwikkeld personeelsbestand dat zich buiten de grenzen van hun functie kan bewegen, zal namelijk bijdragen aan het innoverend vermogen van een organisatie wat uiteindelijk een concurrentievoordeel kan opleveren (Gaspersz & Ott 1996: 4). Het bevorderen van employability is daarom ook een zaak dat van belang is voor werkgevers.

Employability wordt volgens Gaspersz en Ott bepaald door drie dimensies. Deze dimensies hebben uitsluitend betrekking op de werknemer zelf. In tabel 2.1 worden de drie dimensies uiteengezet.

Kunnen: inzetbare kennis en vaardigheden
Het is voor werknemers van belang om competenties te ontwikkelen die de grenzen van hun functie overstijgen. Werknemers die erop bedacht zijn om hun competenties bij te houden en uit te breiden, zullen hun marktwaarde behouden. Een goed ontwikkelde set aan kennis en vaardigheden die overdraagbaar is naar andere functies zal namelijk positief bijdragen aan de toekomstige inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.
Willen: bereidheid tot mobiliteit
Werknemers die bereid zijn om te rouleren van taken, functie, organisatie of zelfs werksector vergroten hun kans om een baan te krijgen en te houden. Roulatie zal namelijk bijdragen aan het vergroten van de eerder opgedane competenties en tevens zal men hierdoor meer ervaring opdoen wat later in de loopbaan van een werknemer van pas kan komen.
Weten: kennis van de arbeidsmarkt
Het is voor werknemers van belang om te weten waar er kansen liggen op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt. Het is niet enkel cruciaal om te weten waar die kansen liggen, maar ook hoe men die kansen kan benutten.

Tabel 2.1: dimensies employability van Gaspersz & Ott (1996: 4-5).

Net als Gaspersz en Ott zien Metselaar en Boom (2003) employability nauw verbonden met het psychologische contract tussen werkgever en werknemer. Zowel Gaspersz en Ott als Metselaar en Boom zijn van mening dat het up-to-date houden van kennis en vaardigheden de primaire verantwoordelijkheid is van werknemers, maar dat organisaties in het ontwikkelproces van werknemers nog steeds een rol spelen.

Heijde en van der Heijden (2006: 453) definiëren employability als volgt: “the continuous fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of competences”. De auteurs stellen het gebruik van competenties centraal voor het vervullen van huidige werkzaamheden en het verkrijgen van werk in de toekomst. Employability is dus een continu leerproces en richt zich op het ontwikkelen van een loopbaan (Manuel 2014: 1). Heijde en van der Heijden hebben employability geoperationaliseerd aan de hand van vijf dimensies die gezamenlijk de mate van iemands employability bepalen. In tabel 2.2 zijn de 5 dimensies weergegeven en uiteengezet.

Beroepsexpertise
Deze dimensie heeft betrekking op het beschikken over vakspecifieke vaardigheden. Deze vakspecifieke competenties zijn essentieel voor de employability van een werknemer.

Anticipatie en optimalisatie
Deze dimensie heeft betrekking op de reflectie van de werknemer op de ontwikkeling die zijn of haar vakgebied doormaakt en het inzichtelijk hebben wat dit voor invloed heeft op hun eigen ontwikkeling. Het creatief vermogen en de veranderbereidheid van individuen zijn eigenschappen die een grote impact kunnen hebben op de employability
Persoonlijke flexibiliteit
Persoonlijke flexibiliteit beschrijft de mate waarin een werknemer in staat is om (gemakkelijk) van functie en/of organisatie te wisselen. Deze dimensie hangt nauw samen met het aanpassingsvermogen van individuen.
Organisatiegevoel
Dit heeft betrekking op de mate waarin mensen zich kunnen aanpassen aan de heersende cultuur van een organisatie. Hier hangt namelijk de participatie van werknemers binnen een organisatie mee samen. De betrokkenheid van mensen met de organisatie en hun collega's heeft invloed op hun employability.
Balans
Balans heeft betrekking op in hoeverre werknemers een balans kunnen vinden in het nastreven van hun eigen belangen en het nastreven van de belangen van de organisatie. Het kan hierbij gaan om bijvoorbeeld werk-privé belangen, maar ook belangen van de huidige functie versus belangen van de (toekomstige) loopbaan als geheel.

Tabel 2.2: componenten employability Heijde & van der Heijden (2006)

Employability is ook volgens deze auteurs van belang voor zowel organisaties als voor werknemers. Organisaties kunnen door het vergroten van de employability van hun werknemers een competitief voordeel behalen ten opzichte van concurrenten. Gezien vanuit het individu kan een grotere mate van employability leiden tot een succesvolle carrière (Heijde & van der Heijden 2006: 449; Thijssen et al. 2008: 166).

In tegenstelling tot Gaspersz en Otts eerste definitie van het begrip employability, zijn Thijssen en van der Heijden (2003) van mening dat het niet enkel gaat om de vermogens van werknemers om zich te ontwikkelen. Volgens deze auteurs gaat het met name om het gedrag van werknemers. Thijssen en van der Heijden hanteren daarom de volgende definitie: *“Employability is de gedragstendentie gericht op het verwerven, onderhouden en gebruiken van kwalificaties die bedoeld zijn om in alle loopbaanfasen zelfredzaam te participeren in een veranderende interne en externe arbeidsmarkt”*. Deze auteurs leggen dus het verband met de arbeidsmarkt waarop werknemers actief zijn.

Echter kan niet iedereen zich vinden in het onderscheid tussen interne en externe employability. De Lange en van Wijk (2012: 37) zijn van mening dat interne employability niet meer is dan brede inzetbaarheid. *“interne employability zegt niks over het vermogen om elders werk te kunnen vinden”*. De auteurs sluiten zich aan bij de definitie van Thijssen (1997) dat het bij employability draait om de zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt. De interne arbeidsmarkt geeft in onzekere tijden beperkte baan zekerheid waardoor er van zelfredzaamheid weinig sprake is. Daarom menen critici dat employability eigenlijk altijd gaat om externe employability (Sanders & de Grip 2004; De Lange & Van Wijk 2012).

Gegeven bovenstaande definities en operationalisering en kan employability verschillende componenten bevatten. Employability kan bijvoorbeeld enkel als kenmerk van een individu worden gezien. Echter wordt in dit onderzoek ook de context en de organisatie waarin een werknemers zich bevindt van invloed geacht op de inzetbaarheid van werknemers op de arbeidsmarkt. Er wordt daarom meer geneigd naar de definitie van Forrier en Sels (2005: 52). Zij definiëren employability als volgt: *“de mogelijkheid en het vermogen om een baan te verwerven en/of te behouden”*. De kans of

mogelijkheid op een baan wordt bepaald door contextuele en organisatie gebonden factoren (Gaspersz & Ott 1996: 2; Forrier & Sels 2005: 53). Persoonlijke kenmerken bepalen of de mogelijkheden en het vermogen op een succesvolle loopbaan worden benut.

In dit onderzoek wordt er een definitie van employability toegepast, die sterk afgeleid is van de definitie van Forrier en Sels, en Gaspersz en Ott. Employability wordt als volgt gedefinieerd:

“De kans en het vermogen van de werknemer om nu en in de toekomst inzetbaar te zijn op een wijze die aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de werknemer, de organisatie en de arbeidsmarkt”.

Deze formulering kan vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. In de wetenschappelijke literatuur wordt employability op verschillende niveaus toegepast, namelijk: politiek niveau, organisatieniveau en individueel niveau. In de volgende paragraaf zullen de verschillende niveaus worden toegelicht.

Drie perspectieven op employability

Er zijn een tal van factoren van invloed op het vergroten van de employability van werknemers. Deze factoren sluiten aan op één van de niveaus of perspectieven waarop we naar employability kunnen kijken. Zoals in de vorige paragraaf besproken, zijn er drie perspectieven te onderscheiden: individueel, organisatie- en maatschappelijk niveau (De Lange & van Wijk 2012: 38).

Het individuele perspectief heeft betrekking op het vermogen en het gedrag van werknemers om (intern en extern) inzetbaar te zijn en te blijven. Vanuit het individuele perspectief wordt er verwacht dat werknemers een proactieve houding hebben ten opzichte van het ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden. Flexibiliteit wordt vereist van werknemers. Proactief gedrag en ontwikkelde competenties zijn sterk bepalend voor de kansen op de arbeidsmarkt (De Lange en van Wijk 2012: 38; Thijssen, van der Heijden, Rocco 2008: 169).

Het organisatieperspectief heeft betrekking op de inspanningen die organisaties leveren om de employability van werknemers te vergroten. Het gaat hierbij om het beleid, de instrumenten en de maatregelen die organisatie gebruiken om de inzetbaarheid van hun personeel te bevorderen.

Het derde perspectief heeft betrekking op het maatschappelijke niveau. Dit heeft betrekking op bevorderende en belemmerende factoren vanuit de omgeving ten behoeve van employability (Thijssen et al. 2008: 169).

In dit onderzoek wordt er vanuit het individuele en het organisatieperspectief naar employability gekeken. De reden voor het individuele perspectief is omdat het gedrag en het vermogen om nieuwe kennis en competenties te ontwikkelen centraal staan in dit onderzoek. Daarnaast is er een rol weggelegd voor organisaties met betrekking tot de inzetbaarheid van werknemers. Individuen moeten het voortouw nemen voor hun eigen ontwikkeling en dragen hiervoor ook hun eigen verantwoordelijkheid. Echter moeten organisaties individuen wel in staat stellen om dit te kunnen doen. Het gaat dus zowel om persoonlijke als organisatorische, contextuele factoren. In feite is employability een wisselwerking tussen werkgever en werknemer (Van der Klink et al. 2016).

Psychologisch contract

In de vorige paragraaf is uiteengezet dat er bij het verbeteren van de employability van een individu zowel taken en verantwoordelijkheden zijn weggelegd voor de werknemer zelf als voor de organisatie. De traditionele arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever is veranderd: de tijd dat een werkgever levenslange baan zekerheid aan een werknemer kan bieden is voorbij (Freese et al. 2011). Er heeft een individualisering van de arbeidsrelatie plaatsgevonden (Schalk et al. 2007: 7) De arbeidsrelatie wordt zoals eerder beschreven nu gekenmerkt door life-time employability.

De transitie van life-time employment naar life-time employability heeft nieuwe verwachtingen geschept van zowel de werknemer als de werkgever. In tabel 2.3 is weergegeven hoe het psychologisch contract is veranderd door de opkomst van life-time employability. Enerzijds verwachten werkgevers een proactieve houding van werknemers om te werken aan hun inzetbaarheid. Anderzijds verwachten werknemers beloningen, maar ook immateriële en psychologische zaken van organisaties. Uit de verwachtingen vloeien verplichtingen voor zowel de werkgever als de werknemer voort. Volgens Rousseau (1998) vormen de individuele percepties van deze wederzijdse verplichtingen de kern van het psychologisch contract. Feitelijk staan de opvattingen over de beloften en verplichtingen van organisaties jegens de werknemers, en wat werknemers daar in ruil voor moeten doen, centraal (Freese et al. 2011: 409). Naar de mening van Rousseau (1998: 665) omvat het psychologische contract *“opvattingen over wat de werkgever verplicht is te bieden, gebaseerd op beloften voor een wederzijdse uitwisseling”*. Het psychologische contract kan vanuit werkgevers- en werknemersperspectief bekeken worden (Schalk et al. 2007: 9). Binnen dit onderzoek is het van belang om beide perspectieven in beschouwing te nemen. De essentie van het contract is de wederzijdse uitwisseling gebaseerd op verplichtingen binnen de arbeidsrelatie. Werkgever en werknemer zullen beiden een specifieke kijk hebben op deze uitwisseling. Dit zal tevens zo zijn met hun visie op de inspanningen die zij zelf moeten leveren met betrekking tot employability.

Volgens Steijn en Groeneveld (2009) bestaat het psychologische contract uit informele verwachtingen die werknemer en werkgever van elkaar hebben. Die verwachtingen zijn tevens dynamisch en kunnen door persoonlijke, organisatie- en/of maatschappelijke factoren veranderen. Het gaat er niet om wat er in het formele contract geschreven staat, maar om de interactie tussen werkgever en werknemer waaruit individuele verwachtingen ontstaan. Dit betekent dus dat de verwachtingen, en daarmee dus het psychologische contract, subjectief en ongeschreven is (2009: 112).

Oud psychologisch contract volgens life-time employment	
Verwachtingen werkgever	Verwachtingen werknemer
Levenslange loyaliteit aan werkgever	Levenslange baan zekerheid van de werkgever
Nieuw psychologisch contract volgens life-time employability	
- Geen blijvende loyaliteit van de werknemer. Een vertrek naar een andere werkgever om verder te leren is acceptabel. - Maximale betrokkenheid bij het werk, de projecten e.d. - Bereidheid tot mobiliteit, permanent leren en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan.	- Geen blijvende loyaliteit van de werkgever. Bij een te geringe inzetbaarheid is de kans groot op (gedwongen) vertrek. - Uitdagende functies, boeiende projecten. - Mogelijkheden voor doorstroom, brede opleidingen en zelfsturing van de loopbaan.

Tabel 2.3: oud en nieuwe psychologische contract (Gaspersz & Ott 1996: 67; Steijn & Groeneveld 2009).

Volgens Metselaar en Boom (2003) bestaat er een relatie tussen het psychologische contract en employability. Voor werknemers is een goede kwaliteit van het psychologische contract van belang omdat dat dit mede bepalend is voor hun inzetbaarheid. Een goed psychologisch contract met werkgevers zal namelijk bijdragen aan het vergroten van de employability van werknemers. Indien werkgevers hun beloften nakomen en faciliteiten aanbieden zoals het volgen van opleidingen en trainingen en het bieden van doorgroeimogelijkheden, zullen werknemers zich verder kunnen ontwikkelen waardoor hun inzetbaarheid zal toenemen.

Daarnaast is de kwaliteit van het psychologische contract ook voor werkgevers van belang. Wanneer het psychologische contract met de werknemer is geschonden, zullen investeringen in de employability van deze werknemer zich niet uitbetalen. Werknemers zullen minder betrokken en gemotiveerd zijn (Freese et al. 2011). Waarschijnlijk zullen deze inspanningen ten gunste komen aan een andere organisatie (Metselaar en Boom 2003).

Er kan dus geconcludeerd worden dat ook uit het nieuwe psychologische contract naar voren komt dat individuen een proactieve rol hebben ten aanzien van employability en dat organisaties hen hierin moeten ondersteunen. Zowel werknemers als werkgevers hebben dus verantwoordelijkheden wat betreft het werken aan employability. Dit komt sterk naar voren in de theorie van het psychologische contract en daarom wordt het psychologisch contract besproken in dit theoretische kader. In dit onderzoek zal er namelijk worden gekeken naar zowel de mate waarin werknemers in staat zijn om te werken aan hun employability als naar de mate waarin zij in staat worden gesteld om te werken aan hun employability. Het *'in staat zijn'* en het *'in staat gesteld worden'* vormen de essentie van de *capability* benadering. In de volgende paragrafen zal deze theoretische benadering worden besproken.

Employability: een zaak van werknemers en werkgevers

In de vorige paragraaf is beschreven dat employability niet enkel afhankelijk is van persoonlijke factoren van werknemers, maar ook afhankelijk is van de organisatie- en contextuele factoren (Van der Klink et al. 2011: 344). Werknemer dragen de verantwoording om binnen de kansen die zich voordoen zijn kennis en vaardigheden up-to-date te houden en te vergroten. De werknemer is echter hierbij gebonden aan de mogelijkheden die de werkgever tot ontwikkeling biedt. Werkgevers dragen daarom de verantwoording om condities te scheppen waarbinnen ontplooiing en uitbreiding van competenties mogelijk zijn (Alkire 2005: 124; Van der Klink et al. 2016).

De capability approach die is ontwikkeld door Amartya Sen, is een adequaat model om vermogens en mogelijkheden van werknemers om hun employability te vergroten, te belichten. De capability benadering houdt enerzijds rekening met de vrijheden van individuen om te doen en laten wat zij willen, maar houdt anderzijds ook rekening met de mogelijkheden die zij krijgen om doelen te behalen waar zij waarde aan hechten (Van der Klink et al. 2011: 346). Samenvattend gaat deze benadering over mogelijkheden en hulpbronnen die mensen in staat stellen hun leven en loopbaan te vervullen op de manier zoals zij dat willen.

Capability benadering

De capability benadering kan worden beschouwd als een normatief theoretisch kader dat inzicht kan geven in individuele en contextuele factoren die bijdragen aan de employability van werknemers. Dit kader besteedt zowel aandacht aan de individuele keuzevrijheid van mensen om aan bepaalde waarden invulling te geven, als de mate waarin de omgeving van mensen mogelijkheden biedt om aan persoonlijke waarden invulling te geven (Bonvin & Farvaque 2007). Amartya Sen heeft deze theorie ontwikkeld naar aanleiding van de indruk die armoede in zijn jeugd op hem heeft gemaakt. Er werd namelijk beweerd dat economisch groei naar verloop van tijd de armoede onder mensen sterk

zou verminderen. Economische groei leidde aan de ene kant wel tot een stijging van het bruto binnenlands product (BBP), maar deze stijging leidde niet automatisch tot een verbetering van de kwaliteit van leven waardoor mensen in armoede bleef leven. De economische groei heeft dus niet voor iedere burger gelijke opbrengsten gehad, wat tot uiting komt in een verbetering van het inkomen en/of kwaliteit van leven. Hieruit komt naar voren dat dus niet iedereen in staat is gesteld om te profiteren van het toegenomen BBP en dus om hun ongewenste situatie te veranderen. *“Het gaat er, aldus Sen, niet alleen om welke hulpbronnen er zijn en hoe een situatie subjectief door betrokkenen wordt ervaren, [...], maar om de vraag over welke mogelijkheden leden van een samenleving daadwerkelijk beschikken en hoe deze verdeeld zijn”* (Van der Klink et al. 2011: 346). De capability benadering gaat daarom in essentie over de mogelijkheden die mensen hebben, met als uitgangspunt het vergroten van het welzijn van mensen (Yerkes & Den Dulk 2015: 512; Pelleboer-Gunnink et al. 2014: 224).

De ‘capabilities’ kunnen worden aangemerkt als mogelijkheden en capaciteiten die voor mensen waardevol en belangrijk zijn omdat deze capabilities betekenis geven aan hun leven (Van Hoof et al. 2015). Volgens Sen moet het welzijn van een individu worden beoordeeld aan de hand zijn of haar capabilities, omdat het daadwerkelijke functioneren van een individu het resultaat kan zijn van beperkte (keuze)mogelijkheden (Van der Klink et al. 2016: 73). Sen’s gedachtegoed over capabilities is gebaseerd op het principe van keuzevrijheid, wat tot gevolg heeft dat mensen moeten worden ondersteund in het verwerven van capabilities om zichzelf te ontplooiën. Van belang hierbij is dat mensen de vrijheid krijgen om zich te ontwikkelen en persoonlijke beslissingen te maken. De mate waarin iemand zijn of haar welzijn vergroot en zijn of haar leven invult wordt bepaald door de mate waarin iemand succesvol is om hulpbronnen om te zetten in capabilities (Van der Klink et al. 2016: 72). Hulpmiddelen stellen mensen in staat om iets wat voor hun waardevol is te bereiken (Den Dulk & Yerkes: 512).

Het denkbeeld van Sen over gelijke mogelijkheden en vrijheden betekent niet dat mensen verplicht zijn om hiervan gebruik te maken. Het beschikken over individuele vrijheid houdt ook in dat mensen zelf mogen beslissen over de invulling van hun leven en dus om bepaalde mogelijkheden onbenut te laten. Mensen zijn dus ook vrij om te beslissen of zij wel of niet gebruik maken van de mogelijkheden om hun employability te vergroten. Wanneer werknemers hun employability willen verbeteren, zullen zij zowel de motivatie hiervoor moeten hebben (willen), als het vermogen moeten hebben om dit te (kunnen) bereiken (Forrier & Sels 2005).

De capability benadering in relatie met employability

De capability benadering van Sen (1993) kan worden toegepast op de employability van werknemers. Belangrijke begrippen die samenhangen met capability en employability zijn performance (prestatie) en vermogen. In tabel 2.4 staat schematisch weergegeven wat er onder deze begrippen wordt verstaan.

Begrip	Omschrijving
Prestaties	Wat een individu daadwerkelijk doet ter bevordering van zijn/haar employability
Vermogen	Wat een individu daadwerkelijk kan ter bevordering van zijn/haar employability
Capability	Het individuele vermogen in relatie tot de mogelijkheden die de context biedt

Tabel 2.4: definities (Van der Klink et al. 2011)

Samenvattend kan er gesteld worden dat het capability begrip in de benadering van Sen betrekking heeft op het kunnen van individu, wat zowel refereert aan het in staat zijn, als op het in staat gesteld

worden (Van der Klink et al. 2011; Van Hoof et al. 2015). Toegespitst op employability betekent dit enerzijds dat werknemers in staat moeten zijn en de wil moeten hebben om te werken aan hun (toekomstige) inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, en anderzijds dat de context waarin een werknemer zich begeeft de werknemer in staat moet stellen om te werken aan zijn inzetbaarheid. *“Het gaat er dus niet alleen om dat iemand bepaalde kennis en vaardigheden bezit en de wil heeft om zich verder te ontwikkelen, maar ook dat de organisatiecontext dat faciliteert en de mogelijkheden biedt om waardevolle taken uit te voeren”* (Van der Klink et al. 2011). Persoonlijke en contextuele factoren bepalen uiteindelijk hoe hulpbronnen worden aangewend en worden ingezet om de employability te verbeteren. Deze persoonlijke en contextuele factoren die van invloed zijn op het omzetten van hulpbronnen in daadwerkelijke vrijheid en capaciteit om keuzes te maken ter bevordering van iemand zijn of haar employability, worden conversiefactoren genoemd (Yerkes & Den Dulk 2015: 512; Van der Klink et al. 2016: 75; Pelleboer-Gunnink et al. 2014: 227).

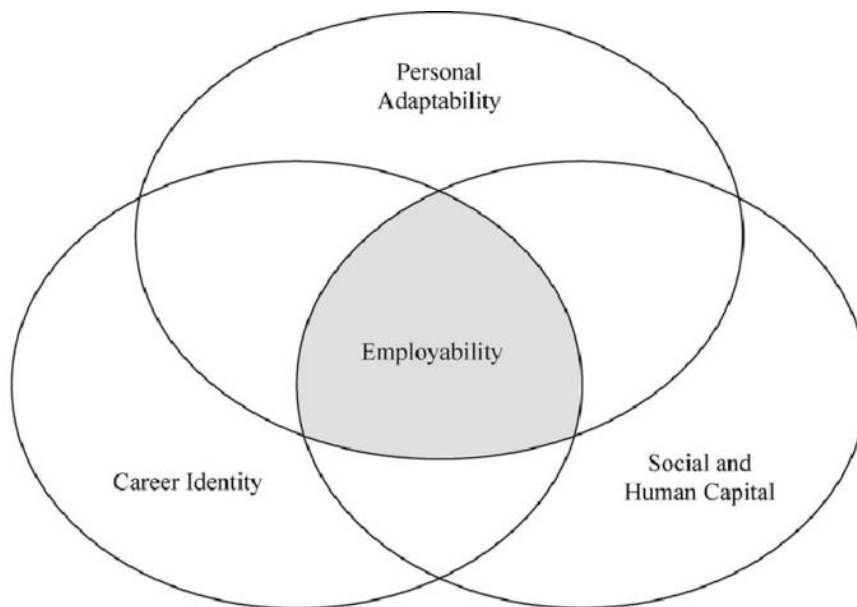
De kansen en het vermogen van werknemers om nu en in de toekomst inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt is dus niet enkel afhankelijk van persoonlijke factoren. Contextuele factoren zijn ook van invloed op de employability van werknemers. Zowel persoonlijke als contextuele factoren kunnen de omzetting van hulpbronnen in capabilities tegen werken of bevorderen (Yerkes & Den Dulk 2015: 512). In de volgende paragrafen zullen de persoonlijke en contextuele factoren die van invloed zijn op de employability van werknemers worden besproken.

2.2 Persoonlijke factoren

In deze paragraaf zullen de persoonlijke factoren worden besproken die zijn meegenomen in dit onderzoek. Volgens het capability model zijn de persoonlijke waarden van mensen van belang. In principe draait het model om de waarden die mensen voor zichzelf van belang achten en welke waarden of doelen binnen hun bereik liggen. De dynamische wereld vereist aanpassingsvermogen van mensen om inzetbaar te zijn en te blijven in de steeds veranderende werkomgeving. Zonder deze continue aanpassing zullen individuen essentiële competenties en kenmerken missen waardoor zij niet of minder goed inzetbaar zijn, en dus hun kansen op een succesvolle carrière fors zullen slinken. Een proactieve en initiërende houding van werknemers is dus noodzakelijk om werk gerelateerde doelen en voorkeuren te behalen. De inzetbaarheid van een werknemer en de kans op een succesvolle carrière hangt dus allemaal samen met de wil en het vermogen van mensen om zich aan te passen. Volgens de capability benadering zullen werknemers zowel aan deze zaken waarde moeten hechten, willen zij activiteiten ondernemen om dit te bereiken, als de mogelijkheden moeten hebben om deze doelen te bereiken (Van der Klink et al. 2016).

Persoonlijke waarden en behoeftes zijn dus cruciaal voor het ondernemen van actie ter bevordering van de employability. Fugate et al. (2004) beschouwen employability als een persoons-gecentreerd concept die drie dimensies omvat: loopbaanidentiteit, persoonlijk aanpassingsvermogen en, sociaal en menselijk kapitaal (Fugate et al. 2004: 17). Deze drie dimensies hebben betrekking op de persoonlijke kenmerken van een individu. Loopbaanidentiteit, persoonlijk aanpassingsvermogen en sociaal/menselijk kapitaal hebben een wederzijdse invloed op elkaar waardoor de invloed van de factoren op employability niet onafhankelijk van elkaar kan worden gezien (Fugate et al. 2004: 27). De combinatie van de dimensies samen geeft waarde aan het concept van employability (zie figuur 1). Er zijn echter meer onderzoeken naar de persoonlijke factoren die van invloed zijn op employability. Uit deze onderzoeken komen tal van factoren naar voren die niet expliciet in de dimensies van Fugate et al. (2004) worden genoemd. Gezondheid en levensfasen zijn persoonlijke factoren die in deze onderzoeken vaak een significante relatie met employability hebben (Berntson & Marklund 2007; Nauta et al. 2009; Veld et al. 2015; Bossink & Wognum 2012). Deze factoren zullen in

dit onderzoek daarom ook worden meegenomen. In de volgende paragrafen zullen de persoonlijke factoren die van invloed zijn op employability worden toegelicht.



Figuur 1: schematische weergave van employability als multi-dimensioneel construct

Loopbaanidentiteit

Het begrip loopbaanidentiteit verwijst in de kern naar hoe mensen zichzelf in een bepaalde werk context plaatsen. Van belang hierbij is hoeveel waarde iemand hecht aan het maken van carrière in zijn of haar leven (Meijers 1998: 193). Het heeft echter niet enkel betrekking op de betekenis die iemand geeft aan zijn huidige carrière of aan zijn carrière in het verleden, maar ook op de toekomstige carrière. Loopbaanidentiteit brengt persoonlijke ervaringen en verwachtingen samen, die leiden tot het identificeren en realiseren van carrière kansen, en dus bijdragen aan iemand zijn of haar employability (Fugate et al. 2004: 20). Loopbaanidentiteit kan daarom worden beschouwd als een kompas voor een individu en biedt daardoor een motiverende component aan het concept van employability. De loopbaanidentiteit vormt in zeer sterke mate de motivatie van een persoon. Loopbaanidentiteit is daarom een factor die mensen in staat stelt om hun employability vorm te geven. De motivatie voor het realiseren van carrière doelen leidt uiteindelijk tot een selectie van bepaalde carrière acties, wat uiteindelijk kan bijdragen aan de employability van een individu.

Persoonlijk aanpassingsvermogen

Werknemers die beschikken over persoonlijk aanpassingsvermogen hebben de wil en zijn in staat om hun persoonlijke kenmerken te veranderen om uiteindelijk te voldoen aan de eisen van de context. Persoonlijk aanpassingsvermogen draagt zowel bij aan de prestaties van een organisatie als een succesvolle carrière (Ragins & Kram 2007: 118). De aanpasbaarheid van een werknemer is in grote lijnen bepalend voor zijn loopbaanontwikkeling, en heeft hierdoor een sterke invloed op employability (Fugate et al. 2004: 21).

Het vermogen van een individu om zich aan te passen aan de omgeving wordt bepaald door individuele kenmerken die bijdragen aan de proactieve oriëntatie van individuen op carrièremogelijkheden (O'Connell et al. 2008). Fugate et al. hebben vijf individuele factoren onderscheiden die relevant zijn voor het individuele aanpassingsvermogen in de werkcontext en tevens bijdragen aan het identificeren en realiseren van carrièremogelijkheden. In dit onderzoek zullen drie van de vijf factoren worden meegenomen, namelijk: optimisme in het werkdomein,

openstaan om aan te passen en algemene zelfeffectiviteit. Er wordt verwacht dat deze drie factoren van toepassing zijn op begeleiders binnen Syndion. De factoren geneigdheid om te leren en interne locus of control zullen niet worden meegenomen. De factor geneigdheid om te leren heeft voornamelijk betrekking op het scannen van de omgeving op kansen en bedreigingen. Het identificeren en vergelijken van carrièremogelijkheden staat hierbij centraal. Deze factor wordt van belang geacht in relatie met employability, maar geneigdheid om te leren heeft ook tevens een grote overlap met de factor sociaal kapitaal waarin het identificeren en realiseren van carrièremogelijkheden centraal staat. Er is dus voor gekozen om de factor geneigdheid om te leren weg te laten bij persoonlijk aanpassingsvermogen. De factor interne locus of control heeft betrekking op het geloof van mensen of zij over het algemeen invloed hebben op de gebeurtenissen die om hun heen plaatsvinden. Deze factor wordt niet van belang geacht in relatie met het werken aan employability. De factoren die wel worden meegenomen bij de dimensie persoonlijk aanpassingsvermogen zullen in tabel 2.5 worden toegelicht.

Optimisme in het werkdomein
Optimistische werknemers zien veranderingen en de dynamische omgeving waarin zij zich bevinden als uitdaging. Zij hebben een positieve visie op de toekomst en hebben vertrouwen in hun eigen kunnen ten aanzien van de uitdagingen die hun te wachten staan. Optimistische werknemers zien dus kansen binnen hun werkdomein, en zullen voortdurend blijven streven naar het bereiken van hun doelen. Optimisme zal dus bijdragen aan een actieve en adaptieve loopbaanoriëntatie, wat uiteindelijk zal bijdragen aan employability.
Openstaan om aan te passen
De openheid om te veranderen en nieuwe ervaringen op te doen draagt bij aan het continue leerproces en stelt een individu in staat om zich te ontwikkelen en nieuwe carrière mogelijkheden te realiseren. Werknemers die open zijn zullen welwillend tegenover nieuwe technologieën en processen staan. Tevens zullen zij openstaan voor het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden. Mensen die openstaan voor veranderingen zullen beter in staat zijn om zich aan te passen en daardoor uiteindelijk beter inzetbaar zijn.
Algemene zelfeffectiviteit
Zelfeffectiviteit heeft betrekking op de individuele perceptie op zijn vermogen om te presteren in een grote variëteit aan situaties. Het omvat de individuele beoordeling van capaciteiten om succesvol te dealen met gebeurtenissen en uitdagingen. Zelfeffectiviteit zal dus een positieve invloed hebben op de perceptie van een individu op zijn eigen aanpassingscapaciteit.

Tabel 2.5: drie individuele factoren van persoonlijke aanpassing (Fugate et al. 2004)

Werknemers die in staat zijn om zich aan te passen aan de eisen van de werkomgeving, zullen meer ontwikkel- en carrièremogelijkheden identificeren en uiteindelijk realiseren. Persoonlijk aanpassingsvermogen stelt mensen dus in staat om mogelijkheden uit te buiten en daarmee hun employability te vergroten.

Sociaal en menselijk kapitaal

Zowel organisaties als werknemers investeren in sociaal en menselijk kapitaal er van uitgaande dat deze investeringen zich zullen terugverdienen. Organisaties verwachten dat zulke investeringen positief zullen bijdragen aan de bedrijfsresultaten en werknemers verwachten dat zulke investeringen zullen bijdragen aan hun persoonlijke ontwikkeling, wat op zijn beurt weer zal bijdragen aan het toenemen van loopbaanmogelijkheden (Fugate et al. 2004: 23). In deze paragraaf zullen we de individuele factoren die van invloed zijn op sociaal en menselijk kapitaal bespreken.

Sociaal kapitaal heeft betrekking op het sociale netwerk van een werknemer. Sociaal kapitaal bestaat uit een interpersoonlijk en sociaal element wat de employability bevordert. Deze elementen verschaffen werknemers namelijk informatie en invloed via netwerken waarin de werknemer zich

begeeft. Deze informatie en invloed voorzien werknemers van carrièremogelijkheden en zijn essentieel voor het bereiken van loopbaandoelen (Fugate et al. 2004: 24; Hogan et al. 2013: 4). Het sociale netwerk van een individu hangt met name af van drie belangrijke factoren die staan beschreven in tabel 2.6.

Omvang van het netwerk
De omvang van het netwerk heeft betrekking op het aantal netwerkleden waarmee een werknemer in contact staat. Tevens is van belang het aantal verschillende sociale netwerken waarmee men in contact staat.
Diversiteit van het netwerk
Netwerk diversiteit verwijst naar de mate waarin relaties binnen een netwerk nieuwe informatie en invloed aan het individu verschaffen (Portes & Vickstrom 2011). De hoeveelheid informatie en invloed waarin een netwerk een individu kan voorzien wordt voornamelijk bepaald door de variatie in sociale systemen waarin een werknemer interacteert. Voorbeelden van sociale systemen waarin men kan interacteren zijn: gezin, familie, buurt, verenigingen, werk, vrienden, kerkgemeenschap).
Sterkte relaties binnen het netwerk
De sterkte van relaties heeft betrekking op de sterkte van de interpersoonlijke verbondenheid tussen netwerk leden. Kenmerken hiervan zijn wederkerigheid en frequentie van communicatie tussen netwerkleden (Portes & Vickstrom 2011).

Tabel 2.6: factoren die van invloed zijn op sociale netwerk van een individu

Een goed sociaal netwerk kan een werknemer dus invloed en informatie verschaffen voor loopbaanmogelijkheden. Sociale netwerken vergroten het vermogen van werknemers om nieuwe carrièrekansen, zowel binnen als buiten de huidige organisatie of werksector, te identificeren en te realiseren (Fugate et al. 2004: 24). De mate waarin een werknemer in staat is om zich binnen netwerken te positioneren en in staat is om deze netwerken te onderhouden, zal sterk van invloed zijn op de employability van een werknemer. Mensen die in staat zijn zichzelf toegang tot netwerken te verschaffen, zullen uiteindelijk meer carrièremogelijkheden krijgen dan mensen die zich niet of nauwelijks in netwerken begeven.

Het vermogen om carrière kansen te benutten wordt ook bepaald door het menselijk kapitaal van een werknemer. Menselijk kapitaal bestaat uit een verzameling van competenties, kennis, sociale en persoonlijke vaardigheden, die overdraagbaar zijn naar andere functies, organisaties of sectoren. Dit maakt werknemers die beschikken over menselijk kapitaal aantrekkelijk voor organisaties omdat hun inzetbaarheid niet wordt beperkt tot slechts een functie in een bepaalde sector en zij dus meerdere rollen kunnen vertolken (Fugate et al. 2004: 25). Door hun uitgebreide set van capaciteiten zijn desbetreffende werknemers tot meer in staat waardoor organisaties de voorkeur geven aan werknemers met veel menselijk kapitaal.

Kennis en vaardigheden, en het daaraan gerelateerde menselijk kapitaal, hebben dus impact op de employability van een persoon. Mensen die in staat zijn tot het volgen van formele en informele opleidingen en trainingen gedurende hun loopbaan zullen meer competenties ontwikkelen waardoor zij uiteindelijk over meer menselijk kapitaal beschikken dan mensen die niet het vermogen hebben om hun hele carrière te blijven leren (Berntson & Marklund 2007; Van Vuuren en Marcelissen 2013). Mensen die gemotiveerd zijn en het vermogen hebben om hun competenties steeds verder uit te breiden zullen hun inzetbaarheid continu zien toenemen. Het vermogen om educatie te volgen is daarom een belangrijke voorspeller van menselijk kapitaal.

Overige persoonlijke factoren

Tot slot zullen in deze paragraaf ook de factoren gezondheid en levensfasen, en hun verband met employability worden uiteengezet.

Gezondheid

Zowel Berntson en Marklund (2007) als Bossink en Wognum (2012) hebben aangetoond dat gezondheid een verband heeft met de employability van een individu. Echter stellen Berntson en Marklund dat de employability van een persoon van invloed is op het welzijn en de gezondheid van een persoon. Mensen met een beter waargenomen employability kunnen beter omgaan met negatieve arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld stress) waardoor zij een betere gezondheid en welzijn kunnen bereiken dan mensen die minder employable zijn (2007: 290). Daarentegen draaien Bossink en Wognum de relatie tussen gezondheid en employability als het ware om: gezondheid heeft een direct positief effect op inzetbaarheid. Mensen die namelijk zowel fysiek als mentaal in goede condities verkeren, zijn beter in staat om mogelijkheden te benutten, wat uiteindelijk positief bijdraagt aan de employability van een individu (2012: 90). Wanneer werknemers zich fysiek of mentaal uitgeput voelen, zal dit leiden tot verminderde motivatie en weerstand tegen het werk waardoor ontwikkelingsmogelijkheden nauwelijks worden benut. Uiteindelijk zal hun inzetbaarheid dus verminderen. De ervaren gezondheid van een individu bepaalt dus sterk in welke mate een individu in staat is om te werken aan zijn employability. In dit onderzoek wordt daarom gezondheid subjectief gemeten. Naast de factor gezondheid geven Bossink en Wognum ook aan dat leeftijd een belangrijke factor is voor employability (Bossink & Wognum 2012: 94).

Levensfasen

Volgens van der Klink et al. (2011) hebben oudere werknemers in vergelijking met jongere werknemers een hogere kans op gezondheidsklachten waardoor hun inzetbaarheid wordt verminderd. Leeftijd speelt dus een rol als het gaat om employability. Echter is het beter om te kijken naar de levensfase waar een individu zich in bevindt. Levensfasen zijn te koppelen aan bepaalde leeftijdsgroepen. Levensfasen verschillen van elkaar in ambities en behoeften met betrekking tot werkaspecten. De carrièrebehoeften van een werknemer bepalen de waarde die werknemers in hun werk zien. De waarde van werk en bepaalde levensaspecten veranderen na verloop van tijd. Dit heeft dus invloed op de mate waarin een werknemer zich motiveert en inzet voor bepaalde carrièremogelijkheden (Van Vuuren en Marcelissen 2013). De persoonlijke opvattingen over bepaalde werk en privé aspecten in verband met de motivatie van een individu, bepalen dus de mate waarin iemand in staat is om te werken aan zijn employability.

Werknemers hebben dus gedurende hun leven te maken met veranderingen in behoeften met betrekking tot werk en privébelangen. De motivatie voor bepaalde belangen zal afhangen van de levensfase waarin een werknemer verkeert (Stoffelsen & Diehl 2007). Stoffelsen en Diehl hebben een classificatie van levensfasen gemaakt. In tabel 2.7 staat de levensfasen classificatie van deze auteurs weergegeven.

De jonge starter: <30 jaar
De werknemer is veelal jonger dan dertig jaar. In deze fase ontwikkelt de werknemer zijn loopbaanidentiteit. Ontwikkeling en groei zijn erg belangrijk in deze fase.
Spitsuurfase: 30-40 jaar
In deze fase krijgen privé belangen een steeds grotere waarde, zoals het krijgen van kinderen. Tevens is dit ook de fase waarin er grote carrièremogelijkheden zich voordoen en (moeten) worden gegrepen. Zowel op werk als privé gebied wordt er veel van de werknemer verlangd, die niet op zich kunnen laten wachten in verband met leeftijd.
Stabilisatiefase: 40-50 jaar

Men gaat nadenken over het werk- en privéverleden en de toekomst. Er vindt een soort van evaluatie plaats over wat men heeft bereikt en wat juist niet. Dit kan leiden tot een omslag in zowel het werk- als privéleven. Betekenisgeving van het denken en doen van werknemers wordt meer van belang.

Deskundige senior: 50-60 jaar

Er is een balans tussen werk en privé gevonden. De werk en levenservaring van een werknemer zijn in deze fase belangrijk, en kunnen bij bepaalde werk en levensaspecten van toegevoegde waarde zijn. Indien er niet aan bepaalde behoeften of waarden van de werknemer is voldaan is er een kans op demotivatie en het vastlopen op werk of thuis

Afbouwende senior: 60+ jaar

De focus ligt voornamelijk op het afbouwen en beëindigen van de carrière. Een werkeloze toekomst ligt in het vooruitzicht waardoor men meer aandacht zal gaan geven aan het privéleven. Werknemers hebben vaker te kampen met fysieke klachten. Deze werknemers verlangen daarom naar een bepaalde mate van flexibiliteit.

Tabel 2.7: levensfasen classificatie (Stoffelsen & Diehl 2007)

2.3 Contextuele factoren

Er hebben naast persoonlijke factoren ook contextuele factoren invloed op de employability van een werknemer. De werknemer moet namelijk niet alleen in staat zijn om zich te ontwikkelen en employable te zijn, maar ook in staat gesteld worden. Volgens de capability benadering speelt de context en de organisatie van een werknemer ook een belangrijke rol. Organisaties dienen hun werknemers kansen en ondersteuning te bieden om te werken aan hun employability (Veld et al. 2015). In dit onderzoek worden er drie contextuele factoren meegenomen: De employability cultuur, HR-faciliteiten en ondersteuning van de clustermanager/leidinggevende.

Employability cultuur

Werknemers zijn in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Zoals eerder aangegeven betekent dit niet dat organisaties geen aandacht meer hoeven te geven aan het bevorderen van de employability van hun personeel. Organisaties dienen werknemers te stimuleren om te werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid (Van der Heijden & van Ooijen 2016: 4). Het is daarom van belang dat organisaties inzetten op een stimulerende leercultuur die het beleid met betrekking tot employability ondersteunt. Een cultuur waarin werknemers worden gestimuleerd om (actief) bezig te zijn met hun ontwikkeling en inzetbaarheid wordt ook wel aangeduid als employability cultuur (Nauta et al. 2009: 237). Een cultuur waarin ontwikkelen en leren gestimuleerd wordt, weerspiegelt het belang en de waarde die organisaties hechten aan de ontwikkeling van werknemers. Werknemers ervaren dit als positief waardoor zij een proactieve houding aannemen om zich te oriënteren op hun employability (Garrick et al. 2012; Nauta et al. 2009: 237). Organisaties die veel aandacht besteden aan de inzetbaarheid van hun werknemers en dit inbedden in hun cultuur, zien dat werknemers meer ontwikkelmogelijkheden benutten en vaker van functie zullen ruilen. De employability cultuur zal werknemers motiveren om uitdagingen aan te gaan en actief bezig te zijn met hun eigen ontwikkeling. Uit voorgaande kan dus geconcludeerd worden dat een employability cultuur werknemers in staat stelt en mogelijkheden biedt om te werken aan hun employability. Echter zal de stimulerende werking van de employability cultuur alleen optreden wanneer de organisatie ook ruimte biedt voor het maken van fouten. Werknemers moeten het vertrouwen van de organisatie ervaren wanneer zij risico's nemen. Organisaties zullen dus ook aandacht moeten besteden aan het ontwikkelen van een veiligheidsklimaat (Garrick et al. 2012: 682). Dit wordt ook beaamt door Newman et al. (2017). Uit deze studie komt het belang van een psychologisch veilige werkomgeving (Psychological safe work environment) naar voren. Organisaties verwachten namelijk gedrag van werknemers die leerprocessen binnen de organisaties

mogelijk maken. Onder het verwachte gedrag wordt het continu blijven leren, het inbrengen van nieuwe (innoverende) ideeën, het samenwerken met andere werknemers binnen de organisatie en het experimenteren met nieuwe werkmethodes verstaan. Ondanks dat deze activiteiten mogelijk van positieve invloed zijn op de organisatie, is het vertonen van dit gedrag voor werknemers in zekere zin risicovol (Newman et al. 2017: 521). Het inbrengen van nieuwe ideeën kan bijvoorbeeld ingaan tegen de opinie van de gevestigde orde binnen een organisatie waardoor dit gedrag negatieve gevolgen kan hebben voor de werknemer. Daarnaast leiden experimenten in veel gevallen niet tot de gewenste resultaten en worden daarom al snel door het topmanagement als mislukking gezien. Het gevolg is vaak dat de werknemer hierdoor in een negatief daglicht komt te staan. Dit wijst er dus op dat het nemen van risico's niet bijdraagt aan de leerprocessen, maar dat risicovol gedrag juist de individuele en organisatie leerprocessen remt. Newman et al. (2017: 528) pleitten daarom voor een psychologisch veilige werkomgeving waarin werknemers zich veilig voelen om ideeën in te brengen, feedback te vragen, feedback te geven, samen te werken en te experimenteren. Een werkomgeving die dit mogelijk maakt, neemt de belemmeringen voor individueel en organisatie leren weg. Psychologisch veilige werkomgevingen zijn bovenal belangrijk in de gezondheidszorg. Verscheidene studies hebben namelijk aangetoond dat een veilig werkklimaat cruciaal is bij het verminderen van de fouten door werknemers en het vergroten van de werknemers- en patiëntveiligheid.

HR-faciliteiten

In de vorige paragraaf is uiteengezet dat de employability cultuur het beleid ten aanzien van employability kan tegenwerken of kan ondersteunen. In tegenstelling tot cultuur vormen HR-faciliteiten een onderdeel van het employability beleid. Er moeten namelijk ten gevolge van het opgestelde beleid ook daadwerkelijk faciliteiten worden geïmplementeerd om werknemers in staat te stellen om proactief aan hun employability te werken (Veld et al. 2015). In 2013 hebben van Vuuren et al. (2013) onderzoek gedaan naar HR-faciliteiten die versterkend werken met betrekking tot inzetbaarheid. Uit hun onderzoek kwam naar voren dat employability rechtstreeks samenhangt met de mate waarin werknemers ervaren dat hun werkgever HR-maatregelen treft die gericht zijn op het bevorderen van de ontwikkeling en inzetbaarheid van de werknemer. Onderstaande HR-faciliteiten worden als zeer positief ervaren door werknemers met betrekking tot het bevorderen van employability (Van Vuuren et al 2013: 20)

- Het aanbieden van opleidingen en trainingen
- Aanwezigheid van een ontwikkel/talentencentrum
- Loopbaanbegeleiding

Meerdere onderzoeken wijzen uit dat HR-activiteiten zoals het aanbieden van trainingen en het coachen van werknemers gedurende hun loopbaan positief bijdragen aan de employability van een werknemer (Van Vuuren et al. 2013; Veld et al. 2015; Dorenbosch 2009). Organisaties kunnen dus door het aanbieden van HR-faciliteiten werknemers mogelijkheden geven om hun employability te vergroten.

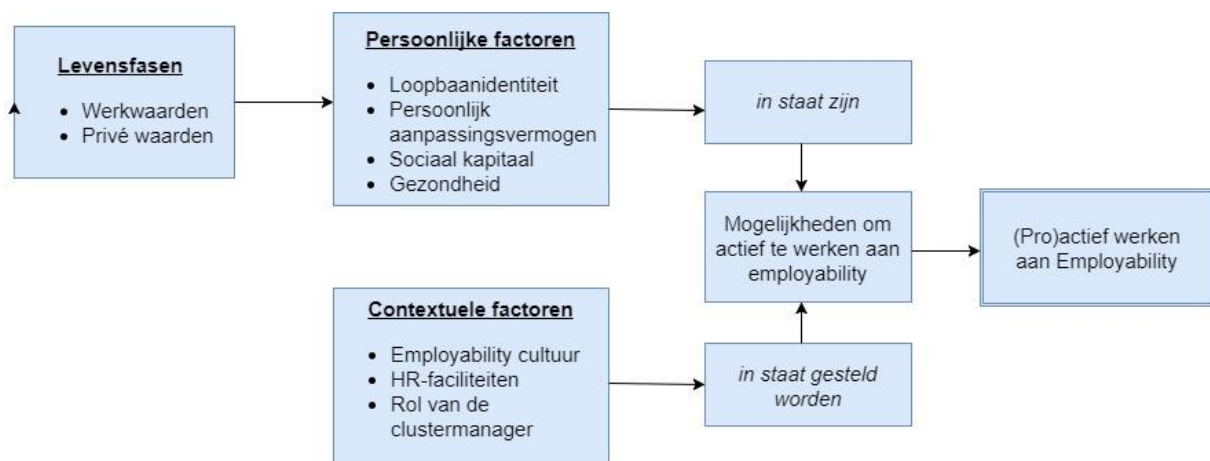
Rol van de manager

De derde contextuele factor is de ondersteuning die leidinggevend en managers bieden aan hun werknemers ter bevordering van hun inzetbaarheid. Deze factor is meegenomen in dit onderzoek omdat er bij Syndion gewerkt wordt met zelfstandige teams. Deze teams zijn niet geheel zelfsturend, want boven de teams staan er clustermanagers waar teams eventueel op kunnen terugvallen. De clustermanagers kunnen van belang zijn voor de ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers die onder hun cluster vallen. Volgens Dalhoeven et al. (2011: 47) is steun en stimulering van leidinggevend (in dit geval: clustermanagers) van groot belang op ontwikkel- en leerbereidheid.

Clustermanagers die in staat zijn een coachende en motiverende leiderschapsstijl te hanteren waardoor hun werknemers worden geactiveerd om te werken aan hun ontwikkeling, zullen positief bijdragen aan de employability van werknemers. De leiderschapsstijl van de clustermanager kan werknemers ertoe zetten dat zij op zoekgaan naar leerrijke ervaringen. Van belang is dat Clustermanager de kwaliteiten en wensen van werknemers kent. Zijn stijl moet functieroulatie en functieverrijking bevorderen. Tevens moet de clustermanager het volgen van nieuwe trainingen en opleidingen stimuleren. Het is echter wel vereist dat de clustermanager de kwaliteiten en behoeften met betrekking tot ontwikkeling van zijn werknemers kent. Zonder inzicht in de loopbaanwensen van individuele werknemer is het voor een clustermanager lastig om de werknemer op de juiste manier te stimuleren om aan de slag te gaan met zijn inzetbaarheid. Clustermanagers kunnen dus door de juiste prikkels hun werknemers stimuleren om actief met hun employability aan de slag te gaan (Van der Klink 2011). Er kan daarom gesteld worden dat leidinggevendenden hun werknemers in staat kunnen stellen om te werken aan hun ontwikkeling. Zij moeten er alleen op bedacht zijn dat zij voldoende aandacht moeten geven aan inzetbaarheid. Zonder voldoende stimulering zal hun invloed zeer beperkt zijn op het vergroten van de employability.

2.4 Conceptueel Model

In het conceptueel model worden de theoretische vooruitzichten met betrekking tot het werken aan employability globaal weergegeven. Het model weergeeft de te verwachten samenhang tussen variabelen onderling, en in relatie met de afhankelijke variabelen. In figuur 2 staan de te verwachten relaties weergegeven.



Figuur 2: conceptueel model

Verwachtingen

In dit onderzoek wordt er onderscheid gemaakt tussen persoonlijke en contextuele factoren die van invloed zijn op het actief werken aan employability. De persoonlijke factoren hebben betrekking op de mate waarin een werknemer in staat is om te werken aan zijn employability. De contextuele factoren hebben betrekking op mate waarin een werknemer in staat wordt gesteld om mogelijkheden te benutten te bevordering van zijn of haar employability.

In dit onderzoek wordt er verondersteld dat levensfasen op bepaalde persoonlijke factoren van invloed zijn. De persoonlijke factoren kunnen door veranderende opvattingen over werk- en privéwaarden worden beïnvloed. De behoeften van de werknemer verschillen per levensfase. Dit kan dus op zijn beurt invloed hebben op de persoonlijke factoren.

Levensfasen

- Levensfasen hebben betrekking op levens- en werkbehoeften, en zal daarom samenhangen met de loopbaanidentiteit en het persoonlijk aanpassingsvermogen van een werknemer.
- Werknemers die zich bevinden in de eerdere fases zullen een grotere ontwikkelingsbehoefte hebben dan werknemers die zich in latere fases bevinden.
- De tijd die werknemers hebben om aan hun employability te werken zal per levensfase verschillen.
- De ambities van werknemers en de behoefte aan inzetbaarheid zullen per levensfase verschillen.

De loopbaanidentiteit, het aanpassingsvermogen, het sociale kapitaal, en de gezondheid bepalen in dit onderzoek de mate waarin een individuele werknemer in staat is om te werken aan zijn eigen employability. Deze factoren vormen de *'wil'* en het *'vermogen'* van een individu om te werken aan zijn employability.

Loopbaanidentiteit

- Werknemers die meer waarde aan hun werk hechten gedurende hun loopbaan, zullen actiever aan hun employability werken.
- Werknemers die gemotiveerd zijn om hun carrière doelen te bereiken en ambities waar te maken, zullen actiever aan hun employability werken.

Persoonlijk aanpassingsvermogen

- Werknemers die veranderingen zien als uitdagingen en kansen om verder te ontwikkelen, zullen actiever aan hun employability werken.
- Werknemers die openstaan voor het opdoen van nieuwe ervaringen zullen actiever aan hun employability werken.
- Werknemers die vertrouwen hebben in hun eigen kunnen om uitdagingen te volbrengen, zullen actiever aan hun employability werken.

Sociaal Kapitaal

- Werknemers die beschikken over een uitgebreid en divers netwerk, zullen meer loopbaanmogelijkheden krijgen waardoor zij actiever aan hun employability kunnen werken.

Gezondheid

- Werknemers die in goede gezondheid verkeren, zullen actiever werken aan hun employability.

De bovengenoemde factoren hebben betrekking op de mate waarin een werknemer zelf in staat is om actief te werken aan zijn employability. Echter moet de werknemer ook door de context in staat worden gesteld om hieraan te werken. De contextuele factoren die in dit onderzoek worden verwacht invloed te hebben op de employability van de werknemer zijn: employability cultuur, HR-faciliteiten en rol van de clustermanager.

Employability cultuur

- Werknemers die aandacht vanuit de organisatie ervaren voor ontwikkeling en scholing zullen actiever werken aan hun employability.
- Werknemers die vertrouwen in hun kunnen voelen vanuit de organisatie zullen actiever werken aan hun employability.
- Werknemers die zich binnen hun werkomgeving veilig voelen en het vertrouwen hebben om (gepaste) risico's in hun werk te nemen en te experimenteren, zullen hun employability sterker bevorderen.

HR-faciliteiten

- Werknemers die op de hoogte zijn van de beschikbare HR-faciliteiten, zullen meer werken aan hun employability.

Rol van de clustermanager

- Werknemers die aandacht en steun van de clustermanager ervaren voor hun ambities en hun persoonlijke ontwikkeling, zullen actiever werken aan hun employability.

2.5 Operationalisering

In deze paragraaf zijn de theoretische concepten uit het conceptueel model geoperationaliseerd. Operationaliseren valt te definiëren als de manier waarop meetbare gegevens worden gemeten. De variabelen uit het conceptueel model zijn gedefinieerd waardoor ze meetbaar zijn gemaakt. De definiëring en de operationalisering maken inzichtelijk hoe de verschillende concepten zijn gemeten. Tabel 2.8 weergeeft op schematische wijze de operationalisering van het onderzoek.

Afhankelijke variabele		
<i>Actief werken aan employability</i> In dit onderzoek wordt er een definitie van employability gehanteerd die is te herleiden uit de eerdere definities van Gaspersz & Ott (1996) en Forrier & Sels (2005). Het gaat om het (pro)actieve gedrag van werknemers ter bevordering van hun kansen en vermogens om nu en in de toekomst inzetbaar te zijn op een wijze die aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de werknemer, de organisatie en de arbeidsmarkt. Werknemers zullen dus actief bezig moeten zijn met hun eigen ontwikkeling. Een initiërende rol in het bijhouden en uitbreiden van competenties is noodzakelijk om inzetbaar te zijn en te blijven op de arbeidsmarkt.		
Dimensies	Indicatoren	Waarden
Kunnen: inzetbaarheid van kennis en vaardigheden	- Het volgen van opleidingen, trainingen en cursussen - Alertheid op behoud eigen marktwaarde - Houding om continu te blijven leren en geboden kansen te benutten	Niet of nauwelijks / soms / regelmatig / vaak Op eigen initiatief / geïnitieerd vanuit organisatie
Willen: bereidheid tot mobiliteit	- Bereidheid om te ontwikkelen in een andere richting. <u>Binnen organisatie</u> • Taken • Functie • Andere locatie <u>Buiten organisatie</u> • Organisatie in (geestelijke) gezondheidszorgsector	Geen bereidheid / lage bereidheid / hoge bereidheid voor mobiliteit Bereidheid tot interne / externe mobiliteit Op eigen initiatief / geïnitieerd vanuit organisatie

	• Andere werksector	
Weten: kennis over de arbeidsmarkt	- Op de hoogte zijn van mogelijkheden op de arbeidsmarkt in de (geestelijke) gezondheidszorgsector. - Actieve oriëntatie op interne/externe loopbaanmogelijkheden	Niet of nauwelijks op de hoogte / matig op de hoogte / relatief goed op de hoogte van kansen op de arbeidsmarkt. Geen oriëntatie / interne oriëntatie / interne en externe oriëntatie op loopbaankansen

Onafhankelijke variabelen: persoonlijke factoren

Levensfasen

De classificering van levensfasen door Stoffelsen en Diehl (2007) wordt in dit onderzoek aangehouden. Levensfasen onderscheiden zich van elkaar in waarden en behoeften die gerelateerd zijn aan bepaalde levens- (privé) en werkaspecten.

Dimensies	Indicatoren	Waarden
De jonge starter	- Vaak jonger dan 30 jaar - Behoeftte aan begeleiding en coaching - Drang om te ontwikkelen en snel te presteren	Wel /niet
Spitsuurfase	- Leeftijd tussen 30 en 40 jaar - Vaak stichten van een gezin - Veel eisen van zowel werk als privé - Het zetten van cruciale loopbaanstappen	Wel /niet
Stabilisatiefase	- Leeftijd tussen 40-50 jaar - Zingeving op het gebied van werk - Keuzes over vervolg laatste fase carrière - Evaluatie van loopbaan	Wel /niet
Deskundige senior	- Leeftijd tussen 50-60 jaar - Betekenisgeving aan levens- en werkaspecten	Wel / niet

	- Keuzes uit vorige fase voor vervolg loopbaan van belang	
Afbouwende senior	- Leeftijd vaak boven de 60 jaar - Privésituatie gaat een belangrijkere rol spelen - Behoeftte aan flexibiliteit - Afbouwen belastbaarheid	Wel /niet
<i>Loopbaanidentiteit</i> Loopbaanidentiteit beschrijft de persoonlijke visie van werknemers op loopbaanervaringen en loopbaan ambities. De loopbaanervaringen en loopbaanambities leiden tot het identificeren en realiseren van loopbaanmogelijkheden. Loopbaanidentiteit is daarom in sterke mate bepalend voor de motivatie van een werknemer om zich verder te ontwikkelen (Fugate et al. 2004).		
Dimensies	Indicatoren	Waarden
Ervaringen en verwachtingen	- Waarde van werk gedurende loopbaan - Loopbaan ambities • Verreiken van kennis • Verreiken praktische vaardigheden • Verreiken van werkomgeving	Beperkte waarde / relatief belangrijk / zeer belangrijk Geen verdere ambities / niet-ingrijpende ambities / vergaande ambities
Motivatie	- Motivatie ten aanzien van realiseren ambities - Mate van ondernemendheid t.a.v. realiseren ambities	Geen motivatie / geringe motivatie / hoge motivatie Niet of beperkt doortastend / redelijk tot zeer doortastend handelen t.a.v. realiseren ambities
<i>Persoonlijk aanpassingsvermogen</i> Persoonlijk aanpassingsvermogen heeft betrekking op de bereidheid en het vermogen van werknemers om hun persoonlijke kenmerken aan te passen aan de eisen van de werkcontext (Fugate et al. 2004).		
Dimensies	Indicatoren	Waarden
Optimisme in werkdomein	- Zien veranderingen in de zorg als carrièremogelijkheden	Negatieve houding / neutrale houding / positieve

	- Zien verandering niet als bedreiging, maar als mogelijkheden om verder te ontwikkelen	houding m.b.t. veranderingen zorg Ziet niet of nauwelijks mogelijkheden / ziet soms mogelijkheden / ziet vaak mogelijkheden
Openheid om aan te passen	- Openstaan om zichzelf aan te passen aan continue interne en externe ontwikkelingen	Niet of nauwelijks open / relatief open / zeer open
Algemene zelfeffectiviteit	- Geloof in eigen capaciteiten om opleidingen, trainingen en ontwikkeltrajecten succesvol af te ronden - Geloof in eigen capaciteiten om nieuwe functierollen naar behoren uit te voeren.	Niet of nauwelijks overtuigt / matig overtuigt / overtuigt eigen kunnen Niet of nauwelijks overtuigt / matig overtuigt / overtuigt eigen kunnen
<i>Sociaal kapitaal</i> Sociaal kapitaal heeft betrekking op het netwerk waarin werknemers zich begeven. Netwerken kunnen een grote rol spelen in het identificeren en realiseren van carrièremogelijkheden (Fugate et al. 2004)		
Dimensies	Indicatoren	Waarden
Omvang netwerk	- het aantal individuen uit verschillende sociale systemen waarmee men in contact staat	Werk / gezin / familie / vrienden / buurt/ kerk / verenigingen / anders
Diversiteit netwerk	- de variatie in sociale netwerken	Geen divers netwerk / divers netwerk
<i>Gezondheid</i> Onder gezondheid wordt in dit onderzoek de subjectieve beoordeling van de mentale en fysieke gezondheid verstaan.		
Dimensies	Indicatoren	Waarden
Fysieke belastbaarheid	- Eigen beoordeling van fysieke gezondheid	Slechte / matige / goede eigen beoordeling
Mentale belastbaarheid	- Eigen beoordeling van mentale gezondheid	Slechte / matige / goede eigen beoordeling

Onafhankelijke variabelen: contextuele factoren		
<i>Employability cultuur</i>		
Employability cultuur wordt binnen dit onderzoek gezien als een cultuur die werknemers stimuleert om (actief) te werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid. De employability cultuur moet het beleid met betrekking tot employability ondersteunen (Nauta et al. 2009).		
Dimensies	Indicatoren	Waarden
Cultuur	- Ervaren aandacht vanuit organisatie voor taak en functieroulatie. - Ervaren aandacht vanuit organisatie voor scholing en ontwikkeling van medewerkers - Ervaren ruimte vanuit organisatie voor persoonlijke verbreding - Ervaren veiligheidscultuur binnen de organisatie	Geen aandacht / beperkte aandacht / veel aandacht Geen aandacht / beperkte aandacht / veel aandacht Ruimte voor functionele training en ontwikkeling / ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en voorkeuren Angstcultuur / beperkte ruimte voor fouten en risico's / acceptatie fouten en risico's
<i>HR-faciliteiten</i>		
Naast het creëren van een employabilitycultuur moeten er ook daadwerkelijk HR-faciliteiten worden aangeboden om invulling te geven aan het employability beleid. Deze faciliteiten moeten de werknemers ondersteunen bij het werken aan hun employability (Veld et al. 2015). De HR-faciliteiten die in dit onderzoek worden meegenomen hebben betrekking op informele en formele trainingen, loopbaanbegeleiding en de aanwezigheid van een expertisecentrum		
Dimensies	Indicatoren	Waarden
Opleidingen	- Interne en externe opleidingsmogelijkheden	Aanwezig / niet aanwezig Gebruik / geen gebruik
Loopbaanbegeleiding	- Loopbaanbegeleiding en coaching	Aanwezig / niet aanwezig Gebruik / geen gebruik
Expertisecentrum	- Expertisecentrum	Aanwezig / niet aanwezig

		Gebruik / geen gebruik
<i>Rol van de manager</i> In dit onderzoek kunnen clustermanager een belangrijke rol spelen bij het in staat stellen van werknemers om te werken aan hun employability. Door het geven van de juiste prikkels en het geven van aandacht kunnen managers werknemers stimuleren om actief met hun employability aan de slag te gaan (Van der Klink 2011).		
Dimensies	Indicatoren	Waarden
Aandacht en steun van de manager	- Ervaren aandacht en steun tijdens gesprekken voor ontwikkeling competenties - Ervaren aandacht en steun voor ambities en persoonlijke verbreding van kennis en vaardigheden	Geen aandacht / beperkte aandacht / veel aandacht Geen aandacht / beperkte aandacht / veel aandacht
Stimulering door manager	- Attent maken op interessante opleidingen - Attent maken op interne/externe vacatures? - Advisering met betrekking tot verwerven andere functies / opbouwen netwerken	Niet of nauwelijks / soms / vaak Niet of nauwelijks / soms / vaak Niet of nauwelijks / soms / vaak

Tabel 2.8: operationaliseringsschema

3. Methoden

In dit hoofdstuk zullen de methoden worden toegelicht die zijn toegepast in dit onderzoek. Dit afstudeeronderzoek is kwalitatief van aard. De methoden die zijn gebruikt, zullen gedetailleerd worden uiteengezet ter bevordering van de betrouwbaarheid en validiteit. Eerst zal de onderzoeksofzet worden toegelicht. Vervolgens zullen de dataverzamelmethode en de analysetechnieken worden beschreven. Tot slot wordt er aandacht besteed op de wijze waarop de validiteit en betrouwbaarheid in dit onderzoek is gewaarborgd.

3.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een kwalitatieve dataverzamelmethode. Dit onderzoek heeft namelijk als doel om de persoonlijke en contextuele factoren te achterhalen die van invloed zijn op het actief werken aan de employability van begeleiders binnen Syndion. Er is getracht om door middel van kwalitatief onderzoek betekenis te geven aan het concept van employability. Er is gezocht naar een dieper inzicht in de achterliggende aspecten van employability. Dit betekent dat er de diepte in moest worden gegaan om deze kennis te vergaren. Deze diepgaande inzichten hebben uiteindelijk geresulteerd in verklaringen waarom bepaalde begeleiders wel of niet binnen Syndion aan hun employability werkten. Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn het meest geschikt voor het vergaren van inzichten in ervaringen en percepties van individuen. Dit heeft als gevolg dat er geen objectieve waarheden worden gemeten. Bij deze methode staat namelijk de betekenisgeving van individuen en de verscheidenheid in betekenisgeving centraal (Mortelmans 2013: 139). Kwalitatief onderzoek heeft als uitgangspunt dat percepties van de werkelijkheid meer betekenis geven dan objectieve waarheden. Dit sluit goed aan bij het doel van dit onderzoek namelijk de betekenis die men geeft aan bepaalde factoren met betrekking tot het werken aan employability. Het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek was dus de beste optie om achterliggende waarden en percepties van individuen te meten. Inzicht hierin heeft bijgedragen aan het verklaren van de gedragingen die individuen vertonen.

De positie van de onderzoeker is ook van belang bij het meten van sociaal geconstrueerde waarheden (Dietz 2000). Volgens Dietz moeten onderzoekers een emergente positie innemen wanneer zij betekenissen van een bepaald fenomeen willen vergelijken. Een emergente positie houdt in dat de onderzoeker zich middenin de organisatie moet positioneren. Het verzamelen van data dient zoveel mogelijk te geschieden door middel van directe interactie met de respondenten. Het is hierbij essentieel dat onderzoekers hun verwachtingen op zij zetten. Deze verwachtingen kunnen namelijk sturing geven aan de antwoorden van respondenten. Dit moet zoveel mogelijk voorkomen worden. Een emergente onderzoekspositie heeft in dit onderzoek daarom ook de voorkeur genoten omdat het ruimte biedt aan inzichten en betekenisgeving. Echter zijn er gedurende het onderzoek ook elementen gebruikt die passen bij een elite/a priori positie. Er is namelijk van tevoren wetenschappelijke literatuur uitgekozen die houvast hebben geboden gedurende het onderzoek. Echter dienden deze wetenschappelijke concepten als handvat en zijn ze niet nadrukkelijk getoetst.

3.2 Dataverzameling

Dit onderzoek heeft de opzet van een single case study. Er is namelijk onderzoek bij één onderzoekseenheid gedaan: de begeleiders van Syndion. Een single case study is een adequate methode om de samenhang van bepaalde factoren met betrekking tot een bepaald verschijnsel te onderzoeken (Gustafsson 2017: 11). Er kan dieper inzicht worden verkregen in het te onderzoeken object, in dit geval (werken aan) employability. Daarnaast is een single case study minder tijdrovend dan een multiple case study. In multiple cases studies kan er data binnen onderzoekseenheden en

tussen onderzoekseenheden worden onderzocht. Echter door de beperkte tijd die beschikbaar was voor dit onderzoek, was het uitvoeren van een single case study de beste optie die voor handen lag.

In dit onderzoek is er data verzameld door middel van semigestructureerde interviews. Dit houdt in dat er interviews zijn gehouden aan de hand van een topiclijst. Er is dus vooraf geen vragenlijst opgesteld. De topiclijst bevatte onderwerpen met essentiële discussiepunten uit het opgestelde theoretische kader. Deze onderwerpen fungeerden als leidraad tijdens het interview. In principe zijn al deze onderwerpen bij iedere respondent aan de orde gekomen. Echter verschilde het per respondent hoe diep op een bepaald onderwerp werd ingegaan. Semigestructureerde interviews worden gekarakteriseerd met een betrekkelijk open karakter (Mortelmans 2013). Dit open karakter heeft als voordeel dat de onderzoeker een zeer gedetailleerd inzicht heeft kunnen krijgen in de gepercipieerde werkelijkheid van de respondent.

Een ander voordeel van deze manier van data verzamelen is dat er heroverweging mogelijk is geweest. De vooraf opgestelde topiclijst kon gedurende het onderzoek nog worden aangepast. De onderzoeker was in staat om in de lijst met onderwerpen aanpassingen aan te brengen om bepaalde concepten duidelijker te maken. Tevens konden er ook aanpassingen worden aangebracht om te focussen op bepaalde significante zaken.

Er is bij de uitvoering van het interview ook een interviewhandleiding aan de respondenten uitgedeeld. Hierop stonden onder andere de onderwerpen die aan bod zouden komen en het doel van het onderzoek. Tevens is er van tevoren een proefinterview gehouden met een projectleider binnen Syndion om een beeld te krijgen van de duur van het interview en of de te onderzoeken onderwerpen duidelijk waren.

Respondenten selectie

In dit onderzoek staan de persoonlijke en contextuele factoren die van invloed zijn op het werken aan employability van begeleiders binnen Syndion centraal. Het ligt daarom voor de hand om het onderzoek onder begeleiders van Syndion uit te voeren. Hiermee zullen met name de persoonlijke factoren goed in kaart worden gebracht. Echter kent Syndion verschillende type begeleiders die ieder zijn eigen taken en verantwoordelijkheden hebben. Dit onderzoek is uitgevoerd onder begeleiders die worden geclassificeerd als '*begeleider 1*'. De functierol en het functieniveau worden op die manier in zekere zin gelijk gehouden waardoor de respondenten beter met elkaar te vergelijken zijn. Volgens het geschreven beleid hebben alle medewerkers van Syndion verspreid over de locaties gelijke kansen om zich te ontwikkelen en te werken aan hun inzetbaarheid. Er zijn daarom over de hele organisatiebreedte begeleiders geselecteerd. In totaal zijn er 19 (ex-)begeleiders 1 geïnterviewd. In tabel 3.2 staan de kenmerken van de onderzoekspopulatie weergegeven. De gemiddelde leeftijd van begeleiders 1 is 40 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 35 jaar. Daarnaast bevinden de meeste begeleiders 1 zich in de spitsuurfase of de stabilisatie. Uit de tabel is af te leiden dat de meeste respondenten zich ook in deze fasen bevinden. Het gemiddelde aantal jaren dat begeleiders 1 in dienst zijn bij Syndion is 9 jaar (8,7). Het gemiddeld aantal dienstjaren is bij de respondenten 11 jaar (10,8). De respondenten zijn qua leeftijd en dienstjaren een relatief representatieve afspiegeling van de onderzoekspopulatie.

Respondent	Leeftijd	Nevenfunctie	Jaren in dienst bij Syndion	Levensfase
Respondent 1	26 jaar		9 jaar	Spitsuurfase
Respondent 2	24 jaar		5 jaar	Jonge starter

Respondent 3	51 jaar		15 jaar	Deskundige senior
Respondent 4	36 jaar	Verbinder	10 jaar	Spitsuurfase
Respondent 5	33 jaar		8 jaar	Spitsuurfase
Respondent 6	32 jaar		7 jaar	Spitsuurfase
Respondent 7	28 jaar		10 jaar	Spitsuurfase
Respondent 8	30 jaar	Verbinder	10 jaar	Spitsuurfase
Respondent 9	58 jaar	Verbinder	20 jaar	Deskundige senior
Respondent 10	25 jaar	Superuser	6 jaar	Jonge starter
Respondent 11	63 jaar	Verbinder	10 jaar	Afbouwende senior
Respondent 12	24 jaar		3 jaar	Jonge starter
Respondent 13	25 jaar		1 jaar	Jonge starter
Respondent 14	36 jaar		8 jaar	Stabilisatiefase
Respondent 15	37 jaar	Verbinder en Superuser	7 jaar	Spitsuurfase
Respondent 16	63 jaar		25 jaar	Afbouwende senior
Respondent 17	40 jaar		17 jaar	Stabilisatiefase
Respondent 18	38 jaar		17 jaar	Stabilisatiefase
Respondent 19	41 jaar		18 jaar	Stabilisatiefase

Tabel 3.2: kenmerken onderzoekspopulatie

Naast begeleiders zijn er ook vijf verbinders in het onderzoek betrokken. Dit is een nevenfunctie binnen Syndion die in het leven is geroepen tijdens de organisatieverandering. Werknemers met een verbindende rol gaan met teams en begeleiders in gesprek over de veranderingen die plaats hebben gevonden of die nog plaats gaan vinden. Zij gaan dus in dialoog met locaties om op deze manier teams en locaties te laten nadenken over wat er zich afspeelt binnen de organisatie. Verbinders zorgen dus voor een bepaalde mate van bewustwording op locaties. De reden om verbinders te betrekken binnen dit onderzoek is omdat zij vaak deze nevenfunctie combineren met hun begeleider 1 functie. Daarnaast kan er gesteld worden dat verbinders over het algemeen een breed beeld van de organisatie hebben. Door hun te interviewen is er een gedetailleerder beeld verkregen van (met name) de contextuele factoren die van invloed kunnen zijn op het werken aan employability. De verbinders hebben het overzicht binnen de organisatie waardoor zij in vergelijking met begeleiders zonder verbindende rol beter in staat zijn om relevante contextuele factoren aan te duiden.

Dataverzameling

Om begeleiders te werven is er een brief gestuurd aan de clustermanagers van Syndion. In deze brief is het onderzoek toegelicht en is er een oproep gedaan om dit kenbaar te maken aan begeleiders 1 op verschillende locaties. Indien begeleiders bereid waren om mee te werken, konden zij contact opnemen met hun clustermanager of direct met de onderzoeker. Verbinders zijn direct persoonlijk benaderd met de vraag om te participeren in het onderzoek. Er hebben 16 begeleiders 1 en vijf (ex-) begeleiders 1 met een verbindende functie zich aangemeld voor het onderzoek. Uiteindelijk hebben

er 19 werknemers daadwerkelijk geparticipeerd in het onderzoek. Na het samenstellen van de onderzoekspopulatie zijn er vrijwel meteen data gepland om de interviews af te nemen. De interviews zijn opgenomen met een audiorecorder indien de respondent hiermee instemde. Alle respondenten zijn hiermee akkoord gegaan mits de opnamen vertrouwelijk en anoniem werden behandeld. Tevens zijn er notities gemaakt tijdens de interviews.

3.3 Data analyse

In totaal zijn er 19 interviews afgenomen. Deze interviews zijn allemaal letterlijk uitgetypt in het Microsoft-programma Office Word 2010 en verwerkt tot transcripten. Na het transcriberen heeft er een coderingsfase plaatsgevonden. Het coderen is gebeurd met het programma 'Atlas.ti'. Met het coderen is er getracht om orde aan te brengen in de data. Eerst is er open gecodeerd. Dit houdt in dat er labels aan bepaalde citaten zijn toegekend (Mortelmans 2013: 410). Citaten konden ook meerdere labels krijgen. De stap na het open coderen was het axiaal coderen. Dit houdt in dat bepaalde min of meer dezelfde open-coderingen met elkaar worden vergeleken. Deze overeenkomende codes zijn vervolgens samengebracht onder een gemeenschappelijke code. Binnen deze gemeenschappelijke code zijn de coderingen vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Door het axiaal coderen ontstond er meer een uniforme codering (Mortelmans 2013: 435). In dit onderzoek kwamen bijvoorbeeld de volgende open-coderingen veelvuldig voor: proactief gedrag in eigen ontwikkeling, eigen verantwoording voor inzetbaarheid en zelf verantwoordelijk voor ontwikkeling. Deze open-coderingen zijn vrijwel hetzelfde en doelen ook op hetzelfde, namelijk dat de werknemer zelf de verantwoordelijkheid draagt voor zijn of haar ontwikkeling en inzetbaarheid. Deze open-codes zijn vervolgens samengebracht onder een gemeenschappelijke code: verantwoordelijkheid werknemer. Tot slot is er selectief gecodeerd. In deze fase is de samenhang tussen codes geanalyseerd. De belangrijkste codes die veelvuldig voorkomen zijn verwerkt tot theorie (Mortelmans 2013: 457). In dit onderzoek is er tijdens het selectief coderen bijvoorbeeld naar voren gekomen dat werknemers, die als volger waren aangeduid, met name cursussen en trainingen volgen die meteen praktisch van pas komen. Uit de samenhang van de codes is er dus een theorie gevormd.

3.4 Kwaliteit

De kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek hangt in grote mate af van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Baarda et al. 2014). De validiteit kan worden onderverdeeld in interne en externe validiteit. Betrouwbaar kan worden onderverdeeld in consistentie en nauwkeurigheid in de uitvoering van het onderzoek.

Validiteit

De interne validiteit heeft betrekking op de vraag: *heeft de onderzoeker gemeten wat hij beoogde te meten?* Om de interne validiteit te waarborgen is het van belang om de te meten variabelen in dit onderzoek te operationaliseren vanuit de theorie die staat beschreven in het theoretisch kader (Baarda et al. 2014). De theorie geeft namelijk handvatten voor specifieke indicatoren die een bepaald concept omschrijven. Deze indicatoren zijn cruciaal, en daarom zijn ze opgenomen in de topiclijst. De interviewvragen zijn daardoor gestoeld op deze indicatoren. Er zijn echter nog meer factoren die de geldigheid en daarmee de validiteit van het onderzoek beïnvloeden. Een van deze factoren vormt betrokkenheid. De onderzoeker was namelijk al geruime tijd in dienst bij de organisatie waar het onderzoek werd uitgevoerd. Er kan daarom gesteld worden dat de onderzoeker zich voorafgaand aan het onderzoek in een bepaalde mate betrokken voelde bij de organisatie. De betrokkenheid heeft aan de ene kant als voordeel dat door de bekendheid binnen de organisatie contacten makkelijker werden gelegd met respondenten en andere relevante werknemers, waardoor er meer en makkelijker data kon worden verzameld. Echter zit er ook een nadeel aan de

betrokkenheid. Omdat de onderzoeker al in dienst was voor het onderzoek is de kans op vooringenomenheid groter. De onderzoeker heeft door zijn eerdere ervaringen binnen de organisatie naar alle waarschijnlijkheid bepaalde verwachtingen van enkele concepten die zijn onderzocht.

De externe validiteit heeft betrekking op de mate van generaliseerbaarheid. Echter is het bij kwalitatief onderzoek een stuk moeilijker om de resultaten te generaliseren. Er is namelijk data verzameld bij een relatief kleine onderzoekspopulatie. Daarnaast had het onderzoek als doel om verdiepende inzichten te verkrijgen. Hierdoor zijn de resultaten slechts in beperkte mate generaliseerbaar.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek heeft betrekking op de mate waarin het onderzoek te reproduceren is. Dit houdt in dat wanneer een onderzoeker dezelfde handelingen uitvoert onder dezelfde omstandigheden met dezelfde instrumenten, dit tot dezelfde resultaten zou moeten leiden. Om de betrouwbaarheid te vergroten is het van belang om toevalligheden en systematische gebreken te minimaliseren (Baarda et al. 2014). Echter is het reproduceren van een kwalitatief onderzoek vaak geen gemakkelijke opgave. De data analyse is namelijk zeer afhankelijk van de interpretatie van de onderzoeker. Interpretatie is zeer persoonlijk en daardoor per onderzoeker verschillend. Reproductie van het onderzoek is hierdoor beperkt. Echter is er door het aanbrengen van een bepaalde mate van standaardisatie toch reproductie mogelijk waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek is verhoogd. Van belang hierbij was het opstellen van een topiclijst, die was afgeleid uit de wetenschappelijke literatuur. Daarnaast heeft het transcriberen van de interviews en het codeerproces ervoor gezorgd dat het onderzoek navolgbaar is. Hierdoor kan de onderzoeker laten zien hoe er tot bepaalde resultaten is gekomen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de interviews onder begeleiders 1 van Syndion worden besproken. De bevindingen zullen gedetailleerd worden beschreven en in het volgende hoofdstuk worden geanalyseerd. In de analyse zullen de uiteengezette theoretische concepten worden vergeleken en geanalyseerd met de empirie. Met behulp van deze analyse wordt getracht om een verklaring te vinden voor de mate waarin begeleiders 1 aan hun eigen inzetbaarheid werken en welke factoren hier op van invloed zijn.

4.1 Actief werken aan employability

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat de mate waarin de ondervraagde begeleiders actief aan hun employability werken varieert. Dit kan variëren in de mate waarin respondenten trainingen en cursussen volgen, de mate waarin men bereid is om van functie, locatie of organisatie te wisselen en/of de mate waarin men kennis heeft van de zorgarbeidsmarkt. In principe kan er geconstateerd worden dat iedere respondent in bepaalde mate werkt aan zijn inzetbaarheid. Echter de mate van activiteit en de motieven van de respondenten om te werken aan hun eigen inzetbaarheid verschillen.

Vrijwel alle respondenten volgen ieder jaar trainingen en cursussen. Binnen Syndion is er een onderscheid tussen verplichte en vrijwillige cursussen. Een deel van de respondenten ziet het volgen van de verplichte cursussen als actieve inspanning om te werken aan hun eigen inzetbaarheid. Het merendeel ziet echter het volgen van de vrijwillige trainingen en cursussen als actief werken aan hun eigen inzetbaarheid. De onderstaande citaten geven een beeld van de twee uiteenlopende denkbeelden:

“ Ik zorg wel dat mijn autorisaties in orde zijn. Dus mijn BHV en Medicatie etc. Maar qua verdieping en scholing onderneem ik verder niet veel ” (Respondent 5)

“ Er zijn cursussen die door Syndion worden verplicht. Maar er zijn ook cursussen, zoals het LACCS, die ik echt zelf wil doen. De cursus stagiaires begeleiden heb ik aangevraagd en oplossingsgericht werken ook. Dus deels vraag ik dingen echt zelf aan, en deels verplicht de organisatie het. ” (Respondent 1)

Qua mobiliteit verschillen de respondenten ten opzichte van het volgen van trainingen en cursussen minder van mening. Slechts een deel van de respondenten ziet voordelen in het wisselen van locatie, team of organisatie wat betreft hun eigen ontwikkeling. Daardoor is er maar een beperkt aantal respondenten daadwerkelijk bereid tot mobiliteit. De respondenten hebben uiteenlopende motieven hiervoor:

“ Ik vind switchen spannend omdat ik dan niet weet waar ik terecht kom. Ik vind het hier op de locatie erg leuk.” (Respondent 10)

“ De cliënten vinden die vele wisselingen ook niet fijn. In een jaar tijd zijn er 7 nieuwe begeleiders geweest. Een cliënt is alleen rustig als ik er ben. De onrust komt als er nieuwe bij hem zitten.” (Respondent 1)

De mate waarin de respondenten op de hoogte zijn van de mogelijkheden op de zorgarbeidsmarkt verschilt ook. Waar sommige respondenten geen weet hebben van de vacatures op zowel de interne als externe arbeidsmarkt, zorgen andere respondenten dat zij wekelijks op de hoogte zijn van de perikelen op de zorgarbeidsmarkt. De manieren waarop zij zichzelf op de hoogte stellen verschilt per respondent:

“ Ik kijk bij databanken, uitzendbureaus, en via de instelling zelf.” (Respondent 13)

“ mijn zusjes werken bij ASVZ en Philedelphia [...] daar heb ik wel rond gevraagd. (Respondent 8)

Uit het voorgaande blijkt dat de respondenten wel in enige mate werken aan hun inzetbaarheid. Iedere respondent volgt jaarlijkse trainingen en cursussen om zijn kennis en vaardigheden bij te houden en/of te vergroten. Hierbij rijst wel de vraag of enkel het volgen van verplichte cursussen tot het actief werken aan employability mag worden gerekend. Daarnaast is er een minderheid die daadwerkelijk vrijwillig bereid is tot mobiliteit. De mate waarin de respondenten op de hoogte zijn van de zorgarbeidsmarkt is uiteenlopend.

Uit bovenstaande kan worden afgeleid dat de ondervraagde begeleiders 1 van Syndion in een bepaalde mate bezig zijn met hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid. Echter verschilt dit van een zeer passieve houding tot een proactieve houding met een meerderheid die daar tussenin zit. Uit de interviews komt naar voren dat bepaalde respondenten veelvuldig zelf het initiatief nemen om zich verder te ontwikkelen. Hiertegenover staan groepen die in mindere mate initiatief nemen om zich verder te ontwikkelen. Deze bevindingen wijzen erop dat begeleiders kunnen worden ingedeeld in drie verschillende houdingen waarop wordt gewerkt aan employability. In de volgende paragraaf zullen deze typen verder worden toegelicht.

Typering van begeleiders

Uit de interviews kunnen drie type begeleiders worden onderscheiden ten aanzien van het werken aan de eigen inzetbaarheid. Deze begeleiders verschillen met name in de mate waarin zij initiatief nemen om hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid te bevorderen. Het eerste type wordt gekenmerkt door het geringe initiatief dat zij nemen om te werken aan zijn of haar employability. Deze kleine groep investeert in kleine mate in hun toekomstige inzetbaarheid. Vaak worden enkel ontwikkelactiviteiten die worden opgedragen door de organisatie ondernomen. Begeleiders met deze kenmerken worden aangeduid als *‘passieve begeleiders’*. Het tweede type wordt gekenmerkt door een bepaalde mate van eigen initiatief om verder te ontwikkelen. Dit type begeleider onderneemt naast de verplichte activiteiten ook in bepaalde mate op eigen initiatief voor activiteiten ter bevordering van de eigen inzetbaarheid. De meerderheid van de respondenten behoort tot deze groep. Zij investeren in hun ontwikkeling en eigen inzetbaarheid, maar doen dit vanuit een korte termijn visie. Begeleiders met deze attitude worden aangeduid als *‘volgers’*. De term volgers komt voort uit het feit dat deze groep probeert het voorbeeld van het derde type begeleider te volgen. De initiatieven die desbetreffende begeleiders nemen in hun werk, trachten volgers ook in bepaalde mate te nemen. Volgers zullen echter nauwelijks zelf met deze initiatieven komen. Zij hebben als het ware een voorbeeld nodig. Het derde type begeleider heeft een toekomstgerichte visie. Zij hebben geen stimulatie vanuit de organisatie nodig om te werken aan hun employability. Deze kleine groep respondenten onderneemt ook buiten de organisatie ontwikkelactiviteiten om hun inzetbaarheid te vergroten. Deze groep wordt omschreven als de *‘kartrekkers’*. De drie verschillende typologieën zullen in de volgende paragrafen verder worden uiteengezet.

4.2 ‘De passieve medewerker’: weinig initiatief om inzetbaarheid te bevorderen.

Een klein aantal van de respondenten kan tot deze groep worden gerekend. Drie respondenten tonen weinig initiatief om zich (verder) te ontwikkelen en op die manier hun inzetbaarheid te vergroten. De activiteiten die hun inzetbaarheid bevorderen worden met name opgedragen door de organisatie. Het volgen van bepaalde trainingen en cursussen of het werken op andere locaties wordt grotendeels gestuurd door de organisatie. De reden die de respondenten hebben voor het ontbreken van motivatie om actief te werken aan hun employability is persoonlijk van aard. Deze begeleiders hebben geen verdere ambities qua werk. Ze zijn tevreden met het werk wat ze doen en daar hebben deze respondenten vrede mee. Deze begeleiders hebben geen behoefte aan verdere verdieping van

kennis, het aanleren van nieuwe vaardigheden of het opdoen van nieuwe ervaringen binnen of buiten de organisatie. Respondent 17 omschrijft dit als volgt: *Ik ben altijd wel een persoon geweest voor wie dat niet zo hoeft. Ik ben niet zo'n streberig type. Ik ben zoals persoon niet. [...] De verplichte cursussen zijn goed genoeg*. (Respondent 17).

In tabel 4.1 worden de belangrijkste kenmerken van de passieve begeleiders weergegeven.

De passieve begeleider
• Toont weinig initiatief in het bevorderen van eigen inzetbaarheid • Geen toekomstige ambities op het gebied van werk waardoor de motivatie ontbreekt om nog verder te ontwikkelen • Persoonlijke kenmerken liggen ten grondslag aan passieve attitude m.b.t. eigen inzetbaarheid

Tabel 4.1 attitude 'passieve begeleider' t.a.v. werken aan inzetbaarheid

Geen initiatief tot het uitbreiden van kennis en vaardigheden

De passieve begeleiders zullen niet vaak op eigen initiatief op zoek gaan naar mogelijkheden om hun kennis en vaardigheden uit te breiden. Hun kennis en vaardigheden worden in de meeste gevallen enkel up-to-date gehouden door de trainingen en cursussen die Syndion hun oplegt. Vaak zullen zij niet meer dan de verplichte activiteiten ondernemen. Deze activiteiten zorgen er namelijk voor dat zij voldoen aan de wettelijke normen om inzetbaar te zijn als begeleider. Respondent 5 geeft aan dat zij ervoor kiest om alleen de verplichte trainingen te volgen: *"Dus qua cursussen doe ik eigenlijk alleen de interne cursussen die nodig zijn om op de groep te werken."* (Respondent 5)

Geen behoefte en initiatief voor het wisselen van team, locatie en/of organisatie

Deze respondenten hebben geen behoefte om van team, locatie of organisatie te wisselen. Zij zijn tevreden met de locatie waar ze werken en de taken die zij uitvoeren. Daarnaast zoeken zij naar vastigheid, zoals ook bijvoorbeeld respondent 4: *"Daar ben ik niet echt mee bezig. Daar wijs ik op een jong gezin, met een huis en een hypotheek. Je hebt nu wel vastigheid dat je niet snel een uitstapje maakt."* (Respondent 4)

Geen of zeer geringe kennis van de interne en externe arbeidsmarkt

De passieve begeleiders zullen zich weinig inspannen om van de interne of externe arbeidsmarkt op de hoogte te zijn. Een voorbeeld hiervan is respondent 2 die aangeeft goed op haar plek te zitten en daardoor niet bezig is met de interne en externe zorgarbeidsmarkt: *"Nee, ik ben er echt niet mee bezig. Dat is puur omdat ik hier goed op mijn plek zit."* (Respondent 2)

Echter zijn de meeste passieve begeleiders toch enigszins op de hoogte van de interne vacatures. Zij hebben hier alleen zelf geen initiatief toe genomen. De HR-afdeling verspreidt namelijk wekelijks een overzicht met interne vacatures binnen Syndion. Om op de hoogte te zijn van de mogelijkheden binnen de organisatie hoeven de begeleiders zich dus nauwelijks in te spannen. Zo blijkt ook uit een quote van respondent 3: *"Ik krijg van Syndion de vacaturelijst. Dat is intern. Maar zelf zoek ik niks op."* (Respondent 3).

4.3 'De volger': reactief werken aan inzetbaarheid

In tegenstelling tot de passieve begeleiders is er een grote groep begeleiders die zich in bepaalde mate wil inzetten voor hun eigen inzetbaarheid. Deze groep volgers onderneemt naast de verplichte activiteiten ook op eigen initiatief activiteiten ter bevordering van hun employability. Wat opvalt is dat zij een actievere houding hebben ten opzichte van de passieve begeleiders. Echter valt hierbij op te merken dat deze groep begeleiders vaak pas in beweging komt als men de intrinsieke motivatie heeft om te werken aan hun inzetbaarheid, en tevens als de organisatie de juiste condities heeft

geschapen. Zonder de intrinsieke motivatie en de geschapen condities zullen de volgers in mindere mate initiatief nemen om te werken aan hun employability.

Dit is terug te zien bij de transitie naar het werken in zelfstandige teams door begeleiders. Er wordt verwacht dat begeleiders zelf hun verantwoordelijkheid nemen in het bijhouden en uitbreiden van competenties. Om medewerkers hierin te faciliteren heeft Syndion een nieuw intern cursusaanbod opgezet waar werknemers zichzelf voor cursussen kunnen inschrijven. Hiermee heeft de organisatie condities geschapen om te werken aan inzetbaarheid. Dit blijkt ook uit een reactie van respondent 12 die aangeeft dat het vernieuwde cursusaanbod haar heeft aangezet om bepaalde niet-verplichte cursussen te gaan volgen: *“Dat nieuwe systeem waar je jezelf kunt aanmelden. Dat vind ik wel fijn. Dan kun je namelijk kijken wat je interessant vindt om te doen. Of welke heeft met onze doelgroep te maken. Dus dat vind ik wel fijn. En dat je niet meer toestemming hoeft te vragen, maar je gewoon kan aanmelden.” (Respondent 12)*

De volger
• Onderneemt in bepaalde mate initiatieven om te werken aan eigen inzetbaarheid • De inspanningen m.b.t. inzetbaarheid hangen af van de geschapen condities en de intrinsieke motivatie van begeleiders • Werkt aan ontwikkeling en eigen inzetbaarheid vanuit een korte termijn visie

Tabel 4.2: attitude ‘volger’ t.a.v. werken aan inzetbaarheid

Initiatief tot het bijhouden en uitbreiden van kennis en vaardigheden via het interne cursusaanbod.

De volgers worden gekenmerkt door het feit dat zij een bepaalde mate van initiatief tonen om te werken aan hun inzetbaarheid. Er vindt verbreding van kennis en vaardigheden plaats door middel van het participeren in interne trainingen en cursussen. Deze begeleiders volgen voornamelijk de cursussen en trainingen die ze tegen komen en interessant vinden. Dit komt ook naar voren een uit quote van respondent 10: *“Ik vind het leuk dat je op Youforce alle opleidingen en cursussen kan zien. Als ik zie dat ik een cursus leuk vind dan vind ik hem aan en dan doe ik hem.” (Respondent 10)*

De intrinsieke motivatie bepaalt in hoeverre er activiteiten worden ondernomen. Door het geringe aantal doorgroeimogelijkheden binnen Syndion is er niet echt sprake van een bepaald toekomstbeeld of ambitie bij begeleiders die de leidraad vormt voor het volgen van trainingen en cursussen. Een groot deel van de begeleiders berust in deze situatie en geeft aan dat de vrijwillige cursussen enkel worden gevolgd als het begeleiders direct iets oplevert tijdens hun werk of als een onderwerp hun interesse wekt. Dit wordt ook ervaren door respondent 11: *“Veel mensen doen het omdat het nu eenmaal moet of omdat de clustermanager het zegt. Of uit interesse voor één onderwerp. Als mensen het uit eigen initiatief doen dan is het omdat het vaak meteen praktisch toepasbaar is tijdens hun werk.” (Respondent 11)*

Dit suggereert dat volgers in mindere mate initiatief nemen vanuit een toekomstgerichte visie. Zij zijn meer gericht op de nabije toekomst. Deze begeleiders zullen voornamelijk cursussen volgen die op korte termijn hun competenties versterken. In principe staan volgers welwillend tegenover het uitbreiden van hun kennis en vaardigheden, maar handelen voornamelijk reactief. Het praktische nut van trainingen of de persoonlijke interesses vormen vaak de leidraad voor het ondernemen van actie. Initiatief wordt in de meeste gevallen niet genomen vanuit een helder toekomstbeeld of ambitie, maar vanuit de gedachte wat voor deze begeleiders van praktisch nut is op de korte termijn. Volgers zijn daarom als reactieve begeleiders aan te merken.

Weinig behoefte en initiatief voor het wisselen van team, locatie of organisatie

Slechts 2 van de 19 respondenten werken minder dan vijf jaar bij Syndion. Het gemiddelde aantal arbeidsjaren van de respondenten die in dienst zijn bij Syndion ligt boven de 10 jaar. Dit duidt er op

dat de meeste begeleiders geen behoefte hebben om van organisatie te wisselen. Syndion wordt ervaren als een fijne en meelevende organisatie wat bij volgers kan resulteren in loyaliteit aan de organisatie. Dit blijkt ook uit een citaat van respondent 16 die een slopende ziekte achter de rug heeft: *“ Bij Syndion had ik een enorm krediet. Zij wisten dat als ik in de gelegenheid was om te werken, dat ik kwam. Maar goed ik lag er telkens voor lange tijd uit en kon telkens weer rustig terugkomen. Dat heeft wel voor loyaliteit naar Syndion gezorgd. ”* (Respondent 16)

Echter hebben de meeste van deze begeleiders ook geen sterke behoefte tot interne mobiliteit. Zij hechten vaak waarde aan het team, de locatie en/of de cliënten waar ze mee werken. Die persoonlijke band weerhoudt de volgers ervan om zonder noodzaak van werkplek te veranderen. Respondent 12 zegt hierover het volgende: *“ Ik moet zeggen dat ik het naar mijn zin heb. Ik heb de afgelopen jaren ook een band opgebouwd met de cliënten. Dus het is ook niet dat ik zomaar afstand zou doen. ”* (Respondent 12).

Volgens de respondenten wordt dit versterkt door het feit dat er binnen de organisatie weinig doorgroeimogelijkheden en/of andere functie zijn. Er zijn weinig opties waar naar toe gewerkt kan worden. Het switchen van team of locatie zal in veel gevallen enkel extra inspanningen opleveren om bijvoorbeeld nieuwe banden op te bouwen met cliënten en collega's. Roulatie zal daarom enkel op eigen initiatief plaatsvinden als gevolg van de intrinsieke motivatie van een persoon. Respondent 15 vertelt ook dat veel begeleiders niet welwillend tegenover het wisselen van locatie staan: *“ Als ik als begeleider 1 op een locatie werk, mag Syndion met een heel goed verhaal komen waarom ik naar een andere locatie moet gaan. Vooral bij een team waar dingen niet lekker lopen. Wat levert het ons als begeleider op? Ik zie het wisselen zelf niet echt zitten en ik zie ook niet dat dit heel veel voorkomt. Tenzij collega's natuurlijk zelf aangeven dat ze naar een andere locatie willen gaan. ”* (Respondent 15).

Echter kan er bij de groep volgers worden opgemerkt dat zij sinds kort toch meer bij mobiliteit stilstaan. Afgelopen april heeft Syndion namelijk aangekondigd om de begeleider 1 functie te herzien. Door de transitie naar zelfstandige teams zijn de taken en verantwoordelijkheden van dit type begeleider toegenomen. Met deze functieherziening zijn de taken en verantwoordelijkheden opnieuw aangescherpt en afgebakend. Alle huidige begeleiders 1 binnen Syndion hebben op de nieuwe begeleider 1 functie kunnen solliciteren. Indien zij positief worden beoordeeld en wederom de (vernieuwde) functie als begeleider 1 krijgen, moeten zij er rekening mee houden dat zij wellicht op een andere locatie worden geplaatst. Voor veel respondenten kwam dit als een schok. Dit blijkt ook uit de reactie van respondent 12 over de nieuwe invulling van de begeleider 1 functie: *“ Ik vind het voor mezelf een uitdaging als ik een nieuwe functieomschrijving zie van 5 cliënten voor 20 uur. Dat vind ik best pittig. ”* (Respondent 12)

Deze verandering heeft er wel voor gezorgd dat een deel van deze groep begeleiders, die voorkort niet stilstond bij mobiliteit, nu wel wordt geconfronteerd met het feit dat het mogelijk is dat zij binnenkort moeten wisselen van locatie en team. Dit wijst erop dat de organisatie, net als bij het inrichten van de interne cursussen en trainingen, condities schept die begeleiders in beweging brengen. Dit constateert ook respondent 15: *“ je krijgt hier wel mensen mee in beweging. Maar wel een gedwongen beweging. ”* (Respondent 15)

Weinig initiatief voor het opdoen van kennis van interne of externe zorgarbeidsmarkt.

De groep volgers onderneemt in beperkte mate actie met betrekking tot het verwerven van kennis van de interne of externe zorgarbeidsmarkt. Met name de externe arbeidsmarkt vinden deze respondenten niet interessant. Dit hangt samen met het gegeven dat zij geen of weinig behoefte hebben aan externe mobiliteit. De meeste respondenten zijn al lange tijd in dienst bij Syndion. Zij zijn

tevreden met hun werk en met de organisatie waardoor de externe oriëntatie ontbreekt. Daarnaast ontbreekt er bij de volgers een toekomstgerichte oriëntatie. Dit draagt er aan bij dat zij zich niet bezig houden met de externe arbeidsmarkt. Dit wordt onder andere benoemd door respondent 2: *“Nee, ik ben er echt niet mee bezig. Dat is puur omdat ik hier goed op mijn plek zit en dan als het op een geven moment nodig is om te gaan switchen van baan kijk ik dan wel.”* (Respondent 2)

Wat betreft de interne arbeidsmarkt hoeven de volgers weinig actie te ondernemen. Zoals al eerder besproken, verspreidt de HRM-afdeling iedere week een vacatureoverzicht binnen Syndion. Het vereist dus minimale inspanning om hiervan op de hoogte te zijn. Respondent 15 omschrijft het feit dat begeleiders intern vaak wel op de hoogte zijn, maar extern niet: *Intern ben ik op de hoogte. Buiten Syndion heb ik geen flauw idee. Ik kijk nooit buiten Syndion.* ” (Respondent 15).

4.4 De kartrekkers: op eigen initiatief werken aan toekomstige inzetbaarheid

Naast de meerderheid van de respondenten die als volger valt te typeren, is er nog een derde type begeleider. Ongeveer vijf respondenten kunnen worden aangemerkt als kartrekker. Dit type begeleider heeft in tegenstelling tot de volgers geen aanzet vanuit de organisatie nodig om te werken aan hun employability. De kartrekkers nemen het heft in eigen hand met betrekking tot het werken aan hun eigen inzetbaarheid. Naast de formele activiteiten die de organisatie hun oplegt, ondernemen zij op eigen initiatief nog activiteiten die hun ontwikkeling en inzetbaarheid bevorderen. Kartrekkers beperken zich niet tot de condities die er worden geschapen. Deze groep begeleiders voorziet in hun eigen condities waardoor zij in staat zijn om hun toekomstige inzetbaarheid te waarborgen. Respondent 11 omschrijft het verschil tussen de volger en de kartrekker en wijst daarbij ook op de toekomstige oriëntatie: *“Ik denk dat veel begeleiders bezig zijn met het leven van alle dag. Ik zie wel verschil tussen begeleiders. Ik werk nu in het cluster ambulante en dat is een ander type werker. Zij zijn zelfstandiger, pakken veel meer dingen zelf op, denken meer vooruit en zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid. Het is een ander type die al verder is in die ontwikkeling dan een gemiddelde medewerker op locatie”.* (Respondent 11)

Het verschil tussen de types begeleiders zit dus vooral in het anticiperen op de toekomst en het op eigen gelegenheid ondernemen van initiatieven om hun toekomstige inzetbaarheid te bevorderen.

In het algemeen kan er gesteld worden dat kartrekkers actiever bezig zijn met hun ontwikkeling en toekomstige inzetbaarheid, waardoor zij beter in staat zijn om kansen te realiseren. Dit blijkt uit de situatie die respondent 15 schetst. Deze respondent geeft aan dat je proactief gedrag moet vertonen om bepaalde kansen te realiseren: *“Tussen de laag van clustermanager en begeleider 1 zit niks. De rol van coördinerend begeleider is weg en dan heb je alleen nog het expertisecentrum waar ik zit. Wil je daar komen, dan moet je erboven op zitten, veel initiatief nemen en een beetje mazzel hebben.”* (Respondent 15)

Deze respondent wijst op de beperkte doorgroeimogelijkheden binnen Syndion. Vrijwel alle kartrekkers zijn er desondanks toch in geslaagd een functie naast hun werk als begeleider te bekleden binnen de organisatie. Deze (ex-)begeleiders zijn er dus in geslaagd om één van beperkte mogelijkheden die zich voordoen te realiseren.

De kartrekker
• Onderneemt op eigen initiatief activiteiten om zich te ontwikkelen en zijn eigen inzetbaarheid te bevorderen • Wacht niet op bepaalde condities, maar creëert zijn eigen condities • Heeft een toekomstgerichte visie m.b.t. eigen inzetbaarheid

Tabel 4.3: attitude ‘kartrekker’ t.a.v. werken aan inzetbaarheid

Eigen initiatief voor het uitbreiden van kennis en vaardigheden.

De kartrekkers nemen zelf initiatief voor het verder ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden. Deze initiatieven gaan verder dan de interne trainingen en cursussen. Er wordt vaker gebruik gemaakt van externe faciliteiten. Respondent 10 volgt bijvoorbeeld de HBO-opleiding Toegepaste Psychologie. Syndion werkte vanaf het begin niet erg mee waardoor zij zelf naast haar werk als begeleider 1 de opleiding is gaan volgen: *“Ik heb al een aantal keer gevraagd of dat mijn studie vergoed kan worden. Dat is niet gelukt. Toen ben ik op eigen houtje daarmee begonnen.”* (Respondent 10)

Echter naast formele externe opleidingen ondernemen kartrekkers nog andere activiteiten om hun kennis en vaardigheden te verbreden. Respondent 1 heeft namelijk een alternatief in plaats van paar jaar durende opleiding: *“Het bezoeken van symposiums vind ik heel interessant”.* (Respondent 1) Een andere respondent verbreedt haar competenties door middel van experimenteren met haar team. Respondent 3 zegt hierover het volgende: *“We praten hier op de locatie heel veel over bepaalde nieuwe methodes, technologieën en denkwijzen die we zijn tegengekomen ergens. Zo proberen we te blijven vernieuwen.”* (Respondent 3). Deze kleine groep begeleiders laat zich dus niet beperken door de mogelijkheden die de organisatie hun aanreikt. Zij gaan zelf op zoek naar mogelijkheden om hun kennis en vaardigheden uit te breiden.

Behoefte en initiatief voor interne mobiliteit

Overeenkomstig met de passieve begeleider en de volger hebben de kartrekkers nog geen behoefte om de organisatie te verlaten. Hetzij dat hier ook geen concrete acties voor zijn ondernomen. Dit blijkt ook uit een citaat van respondent 4 die duidelijk nog niet bezig is met een vertrek: *Ik weet niet of ik 25 jaar bij Syndion zal werken. Ik zeg niet nooit, maar misschien zijn er ook andere opties.”* (Respondent 4)

Echter staan de kartrekkers in tegenstelling tot de andere type begeleiders wel open voor interne mobiliteit. Ondanks dat er binnen Syndion een beperkt aantal doorgroeimogelijkheden zijn, identificeren kartrekkers toch vaak nieuwe mogelijkheden om door te groeien en hun inzetbaarheid te bevorderen.

Wat opvalt is dat kartrekkers het initiatief nemen om naast hun huidige functie in allerlei nevenfuncties te stappen. De redenen hiervoor zijn uiteenlopend. Sommigen hebben de motivatie om zich verder te ontwikkelen. Respondent 4 geeft bijvoorbeeld aan dat zij een stukje verdieping zocht naast haar begeleidingswerkzaamheden. Uiteindelijk is deze respondent bij de verbindersfunctie terecht gekomen wat voor haar een stap is geweest in ontwikkeling: *“De functie als verbinder is ook een ontwikkelingstraject voor mezelf om eens te kijken naar het organisatorische stuk achter Syndion.”* (Respondent 4)

Een andere kartrekker had het gevoel dat ze was uitgegroeid in haar huidige functie en is daarom op zoek gegaan naar nieuwe uitdagingen. Door middel van haar eigen initiatief is zij er in geslaagd om trainer binnen Syndion te worden. Respondent 10 vertelt hierover het volgende: *Ik miste daar heel erg de verdieping. Dus ik ben de verdieping gaan zoeken in de rol als superuser en de verbindersrol. Ik pakte eigenlijk alles wat er binnen de organisatie aan kruimels te krijgen was.”* (Respondent 10) De functie als superuser houdt het geven van computertrainingen in op het gebied van Cyclisch werken. De superuser verzorgt trainingen binnen Syndion op het verschillende niveaus omtrent deze nieuwe werkmethode. Ook voor deze functie zijn er slechts een beperkt aantal plekken.

Een verbinder binnen Syndion bevestigt het verhaal over de behoefte aan interne mobiliteit bij kartrekkers. Zij heeft het volgende geobserveerd: *“ Er zijn enkele medewerkers de laatste jaren, vooral jongeren, die de kans pakken om zich op eigen initiatief te ontwikkelen. Sommige zijn verbinder geworden, omdat ze zich zo kunnen profileren. Er zijn er ook die aangeven dat ze uitgegroeid zijn op een locatie. Die worden Superuser. Je vindt daar een bepaald type. Gelukkig zijn er begeleiders die het lef hebben om voor iets anders te gaan. Die springen in de gaten die opduiken.”* (Respondent 11)

Uit bovenstaande komt dus naar voren dat kartrekkers niet wachten op bepaalde condities die door de organisatie worden geschept. Kartrekkers nemen zelf het voortouw om zich verder te ontwikkelen en op die manier hun inzetbaarheid te bevorderen.

Eigen initiatief voor het opdoen van kennis over de interne en externe arbeidsmarkt

De kartrekkers weten over het algemeen waar de mogelijkheden liggen op de interne en externe arbeidsmarkt. Ondanks dat zij niet echt bezig zijn met een vertrek, verschaffen deze respondenten zich wel van kennis over externe vacatures. Wat hier ook aan bijdraagt is het veranderproces omtrent de nieuwe begeleiders 1 functies. Dit zorgt namelijk voor een bepaalde onzekerheid bij begeleiders 1 over hun toekomst. Respondent 1 geeft aan dat zij weet waar haar mogelijkheden liggen en dat dit eventueel van pas kan komen bij de herindeling van begeleiders 1: *“ Ik heb wel een goed zicht waar ik allemaal aan de slag zou kunnen. Ook in het geval met die nieuwe begeleidersfuncties. Stel ik zou terug moeten in functie, ik hoop het niet, maar dan heb ik wel zoiets dan ben ik zo weg, want ik kan wel iets anders krijgen. Ik heb wel genoeg mogelijkheden. Ik ga niet in functie terug.”* (Respondent 1)

Een deel van de kartrekkers geeft aan dat zij op de hoogte blijven van de perikelen op de zorgarbeidsmarkt met behulp van hun netwerk. Door middel van netwerken kunnen er namelijk bepaalde mogelijkheden op de arbeidsmarkt worden geïdentificeerd. Dit blijkt ook uit een quote van respondent 5: *“ Door netwerken krijg ik ook wel vacatures en mogelijkheden door. Als je op stap gaat spreek ik ook wel eens mensen die werken in de gehandicaptenzorg. Dan wissel je ook nummers uit. Maar bijvoorbeeld ook een moeder bij m'n kind op school. Dus zo wissel je wel contacten uit en krijg je wel dingen mee van andere organisaties.”* (Respondent 5)

Tussen conclusie

Uit de resultaten van de interviews kunnen drie verschillende type begeleiders worden onderscheiden die allen een andere houding hebben ten opzichte van werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid. De passieve begeleider onderneemt in geringe mate actie om de eigen inzetbaarheid te bevorderen. Het type volger onderneemt wel in bepaalde mate actie om de eigen inzetbaarheid te verbeteren, maar doet dit in reactie op de geboden mogelijkheden. Door het gebrek aan doorgroeimogelijkheden is de intrinsieke motivatie leidend voor het werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Het type kartrekker onderneemt op eigen initiatief activiteiten om zich te ontwikkelen en zijn inzetbaarheid met oog op de toekomst te bevorderen.

4.5 Capability benadering: persoonlijke factoren

In deze paragraaf worden de persoonlijke factoren uiteengezet die volgens de respondenten al dan niet van invloed zijn op het actief werken aan employability. Dit wordt gedaan aan de hand van de capability benadering. Deze benadering besteedt zowel aandacht aan de individuele vermogens van individuen om aan bepaalde waarden invulling te geven, als aan de mate waarin de context individuen mogelijkheden biedt om aan bepaalde waarden invulling te geven. Eerst zullen de persoonlijke factoren in relatie met het werken aan employability aan bod komen. Er zijn vijf persoonlijke factoren meegenomen in dit onderzoek, namelijk: loopbaanidentiteit, persoonlijk

aanpassingsvermogen en sociaal kapitaal, gezondheid en levensfasen. De resultaten van deze factoren zullen hieronder worden besproken.

Loopbaanidentiteit

De loopbaanidentiteit heeft betrekking op de motivatie van respondenten om actief bezig te zijn met hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Loopbaanidentiteit gaat onder andere in op de betekenis die begeleiders geven aan hun werk en hun inzetbaarheid. Daarnaast beschrijft het de loopbaanverwachtingen en ambities van de respondenten. Deze verwachtingen en de betekenisgeving leiden samen tot het wel of niet ondernemen van carrière acties. Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd welke betekenis werk en inzetbaarheid voor hun heeft.

Betekenis werk en inzetbaarheid

Alle 19 ondervraagde begeleiders hebben aangegeven dat werk een significante betekenis heeft in hun leven. Dit heeft uiteenlopende redenen. Zes respondenten geven nadrukkelijk aan dat zij niet heel de dag thuis zouden kunnen zitten. Het gaat er om dat zij in een bepaalde mate zelfstandig zijn en dus niet afhankelijk te hoeven zijn van anderen. Respondent 6 zegt hierover het volgende: *“Ik kan er niet tegen om thuis te zitten en ik kan er zeker niet tegen om thuis te zitten en dan toch van iedereen geld ontvangen.”* (Respondent 6)

Deze groep respondenten haalt dus waarde uit hun werk om het feit dat zij in die zin zelfstandig zijn en dus niet afhankelijk zijn van anderen.

Andere respondenten halen waarde uit hun werk omdat zij werken in de zorgsector. De zorgsector is branche die zich een bepaalde mate toch onderscheid van andere werksectoren. Circa 10 respondenten geeft aan dat zij waardering halen uit hun werk omdat zij iets voor een ander doen. Een citaat van respondent 2 beschrijft nauwkeurig waar begeleiders waarde uit ontleen: *“Je doet dit werk zoals ik zei ook voor een ander en daarom heb ik voor de zorg gekozen. Werk moet voor mij zo’n effect hebben dat een ander zich er goed bij voelt. De cliënten hier zitten er natuurlijk niet voor niks en mijn doel om mensen te helpen komt hier dus goed uit de voeten.”* (Respondent 2)

Drie respondenten geven aan dat zij ook voldoening uit hun werk halen omdat dit hun verder ontwikkelt gedurende hun privé leven en carrière. Zij halen dus waarde uit het feit dat werk hen verder ontwikkelt. Respondent geeft aan dat het ontwikkelaspect voor haar van belang is: *“Ik ben het grootste gedeelte van mijn leven aan het werk. Het zorgt er aan de ene kant voor dat ik zelfstandig ben. Dat vind ik wel belangrijk. Maar werk ontwikkelt mij ook op veel vlakken en dat vind ik ook van groot belang.”* (Respondent 4)

Er kan dus gesteld worden dat iedere respondent waarde ontleent uit werk ongeacht welke motieven. Echter kan er niet gesteld worden dat iedereen waarde hecht aan het bevorderen van hun inzetbaarheid. Er kunnen drie groepen op basis van loopbaanverwachtingen en ambities worden onderscheiden ten aanzien van werken aan inzetbaarheid.

Geen of weinig ingrijpende loopbaanverwachtingen

In de onderzoekspopulatie zijn er drie respondenten die aangeven geen verdere ambities en loopbaanverwachtingen te hebben. Dit heeft enerzijds te maken met persoonlijke karakteristieken van een individu. Respondent 17 geeft bijvoorbeeld aan dat zij haar huidige werk leuk vindt en dat zij niet per se een andere functie, locatie of een stap hoger op hoeft. Dit blijkt ook uit een citaat van deze respondent: *“Voor de rest vind ik dit werk leuk en hoef ik niet hoger of iets anders.”* (Respondent 17)

Een andere respondent geeft aan dat zij lange tijd het gevoel heeft gehad dat haar functie als begeleider het plafond van haar carrière was. Deze respondent vertelt dat veel begeleiders,

waaronder zij, gedurende een lange tijd hebben geleefd met de gedachte dat de functie van begeleider 1 het eindpunt van ontwikkeling is. Respondent 15 zegt hierover het volgende: *“Ook ik heb een poos gedacht van: dit is het. Dat er niet meer in zat of dat ik niet hoger zou kunnen.”* (Respondent 15)

Interne loopbaanverwachtingen en intrinsieke motivatie

Het merendeel van de respondenten geeft aan wel waarde te hechten aan inzetbaarheid. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze respondenten met name bezig zijn met hun inzetbaarheid binnen de organisatie. Deze respondenten hechten waarde aan hun inzetbaarheid omdat zij zo goed mogelijk willen blijven functioneren als begeleider. Het zo goed mogelijk uitoefenen van hun functie is voor deze medewerkers de motivatie om te investeren in het up-to-date houden en uitbreiden van hun competenties. Het volgen van beroeps-technische trainingen en cursussen geniet bij deze groep daarom vaak de voorkeur. Respondent 5 zegt hierover het volgende: *“ik zie wel het positieve in van trainingen en cursussen. Het praktische is meer mijn ding. Op de werkvloer moet het gewoon gebeuren en die trainingen verhogen je kennis en verbeteren je handelingen.”* (Respondent 5)

Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat zij geen verreikende loopbaanverwachtingen hebben binnen Syndion door de afwezigheid van doorgroeimogelijkheden. De meeste medewerkers leggen zich erbij neer dat de functie van begeleider 1 voor hun het plafond is. Dit heeft als gevolg dat veel begeleiders niet gemotiveerd zijn om actief te werken aan hun employability. Respondent 8 zegt hierover het volgende: *“Ik volg de cursussen om mijn competenties te onderhouden. Ergens anders hoef ik het niet echt voor te doen. Binnen de organisatie is er vrijwel geen uitzicht op een stap hoger. Functies naast het werk als begeleider zijn er ook niet veel.”* (Respondent 8).

Uit dit citaat komt naar voren dat het gebrek aan doorgroeimogelijkheden de motivatie van begeleiders beperkt om actief bezig te zijn met hun ontwikkeling en inzetbaarheid.

De respondenten worden veelal enkel gemotiveerd door onderwerpen die passen bij hun persoonlijke interesses of die van praktisch nut zijn bij hun werk. Respondent 14 vertelt bijvoorbeeld ook dat zij vooral gemotiveerd wordt door haar persoonlijke interesses in bepaalde cursussen: *“Ik schrijf mij eigenlijk alleen in als ik iets interessants op de medewerkers site tegenkom. De verplichte cursussen om geautoriseerd te blijven volg ik wel altijd netjes.”* (Respondent 14)

Intrinsieke motivatie lijkt door het gebrek aan doorgroeimogelijkheden een belangrijke rol te spelen voor begeleiders om al dan niet te werken aan hun inzetbaarheid

Verreikende loopbaanverwachtingen en ambities

Een klein deel van de respondenten heeft meer loopbaanverwachtingen en ambities dan de meerderheid van de respondenten. Ondanks de beperkte doorgroeimogelijkheden binnen Syndion, zien deze begeleiders toch kansen voor zichzelf. De empirie laat wel zien dat deze respondenten in staat zijn om meer ingrijpende carrière acties te ondernemen. De acties die men nog wil ondernemen dragen positief bij aan de inzetbaarheid van deze groep respondenten. In tabel 4.5 staat een overzicht van de ambities en/of de ondernomen activiteiten van deze begeleiders.

Loopbaanactiviteiten en ambities	Respondenten
Externe mobiliteit	4, 11
Interne mobiliteit	1, 7, 16
Participatie in nevenfuncties	4, 7, 15
Volgen van nieuwe opleiding	1, 4, 7, 15
Ambitie als clustermanager	1, 2
Ambitie andere afdeling / functie	7, 15, 16

Tabel 4.5: Carrière acties en ambities

Persoonlijk aanpassingsvermogen

In dit onderzoek is aan de participerende begeleiders de vraag gesteld hoe zij tegen de continue veranderingen in hun werkomgeving aankijken en in hoeverre zij zichzelf in staat achten om zich steeds aan te passen aan de veranderende eisen van hun werkomgeving. Uit de empirie zijn drie typen begeleiders te onderscheiden die verschillend tegenover de continue veranderingen in hun werkomgeving staan. Dit heeft tot gevolg dat deze typen begeleiders ook verschillen in aanpassingsvermogen. Dit zal hieronder verder worden toegelicht.

Weerstand tegen continue veranderingen

Uit de afgenomen interviews is bij drie begeleiders duidelijk af te leiden dat zij in zekere zin negatief aankijken tegen de veranderingen waarmee zij worden geconfronteerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor respondent 5 die het volgende zegt over de continue veranderingen: *“Ja, ruk! Word je toch gek van. Dan komt weer Syndion 2.0, dan weer het ECD, dan weer dit, nu weer de functieverandering. Het houdt nooit op.”* (Respondent 5)

De respondenten geven aan dat zij moeite hebben om de verandering bij te benen. Nieuwe werkpraktijken, wet- en regelgeving en beleid volgen elkaar in een hoog tempo op. Deze begeleiders erkennen dat zij het moeilijk vinden om zich telkens weer aan te passen. Dit wordt ook aangegeven door respondent 17: *“Het vraagt van mij een hoop om telkens weer mee te gaan. Ik het er gewoon moeite mee en vraag me soms ook af of ik dit wel kan. En wat levert het nou uiteindelijk op? Voor mij hoeft het ook allemaal niet zo. Ik geloof niet dat al die veranderingen telkens ergens goed voor zijn.”* (Respondent 17)

Deze respondenten geven aan moeite te hebben om zich continu aan te passen. Daarnaast vragen ze zich ook af of zij in staat zijn om succesvol te dealen met de veranderingen.

Daarnaast worden de positieve dingen van een verandering vaak niet gezien waardoor de respondenten ook moeite hebben om zich aan te passen. Begeleiders staan beperkt open voor veranderingen. Veranderingen stuiten daarom op weerstand. Deze weerstand is ook duidelijk te zien uit een geschetste situatie van respondent 5. Syndion heeft namelijk recent een bepaald team verjongd. Er zijn twee jongere medewerkers aan een team toegevoegd. Het team was meer dan 10 jaar ongewijzigd en de clustermanager had signalen opgevangen dat de kwaliteit van zorg minder werd mede door deze teamformatie. Echter ziet respondent 5 zelf geen nut in deze formatiewijziging: *“Ik denk dan is dat allemaal dan zo erg dat die oudjes 10 jaar hetzelfde gezicht zien? Waarom moet er per se een nieuwe frisse jonge griet bijkomen”.* (Respondent 5)

Deze respondent heeft grote moeite gehad om zich aan te passen aan deze nieuwe situatie. Zowel de oude negatieve situatie die kwaliteitsvermindering tot gevolg had, als de nieuwe positieve situatie wordt niet door haar ingezien. Bij deze begeleider is te zien dat zij niet bepaald openstaat voor veranderingen en nieuwe ervaringen.

De link tussen de weerstand tegen veranderingen en het werken aan employability is dat weerstand vaak een gevolg is van een relatief laag persoonlijk aanpassingsvermogen. Hierdoor zijn mensen minder goed in staat om zich te conformeren naar de eisen van de nieuwe situatie. Het beschikken over een beperkt aanpassingsvermogen betekent dat begeleiders minder goed in staat zijn om te leren en zich verder te ontwikkelen. Persoonlijk aanpassingsvermogen heeft daarom een verband met employability.

Verandering: een noodzakelijk fenomeen in de gezondheidszorg

Ongeveer 12 respondenten zijn van mening dat de continue veranderingen in de zorg noodzakelijk zijn. Deze respondenten beschikken in bepaalde mate over persoonlijk aanpassingsvermogen en zijn in staat om reactief te reageren op de veranderende eisen van de werkomgeving. Ondanks dat deze

respondenten het niet altijd met alle transformaties en hervormingen eens zijn, stellen zij zich toch open om zich aan te passen. Zij geloven in hun eigen capaciteiten om succesvol te dealen met veranderingen. Dit blijkt ook uit een citaat van respondent 2: *“Ik ben het natuurlijk soms niet eens met de wetten en de veranderingen daarvan, maar die veranderingen en wetten zijn er echt niet voor de lol.”* (Respondent 2)

Daarnaast stelt respondent 7 dat hervormingen en aanpassingen onoverkomelijk zijn en dat men daarmee moet leren dealen. Zij zegt hierover het volgende: *“De zorg is nooit af. Er zullen altijd dingen blijven veranderen en ook onze cliëntendoelgroep zal blijven veranderen. Daar moet je als begeleider tegen kunnen en mee om kunnen gaan.”* (Respondent 7)

Uit bovenstaande blijkt dus dat deze respondenten het niet altijd eens zijn met veranderingen en dat veranderingen in de zorgsector niet te vermijden zijn. Echter proberen zij het positieve in veranderingen te zien en er met een open instelling in te gaan. Deze groep is in staat om zich bij de veranderingen neer te leggen, zich aan te passen en vervolgens hun werk te continueren. Dit komt ook naar voren uit een quote van respondent 4: *“Het kan heel lastig zijn. Maar ik ben wel iemand die probeert met de wind mee te gaan. Er gebeurt veel en daar vind ik natuurlijk ook wel wat van. Je kan proberen ergens tegen aan te blijven schoppen, maar je kan ook ervoor zorgen dat je weer verder gaat en dat je het werk oppakt.”* (Respondent 4)

Het feit dat het merendeel van de respondenten zich ondanks hun eigen mening kunnen neerleggen bij een verandering en hun werk kunnen continueren, onderscheid hen van de begeleiders uit voorgaande paragraaf. Laatstgenoemde blijven weerstand geven zonder uiteindelijk in staat te zijn om hun werk op te pakken in de goede richting.

Begeleiders geven wel aan dat het continu aanpassen de nodige energie kost. Dit wordt ook aangegeven door respondent 1: *“Sommige veranderingen dingen zijn wel goed en sommige wat minder. Maar het vraagt wel veel energie dat je telkens weer moet mee veranderen.”* (Respondent 1) Voor sommige begeleiders vraagt het aanpassingsproces meer dan voor anderen. Feit blijft wel dat iedere respondent in deze groep zich zal blijven inzetten om zich volledig aan te passen. Dit blijkt ook uit een quote van respondent 12: *“Ik heb niet zoveel moeite met omschakelen naar een andere manier van werken. Andere collega's raken er meer gestrest van. Uiteindelijk werken we ons allemaal er doorheen en dan blijkt vaak wel dat de andere manier makkelijker werken is.”* (Respondent 12)

Veranderingen: uitdagingen en kansen

Circa 5 respondenten geven aan regelmatig uitdagingen en kansen te zien in hun continu veranderende werkomgeving. Zij vertonen optimisme in hun werkomgeving en staan open voor veranderingen. Veranderingen geven nieuwe uitdagingen waardoor begeleiders kansen zien om zich verder te ontwikkelen. Respondent 2 geeft hier een mooi voorbeeld van. Sinds de organisatieverandering staat binnen Syndion de cliënt met zijn verwanten en begeleider centraal. Deze vormen als het ware een driehoek. Als reactie op deze verandering is respondent 2 zich in de theorie hierachter gaan verdiepen: driehoekskunde. Zij zegt hierover het volgende: *“Ik pak veranderingen snel op. Door de veranderingen krijg ik nieuwe uitdagingen en die vind ik erg interessant waardoor ik mij ga verdiepen. Een recent voorbeeld waar ik mij in heb verdiept is driehoekskunde”.* (Respondent 2)

Kartrekkers proberen om actief op veranderingen in te spelen. Door middel van een actieve houding trachten deze begeleiders het positieve uit een verandering te halen. Niet alleen voor zichzelf, maar ook voor de cliënt en/of voor de organisatie. Een voorbeeld van een begeleider die actief op veranderingen in speelt is respondent 3. Deze begeleider moest gedwongen met haar kinderopvang verhuizen naar een andere locatie. Deze begeleider zag met haar team kansen om op de nieuwe locatie de kinderopvang verder te professionaliseren en uit te breiden. Respondent 3 zegt het

volgende over wat de verhuizing teweeg heeft gebracht: *“Toen we de locatie zagen ontstond bij ons het idee voor een Kinderdagcentrum. Toen zeiden we gelijk: we moeten gaan verbouwen, er moet een zaterdagopvang bij, een naschoolse opvang. Andere Kinderdagcentra hadden dit in principe niet, maar wij dachten als wij een Kinderdagcentrum willen zijn, kunnen we het maar beter meteen helemaal regelen. Dus we hebben toen meteen een vergadering gepland naar aanleiding van deze ideeën met de clustermanager. En die stond er ook heel positief in. Die heeft toestemming om offertes te laten maken voor de verbouwing. Nu zijn we zover dat het centrum binnenkort gaat starten.”* (Respondent 3)

Bovenstaande situatie laat zien dat de gedwongen verhuizing slechts het beginpunt was van een groter veranderproces. Een proces wat het team en de organisatie van het kinderdagcentrum professioneler hebben gemaakt. Door te anticiperen op de gedwongen verhuizing hebben zij zich op professionele wijze verder ontwikkeld. Dit voorbeeld illustreert een hoog niveau van persoonlijk aanpassingsvermogen. Dit gaat verder dan het reactief aanpassen aan de nieuwe eisen van de werkomgeving. Door het zien en realiseren van mogelijkheden wordt er namelijk proactief ingespeeld op een verandering.

Deze begeleiders bevorderen hun ontwikkeling en inzetbaarheid door de proactieve manier van aanpassen. Een begeleider vertelt dat zij erg blij is dat Syndion de afgelopen jaren continu in beweging is geweest. Dit is haar ontwikkeling en inzetbaarheid ten goede gekomen. De respondent zegt hierover het volgende: *“Ik vind de organisatieverandering juist mooi. Daarom ben ik blij dat ik werk bij deze organisatie. Ik ben iemand die veel kansen ziet om mijzelf of werkprocessen te verbeteren. Als ik op een gegeven moment vooruit wil, dan moet je wel een organisatie hebben die ook vooruit wilt blijven gaan. Syndion gaat heel erg vooruit momenteel en dit geeft mij uitdagingen en kansen om me te ontwikkelen”*. (Respondent 15)

Sociaal kapitaal

Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd of zij beschikken over een sociaal netwerk en of zij zich bezighouden met netwerken. Vervolgens is de vraag gesteld of hun sociale netwerk van invloed is op het identificeren en realiseren van loopbaanmogelijkheden.

Geen invloed sociale netwerk

Ongeveer 15 van de ondervraagde begeleiders geeft aan dat hun sociale netwerk niet van invloed is op het identificeren en realiseren van loopbaanmogelijkheden. Vanuit de optiek van deze begeleiders is een netwerk onnodig omdat zij geen informatie behoeven over de mogelijkheden buiten de organisatie. Dit wordt ook aangegeven door respondent 12, die antwoordt geeft op de vraag hoe goed zij haar netwerk onderhoudt: *“Slecht. Ik spreek nog weleens klasgenoten, maar ik heb het hier goed naar mij zin bij Syndion en ben van plan hier te blijven.”* (Respondent 12).

Andere begeleiders geven aan dat zij simpelweg niet beschikken over een netwerk dat hun kan voorzien van carrièrekansen. Een voorbeeld hiervan is respondent 13: *“Nee, ik heb niet echt een netwerk waar ik op terug kan vallen. Wel vriendinnen die ook in het verpleegkundig vak zitten, maar die wonen overal in Nederland.”* (Respondent 13)

Wat opvalt bij deze groep begeleiders is dat vrijwel niemand aangeeft dat hij of zij tijdens hun loopbaan heeft moeten terugvallen op hun sociale netwerk. Dit draagt er natuurlijk aan bij dat hun sociale netwerk met betrekking tot hun carrière geen significante rol heeft gespeeld. Dit wordt ook beaamd door respondent 3: *“Ik heb waardevolle vrienden en familie waar ik op kan terugvallen. Ik werk al sinds mijn 17^e in de zorg. Eerst op de Merwebolder en toen hier. En ik heb nog nooit een beroep op ze hoeven te doen.”* (Respondent 3).

Sociale netwerk voorziet in mogelijkheden

In de onderzoekspopulatie kunnen drie begeleiders worden aangemerkt als personen die zich bezig houden met netwerken. Ondanks dat ook deze respondenten geen carrièreswitch hebben gemaakt met behulp van hun netwerk, voorziet hun netwerk wel in andere behoeften met betrekking tot hun loopbaan. Een van de respondenten geeft aan dat privé contacten hebben bijgedragen aan het realiseren en professionaliseren van een zorgboerderij van Syndion. Respondent 16 zegt hierover het volgende: *“Ik ben heel erg van het verbinding zoeken, netwerken. Dat geeft veel kansen en uitdagingen. [...] Ik had een vriend die in de schapen business zat en voor het schapenvakblad schreef. Dus ik ben bij hem wat gaan lobbyen of hij niet iets voor ons kon betekenen. Met zijn hulp, maar ook zijn dieren zijn we begonnen om cliënten dingen te leren.”* (Respondent 16)

De andere twee respondenten geven aan dat zij netwerken om te weten wat ze waard zijn. Ondanks dat zij geen directe vertrekvens hebben, willen zij wel van hun marktwaarde op de hoogte blijven. Carrière kansen worden met familie en vrienden besproken. Uit een citaat van respondent 5 komt naar voren waarom zij netwerkt: *“Als ik iets zie ga ik soms wel even praten. Dat komt omdat ik wil weten waar ik sta en ook om mijn netwerk uit te breiden. Dat vind ik leuk en handig, maar dit doe ik niet bewust omdat ik een andere baan zoek. Door netwerken krijg ik ook vacatures, mogelijkheden en dingen vanuit andere organisaties door.”* (Respondent 5)

Gezondheid

Er is gedurende de interviews aan de respondenten gevraagd om een beoordeling te geven van hun fysieke en mentale gezondheid. Vervolgens is er gevraagd in welke mate gezondheid een rol speelt bij het werken aan hun eigen inzetbaarheid.

Over het algemeen kan gezegd worden dat de onderzoekspopulatie in goede gezondheid verkeert. De fysieke en mentale gezondheid wordt door 16 respondenten positief beoordeeld. Gezondheid speelt voor deze groep begeleiders geen rol bij het al dan niet werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor respondent 4: *“Gezondheid is geen probleem nog. Misschien op latere leeftijd, maar vooralsnog belet het me in niks”.* (Respondent 4)

Naast de respondenten die hun gezondheid positief beoordelen, zijn er ook drie respondenten die hun eigen gezondheid minder positief beoordelen. Twee van deze respondenten hebben een heftig ziekteverleden. Deze ziektes hebben een belemmerende rol gespeeld in hun ontwikkeling. Het heeft er namelijk lange tijd voor gezorgd dat deze respondenten niet in staat waren om te werken, laat staan te werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Een voorbeeld hiervan is respondent 6, die ruim 2 jaar niet heeft kunnen werken en alles opnieuw heeft moeten oppakken: *“Het is inmiddels drie jaar geleden en ik ben wel echt twee jaar uit de running geweest. Ik heb bepaalde taken weer helemaal van het begin moeten oppakken.”* (Respondent 5)

Echter zijn de twee begeleiders die gedurende lange tijd ernstig ziek waren grotendeels weer hersteld. Toch kampen zij nog steeds met de nasleep van hun ziektes. Desalniettemin belet dit deze respondenten niet om te investeren in hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Dit blijkt ook uit een quote van respondent 16: *“Fysiek is niet alles in orde, maar de gevaren zijn geweken. Ik vind het heerlijk om te werken. Die lijn met verbinding zoeken, uitdagingen en ontwikkelen zet ik door.”* (Respondent 16).

Een andere respondent geeft aan dat haar fysieke gezondheid niet helemaal in orde is. Zij heeft er daarom specifiek voor gekozen om met begeleidingscliënten te werken, en niet met intensieve zorg cliënten omdat die in grotere mate fysieke inspanning vragen. Ook deze respondent is net als de twee eerder genoemde begeleiders in staat om zich te ontwikkelen. Respondent 1 zegt hierover het volgende: *“Voor mij belemmert mijn gezondheid mij nog niet om verder te ontwikkelen, maar op*

latere leeftijd wel denk ik. Dat zie je ook veel oudere collega's die het zwaar vinden om de trainingen en cursussen bij te benen. Het is fysiek te zwaar voor hun, maar ook de werkdruk speelt mee."

(Respondent 1)

Uit bovenstaand citaat is het beeld af te leiden dat jongere begeleiders hebben van oudere begeleiders met betrekking tot het werken aan employability. Oudere medewerkers zouden volgens dit beeld minder goed in staat zijn om te werken aan hun employability. Echter wordt dit beeld niet bekrachtigd door de vier begeleiders die ouder zijn dan 50 jaar. Geen van deze oudere begeleiders heeft aangegeven dat werkdruk of de fysieke belasting hen belemmert in hun werk. Zij zijn vrijwel allen nog actief bezig met leren en ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is respondent 9 die op haar 58^e nog actief bezig is met het volgen van cursussen: *"Ik heb afgelopen jaren nog cursussen gevolgd. Alleen maar ook met mijn team. Die waren extern en deed ik van gewoon 's avonds."* (Respondent 9)

Het beeld dat jongere begeleiders hebben van oudere begeleiders lijkt dus niet overeen te komen met de eigen ervaringen van de oudere begeleiders.

Levensfasen

Tijdens de interviews is er aan de respondenten gevraagd welke behoeften zij hebben met betrekking tot werk- en privéaspecten. Deze werk en privébehoeften kunnen worden gerelateerd aan de levensfase waarin een respondent zich bevindt. Het kan per levensfase verschillen of begeleiders zich al dan niet inzetten om actief te werken aan hun employability. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de motieven om te werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid verschillen per levensfase.

Qua leeftijd zouden er zes respondenten zich in de levensfase van jonge starter bevinden. Echter twee respondenten werken al geruime fulltime als begeleider waardoor zij zich in de spitsuurfase bevinden. De respondenten die wel als jonge starter kunnen worden aangemerkt, bevinden zich aan het begin van hun loopbaan. Deze begeleiders zijn als leerling of als parttime begeleider bij Syndion begonnen en hebben vervolgens hun diploma's gehaald. Wat opvalt in de resultaten is dat de groep jonge starters verdeeld is wat betreft de motieven om actief aan hun verdere ontwikkeling en inzetbaarheid te werken. Een respondent geeft aan het belangrijk te vinden om verder te leren en te groeien, en wil graag meer ervaringen opdoen binnen Syndion. Zij wil graag naast haar functie als begeleider 1 nog meer bereiken in haar loopbaan. Zij zegt hierover het volgende: *"ik wil graag meer dingen bereiken dan mijn werk als begeleider. Ik ben mij nu al aan het richten op het geven van trainingen binnen Syndion. Daarnaast wil ik ook verder leren, want uiteindelijk wil ik op het expertisecentrum te komen werken"*. (Respondent 10)

Deze respondent geeft aan dat zij de ambitie heeft om door te groeien binnen de organisatie. Zij heeft een proactieve houding met betrekking tot haar toekomst. Deze respondent kan daarom worden aangemerkt als kartrekker.

Echter geven de overige jonge starters aan dat zij zich in mindere mate bezig houden met hun ontwikkeling en toekomstige inzetbaarheid. Sinds het behalen van hun diploma ligt hun focus vooral op het werk. Zij zijn vooral bezig met het opdoen van ervaring in hun huidige functie. Er wordt in veel gevallen enkel tijd en energie geïnvesteerd in ontwikkelingsactiviteiten indien dit ten gunste komt aan hun werk in de praktijk. Deze respondenten hebben een wat reactievere houding waardoor zij zijn aan te merken als volger. Dit blijkt ook uit een quote van respondent 13: *"Met scholingen ben ik nu niet echt bezig omdat ik net een opleiding achter de rug heb. Dus qua cursussen doe ik eigenlijk alleen de interne cursussen die nodig zijn om op de groep te werken."* (Respondent 13).

Het merendeel van de respondenten bevindt zich in de spitsuurfase. Begeleiders in deze fase ervaren hun privé situatie in combinatie met hun loopbaan als veeleisend en druk. Ongeveer acht respondenten bevinden zich in de spitsuurfase. In deze fase is er ook een tweedeling in motieven om al dan niet te werken aan employability. Een deel van de respondenten ondergaat veranderingen in hun privé situatie door het krijgen van kinderen. Door de toegenomen druk en de veeleisendheid van het krijgen van een gezin verschuiven de prioriteiten van sommige werknemers. Hierdoor werken begeleiders in mindere mate aan hun eigen inzetbaarheid. Een voorbeeld hiervan is respondent 5: *Ik ben moeder van twee kinderen en dat slokt ook best energie op. Aan de andere kant moet je wel professioneel blijven en wel meegaan. Daarom zijn verplichte cursussen goed en zo blijf ik toch professioneel. [...] Ik heb een gezin en dat maakt het anders dan zonder kinderen. Vroeger ondernam ik meer om mijn kennis en bekwaamheid te verbeteren. Nu komt dat er gewoon minder van. De focus ligt er gewoon niet zo op.* ” (Respondent 5)

Door veranderingen in de privé situatie heeft een deel van de begeleiders uit de spitsuurfase een reactieve houding aangenomen met betrekking tot hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Cursussen en trainingen worden voornamelijk gevolgd om professioneel en geautoriseerd te blijven. Zowel de typologie van passieve medewerker als van volger is bij deze respondenten terug te zien.

Aan de andere kant zijn er ook begeleiders in de spitsuurfase die nog zeer actief aan hun employability werken. Deze respondenten, sommigen met gezin, geven aan dat pas op later leeftijd bij hun is doorgedrongen dat het van belang is om te investeren in ontwikkeling en inzetbaarheid. Vanaf het moment dat zij begonnen met werken als begeleider (jonge starter) hebben zij gedacht dat dit het plafond was qua werk. Deze begeleiders hebben lange tijd gedacht dat een andere of hogere functie, of een andere richting er niet was of inzat voor hun. Dit komt mede doordat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn binnen de organisatie. In die zin hebben zij lange tijd berust in het werk wat zij deden en daardoor weinig zinvolle acties ondernomen ter bevordering van hun employability. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een citaat van respondent 15: *“ Ik heb heel lang aangenomen dat de diensten die ik draaide, dat dat was wat ik deed. En dat was goed genoeg. En op een gegeven moment is dat niet meer genoeg.”* (Respondent 15)

Uit dit citaat komt naar voren dat sommige begeleiders in de spitsuurfase het inzicht krijgen dat er meer is dan het vak wat ze uitvoeren en de verplichte cursussen die daar bij horen. Op latere leeftijd beginnen zij pas daadwerkelijk met het werken aan hun employability en krijgen zij een proactievere houding waardoor ze zijn aan te merken als kartrekkers.

In de onderzoeksgroep zijn er vier respondenten die in stabilisatiefase zitten. Drie respondenten hebben een gezin met oudere kinderen (10+). Uit de resultaten komt naar voren dat twee begeleiders serieus hebben nagedacht over hun werk- en privé verleden en over hun toekomst. Dit heeft er op werkgebied toe geleid dat zij nog bepaalde uitdagingen willen aangaan en zich hier actief voor willen inzetten. Zij zijn bijvoorbeeld bereid tot mobiliteit of willen nog nieuwe dingen leren. Een voorbeeld hiervan is respondent 18, die intern een stap gaat maken: *“ Ik houd nog van uitdagingen en ik ga daarom wisselen. Sommige cliënten ken ik al 16 jaar. Het is tijd om iets nieuws te doen. Ik raak anders verveeld. Het wordt te veel een sleur. De dagen lijken te veel op elkaar. Ik ga nu naar een onbekende omgeving met onbekende collega's én dagbesteding. Dit heb ik nog nooit gedaan. Heel spannend. Ik ben iemand die vind dat je 100% moet geven en dat doe ik hier niet meer. Dat verdienen de cliënten niet. Ik heb wel een groot verantwoordelijkheidsgevoel, maar ik vind het niet meer zo leuk. Ik denk dat er veel personeel vastgeroest is bij Syndion en ik wil dat niet. Is slecht voor de cliënten.* ” (Respondent 18)

Bij de overige twee respondenten in de stabilisatiefase kwam er niet duidelijk naar voren dat zij hun werk- en privéverleden hadden geëvalueerd. Zij zijn niet bezig met nieuwe uitdagingen. Deze begeleiders geven aan dat zij alleen nog cursussen volgen als het over een nieuw of onbekend

onderwerp gaat. Zij hebben een reactieve houding met betrekking tot het werken aan employability. Deze begeleiders kunnen daarom worden aangeduid als volgers.

In de onderzoekspopulatie bevinden zich twee respondenten in de fase van deskundige senior. Deze begeleiders worden gekarakteriseerd door de vele werk- en levenservaring die zij bezitten. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten nog veel plezier in hun werk hebben en dat zij nog steeds dingen willen bereiken. Een van de respondenten is namelijk bezig met het opzetten en het uitbreiden van een kinderdagcentrum, en de andere respondent spant zich actief in voor het plaatsen van cliënten op de arbeidsmarkt. Deze begeleiders hebben nog steeds een vooruitstrevende blik waarbij zij zichzelf nog steeds ontwikkelen. Deze twee begeleiders vertonen allebei overeenkomsten met kartrekkers. Dit blijkt ook uit een quote van respondent 3 die zich uitlaat over haar ambities: *“ We zijn sinds twee maanden een Kinderdagcentrum. Eerst waren we eigenlijk twee jaar opgeslokt in het wonen. Mensen wisten ons niet meer echt te vinden. En ik vind het toch heel belangrijk om als KDC de Dukdalf blijft bestaan. Dat wil ik wel bereiken. Dat we over een paar jaar nog steeds bestaan. En nieuwe methodes hebben ontwikkeld om kinderen nog beter te begrijpen en te helpen. Stilstand is achteruitgang.”* (Respondent 3)

Tot slot zijn er in de onderzoekspopulatie nog twee respondenten die kunnen worden aangemerkt als afbouwende senior. In deze fase ligt het voor de hand dat werknemers langzamerhand hun carrière aan het afbouwen zijn. De focus zal steeds meer verschuiven naar het privéleven en daarnaast zullen werknemers te kampen krijgen met gezondheidsklachten. Echter van echt afbouwen is bij de respondenten nog geen sprake. Beide vertellen nog gepassioneerd over hun werk. Dit komt wellicht ook omdat zij nevenfuncties binnen Syndion vervullen naast hun functie als begeleider 1. Dit zorgt er wel voor dat zij zich nog willen inzetten voor de organisatie. Die toewijding komt ook duidelijk naar voren uit een quote van respondent 16: *“ Wat doe je hier als je niet gepassioneerd bent. Wat doe je als je er geen lol in ziet. Ik denk dat er toch wel wat van zulke figuren binnen Syndion zijn. Ik zou niet met mijzelf kunnen leven als ik zelf niet de volle 100% gaf voor Syndion. De organisatie is in volle beweging, waar ik helemaal achtersta, dus ik beweeg mee. ”* (Respondent 16)

Uit bovenstaand citaat blijkt dus dat desbetreffende respondent zich nog actief wil inzetten om mee te gaan met de veranderingen binnen Syndion. Respondent 16 heeft echter te maken gehad met ernstig ziekteleed. Desalniettemin weerhoudt dit haar niet om mee te ontwikkelen. De respondent zegt hierover het volgende: *“Ik ben blij dat ik beter ben. Dat ik de energie weer heb. Ik ben heel innovatief bezig en dat geeft me nog meer motivatie om door te gaan.”* (Respondent 16)

Uit voorgaande alinea's kan dus gesteld worden dat de motieven van respondenten om wel of niet te werken aan hun employability niet altijd overeenkomen met de motieven zoals de theorie omtrent levensfasen voorschrijft. Vaak is er per levensfase een tweedeling te zien waarin de ene groep wel de motivatie heeft om zich in te zetten voor hun inzetbaarheid en de andere groep minder gemotiveerd is om activiteiten te ondernemen ter bevordering van hun inzetbaarheid.

4.6 Capability benadering: contextuele factoren

In deze paragraaf zullen de contextuele factoren worden besproken in relatie tot het actief werken aan employability. Volgens de capability benadering zijn niet enkel de individuele vermogens van werknemers bepalend voor het realiseren van mogelijkheden om actief aan employability te werken. De context is volgens de capability benadering mede bepalend om werknemers van mogelijkheden te voorzien. Werknemers moeten namelijk in staat worden gesteld om actief aan hun employability te werken. In dit onderzoek zijn er drie contextuele factoren meegenomen: employabilitycultuur, HR-faciliteiten en de rol van de clustermanager. Deze factoren zullen in het vervolg worden uiteengezet.

Employability cultuur

Er is tijdens de interviews aan de respondenten gevraagd of zij een organisatiecultuur ervaren, die de continue leer- en ontwikkelprocessen van werknemers bevordert. De resultaten wijzen op een leercultuur waarin de eigen verantwoording van begeleiders bepalend is.

Eigen verantwoordelijkheid voor scholing en ontwikkeling

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de organisatie begeleiders niet actief stimuleert qua scholing en ontwikkeling. Dit betekent niet dat Syndion geen waarde hecht aan de scholing en ontwikkeling van haar medewerkers. De transitie naar zelfstandige eenheden heeft ertoe geleid dat teams en medewerkers veel zaken zelf moeten oppakken. De eigen verantwoording van begeleiders en teams is toegenomen. Dit betekent dat begeleiders zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Syndion heeft hierbij een faciliterende rol aangenomen. Respondent 15 zegt hierover het volgende: *“Er is zeker aandacht voor scholing, in die zin dat Syndion er mogelijkheden voor biedt. Als begeleider heb je veel dingen die in je pakketje moeten zitten. Denk aan BHV, medicatie, blaasspoelen. Je moet je wel zelf intekenen voor die trainingen.”* (Respondent 15)

Binnen de organisatie is het bekend dat begeleiders zelf verantwoordelijk zijn voor het op orde hebben van hun autorisaties. Naast de verantwoordelijkheid voor verplichte competenties zijn begeleiders ook zelf verantwoordelijk voor verdieping. Een groot deel van de respondenten ervaart ruimte vanuit Syndion om zich te verdiepen en dus verder te ontwikkelen. Echter moeten begeleiders zelf de ruimte benutten om hun inzetbaarheid te bevorderen. Respondent 10 ervaart deze ruimte en zegt hierover het volgende: *“Over het cursusaanbod ben ik absoluut tevreden. Vooral omdat je ook cursussen mag volgen ondanks dat je ze niet direct nodig hebt bij je werk. Dat vind ik wel erg goed.”* (Respondent 10)

Ook respondent 16 ervaart ruimte vanuit Syndion voor ontwikkeling. Echter merkt deze begeleider wel op dat begeleiders een proactieve houding moeten hebben, willen zij gebruik maken van deze ruimte: *“De personen die het zoeken grijpen uit zichzelf de ruimte die Syndion ze biedt.”* (Respondent 16)

Uit de resultaten blijkt dat de ruimte die Syndion biedt aan begeleiders om te werken aan hun employability zich voornamelijk richt op het aanbod van interne cursussen en trainingen. Dit blijkt ook uit een citaat van respondent 9: *“Voor diegenen die verder willen leren, heeft Syndion een uitgebreid opleidingsaanbod.”* (Respondent 9)

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten het opleidingsaanbod van Syndion als voornaamste middel zien om verder te ontwikkelen en hun inzetbaarheid te bevorderen. In de volgende paragraaf wordt het opleidingsaanbod verder besproken.

HR-faciliteiten

Er is aan de respondenten gevraagd welke HR-faciliteiten de organisatie beschikbaar stelt om te werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Bijna alle ondervraagde begeleiders wezen op de aanwezigheid van een uitgebreid intern cursusaanbod. Daarnaast worden alle medewerkers van Syndion wekelijks per mail voorzien van het actuele vacatureoverzicht binnen de organisatie. Tevens wees ook een klein deel van de respondenten op de aanwezigheid van het expertisecentrum waar werknemers individuele coaching en/of team coaching kunnen krijgen. Ondanks de aanwezigheid van bovengenoemde faciliteiten, zien de begeleiders ook ruimte voor andere faciliteiten. Dit zal later verder worden uiteengezet. Eerst wordt er verder ingegaan op de reeds aanwezige HR-faciliteiten.

Gebruikservaringen met aanwezige HR-faciliteiten

Uit de interviews is naar voren gekomen dat niet alle faciliteiten worden gebruikt. De ondervraagde begeleiders maken het meest gebruik van de intern aangeboden trainingen en cursussen. Loopbaan coaching en het actuele interne vacatureoverzicht worden in mindere mate gebruikt. Dit komt ook naar voren uit een quote van respondent 14: *“Van trainingen heb ik veel gebruik gemaakt, zeker toen ik hier net kwam werken. Voor de rest heb ik naar mijn weten niet van andere faciliteiten gebruik gemaakt.”* (Respondent 14)

De respondenten zijn over het algemeen positief gestemd over het huidige cursusaanbod.

Respondent 18 beaamt dit ook: *“Nu is er best veel en dat is een goede zaak.”* (Respondent 18)

Ondanks deze tevredenheid hebben sommige begeleiders toch nog wat aan te merken op de opleidingsfaciliteiten. Diezelfde respondent merkt namelijk op dat het cursusaanbod lang niet bij alle begeleiders bekend is. Daarnaast vindt deze respondent het jammer dat er weinig mogelijkheden zijn om extern cursussen te volgen: *“Veel medewerkers zijn niet op de hoogte van het cursusaanbod. [...] Een externe training zoals ik heb gevolgd zou ik vaker willen doen.”* (Respondent 18)

Het volgen van externe cursussen is een punt dat door meerdere respondenten wordt aangekaart.

Circa 10 respondenten geven aan niet te weten of er mogelijkheden zijn om via Syndion extern cursussen te volgen. Dit blijkt ook uit een citaat van respondent 15: *“Je hebt alleen, de interne cursussen. Maar wordt er iets extern geboden dan? Misschien is er wel ruimte voor, maar dit communiceren zij vervolgens niet.”* (Respondent 15)

De ondervraagde begeleiders hebben dus geen weet van de mogelijkheden voor het volgen van externe opleidingen.

Naast de onwetendheid over externe ontwikkelmogelijkheden, heeft een deel van de respondenten ook aanmerkingen op het niveau van sommige cursussen in het huidige interne cursusaanbod.

Respondenten geven aan dat zij de aangeboden cursussen kwalitatief en qua niveau tekort vinden schieten. Zij missen de diepgang bij cursussen. Respondent 19 zegt hierover het volgende: *“Ik vind dat Syndion een beetje te makkelijke cursussen geeft. Dit is niet denigrerend bedoeld. Het niveau binnen Syndion is heel verschillend. Ik zou het fijn vinden als er voor mensen op hbo-niveau meer diepgang geboden zou worden. Ik denk dat Syndion daar nog een hoop zou kunnen behalen. Het is belangrijk om te investeren in begeleiders 1.”* (Respondent 19)

Daarnaast geven sommige respondenten aan dat de ontwikkelingsmogelijkheden qua cursussen gewoon ophouden indien je het opleidingsaanbod hebt doorlopen. Werknemers hebben geen zin om cursussen opnieuw te gaan volgen. De cursussen zijn vaak inhoudelijk niet veranderd waardoor hun ontwikkeling en inzetbaarheid niet zal worden bevorderd. Respondent 18 zegt hierover het volgende: *Ik heb eigenlijk alle cursussen al gedaan en hoef dit niet meer te herhalen, want ik ga daar niet beter mijn werk door doen. Het heeft geen toegevoerde waarde.”* (Respondent 18)

Respondent 4 beaamt ook dat de mogelijkheden beperkt zijn indien je alle cursussen hebt doorlopen. Zij geeft echter aan dat je op eigen initiatief nog veel kunt bereiken. Dit komt naar voren uit het volgende citaat: *“Als ik bijvoorbeeld kijk naar een collega begeleider die het complete catalogusmapje doorlopen heeft, dan stopt het wel bij Syndion. Als jij aangeeft dat je een cursus ziet die Syndion niet geeft, zullen ze je zeker de mogelijkheid geven om dat te volgen. Maar dat moet wel echt je eigen initiatief zijn.”* (Respondent 4)

Een andere HR-faciliteit die wordt aangeboden is een wekelijkse e-mail met actuele interne vacatures. Vier respondenten noemden deze faciliteit expliciet uit zichzelf. Deze respondenten gaven

aan dat zij het interessant vinden om op de hoogte te blijven van de vacatures binnen Syndion. Het heeft er echter niet toe geleid dat zij van functie of locatie zijn geswitcht.

De laatste HR-faciliteit die volgens de respondenten bijdraagt aan de ontwikkeling en inzetbaarheid van begeleiders binnen Syndion is de aanwezigheid van het expertisecentrum dat coachingstrajecten aanbiedt aan begeleiders en teams. Acht respondenten hebben gebruik gemaakt van loopbaan coaching. Drie respondenten hebben aangegeven niet op de hoogte te zijn van de mogelijkheden voor coaching. De coaching richt zich voornamelijk op bepaalde aspecten van het werk waar een begeleider of een geheel team moeite mee heeft. Met behulp van een coach wordt geprobeerd om begeleiders op bepaalde punten beter te ontwikkelen. Respondent 6 is een voorbeeld van een begeleider die individuele coaching heeft aangevraagd. Deze respondent had als gevolg van haar ziekte moeite met het deelnemen aan vergaderingen en teambijeenkomsten. Hiervoor heeft zij toen der tijd begeleiding aangevraagd bij het expertisecentrum: *“Ik moest me weer laten horen tijdens vergaderingen. Ik kon soms wel iets bedenken, maar ik kon het vervolgens niet laten horen. Dat was soms wel lastig. Daarom heb ik besloten om mij te laten begeleiden door iemand van het expertisecentrum.”* (Respondent 6)

Daarnaast wordt de coach ook ingezet voor teamvorming. Teams die werken met een nieuwe of jonge personeelsformatie hebben in het begin regelmatig moeite om te functioneren als zelfstandig team. Respondent 12 zegt hierover het volgende: *Maar omdat we steeds een onstabiel team hebben gehad door nieuwe en jonge collega's, hebben we besloten om een teamcoachingstraject in te gaan. Dat is erg fijn gebleken omdat we zo er achter kwamen wat we echt aan elkaar hadden.* ” (Respondent 12)

Echter vinden sommige respondenten, waaronder drie verbinders, dat er meer aandacht voor coaching zou moeten zijn. Zij vinden met name dat er meer kan worden ingezet op intervisie bij teams. Intervisie sessies zijn teambijeenkomsten onder leiding van coaches waarbij praktijkervaringen worden besproken en er wordt ingespeeld op de verdere ontwikkeling en professionalisering binnen een team. Respondent 11 is een voorbeeld van iemand die graag meer aandacht ziet voor intervisie: *“Ik denk dat intervisie belangrijk is. Daar is te weinig tijd voor. Ik vind het goed dat je als medewerker één keer in de drie maanden – dat vind ik wel een beetje veel – maar tenminste één keer per half jaar bespreekt waar sta ik nou als werknemers, maar ook als team.”* (Respondent 11)

Een andere respondent ziet intervisie ook als een belangrijk instrument om als begeleider en als team verder te ontwikkelen: *“De meest goede manier van leren is naar mijn mening door middel van intervisie. Je bent volgens mij zelf nog altijd je beste gereedschap en dat moet je scherp houden. Ook als je praat over zelfstandige teams. Dat vraagt een bepaalde openheid naar elkaar. Intervisie is een middel om dat te krijgen en belangrijke zaken binnen een team bespreekbaar te maken.”* (Respondent 16)

Ontbrekende HR-faciliteiten

De helft van de respondenten heeft aangegeven een bepaalde HR-faciliteit te missen of tekort vinden schieten. Negen respondenten vinden dat er een HR-faciliteit met betrekking tot kennisdeling tussen werknemers van Syndion ontbreekt. Deze groep respondenten denkt dat er op dit gebied nog winst voor Syndion valt te behalen. Volgens hun wordt er te weinig gebruik gemaakt van de kennis die de organisatie bezit. Begeleiders zoeken elkaar individueel en in teamverband te weinig op. Het delen van kennis kan leiden tot een betere en verdere ontwikkeling van begeleiders wat uiteindelijk de inzetbaarheid ten goede komt. Het ontbreken van desbetreffende faciliteit wordt ook door een verbinder opgemerkt: *“Syndion moet hier veel meer gebruik van maken. Ik vind het jammer dat mensen zo weinig gebruik maken van elkaar. Begeleiders moeten elkaar onderling veel meer opzoeken. Syndion is zo groot en heeft zo'n grote doelgroep van 0 tot 100, alle vormen en bestrijken*

alle 24 uur. Bij iemand thuis, semi-ambulant als in de instelling. We hebben alles. Kijk over de schutting heen en maak gebruik van elkaar. Dit gebeurt te weinig en ik denk dat Syndion daar echt winst kan behalen. Ook bij ons ondersteunende diensten. Je weet te weinig van elkaar. We hebben te weinig inzicht in elkaars werk.” (Respondent 11)

Een andere verbinder merkt ook op dat er een verbeteringslag qua kennis valt te maken mede omdat deze respondent heeft ervaren dat er genoeg kennis binnen Syndion zit: *Overall is kennis. Het zit alleen versnipperd. Er zijn geen dwarsverbanden. Vroeger had je Wonen en dagbesteding. Dat was Syndion 1 en Syndion 2. Men had geen idee wat er bij elkaar gebeurde. Kennisdeling was er niet. Nu gebeurt het ook nog te weinig.”* (Respondent 16)

Er is dus volgens de respondenten geen gebrek aan kennis. Syndion zou er echter goed aan doen om dwarsverbanden te trekken tussen de teams op verschillende locaties. De kennis die een bepaalde begeleider of een bepaald team bezit beperkt zich te vaak tot één locatie. Dit blijkt ook uit een quote van respondent 18. Deze begeleider heeft een externe cursus gevolgd gericht op seksualiteit bij mensen met een verstandelijke beperking. Hierdoor is nieuwe kennis binnen de organisatie gehaald. Echter heeft deze kennis zich niet door de organisatie verspreid. Zij zegt hierover het volgende: *“Ik heb laatst een cursus binnen Syndion gewonnen van 800 euro en heb toen binnen de Rinogroep in Utrecht een cursus seksualiteit bij mensen met een verstandelijke beperking gedaan. Ik vond dat erg leuk. Het jammere daarvan was dat ik deze cursus vervolgens alleen aan mijn eigen team heb kunnen geven. Mijn team was enthousiast, maar de cursus strandde daarna. Dit gebeurt vaak binnen Syndion. Dan denk ik: Ik heb deze cursus gedaan, ik word daar blij van, en dan wordt daar zo weinig mee gedaan. Deze kennis blijft dan op één punt hangen.”* (Respondent 18)

Uit de quote van respondent 18 komt naar voren dat deze begeleider een aantal jaren geleden een cursus heeft gewonnen bij Syndion. Per jaar konden drie werknemers van Syndion een opleiding of cursus van een bepaald bedrag winnen door middel van het insturen van een gemotiveerde brief. Dit werd een Wildcard genoemd. Wildcards zijn echter sinds een paar jaar afgeschaft en een deel van de begeleiders vindt het nog steeds jammer dat deze faciliteit ontbreekt. Respondent 19 zegt hierover het volgende: *“Vorig jaar hebben ze op kantoor besloten om de wildcards af te schaffen. Ik vraag mij toch af wat daar nou de reden achter is. Oké, slechts 3 of 4 mensen konden een opleiding winnen, maar toch. Ik geloof wel dat dit motiverend werkte voor begeleiders.”* (Respondent 19)

De rol van de clustermanager

Uit de interviews is naar voren gekomen dat clustermanagers op verschillende manieren bijdragen aan het al dan niet werken aan employability. Aan de ene kant zijn er clustermanagers die relatief veel aandacht geven aan de ontwikkeling van begeleiders binnen hun clusters. Zij hebben een stimulerende rol. Aan de andere kant zijn er clustermanagers die voornamelijk een faciliterende rol hebben met betrekking tot ontwikkeling van begeleiders binnen hun clusters. Tot slot is er ook kritiek op de huidige rol van clustermanagers.

Aandacht voor ontwikkeling en inzetbaarheid

Een aantal respondenten geeft aan dat de clustermanager een belangrijk rol heeft gespeeld voor hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Clustermanagers hebben op een punt in hun carrière er in geloofd dat desbetreffende begeleiders een stap hoger aankonden. Door het uitspreken van dit geloof en het stimuleren en steunen van het initiatief om voor de begeleiders 1 functie te gaan, hebben deze respondenten de stap van begeleider 2 naar begeleider 1 gemaakt. Dit heeft zich ook voor gedaan bij respondent 12. Zij vertelt over de rol die haar clustermanagers heeft gespeeld: *Voor mij persoonlijk heeft ze wel een belangrijke rol gespeeld. Zij heeft toch wel in mij geloofd, dat ik een hogere functie zou aankunnen. Dat heeft ze ook wel laten blijken. Ze heeft veel complimenten gegeven en mij gestimuleerd om voor een hogere functie te gaan.”* (Respondent 12)

Daarnaast komt het onderwerp ontwikkeling en inzetbaarheid vaak aan bod tijdens formele bijeenkomsten. Clustermanagers spelen onder andere tijdens maandelijkse teamvergaderingen en jaarlijkse functioneringsgesprekken in op de ontwikkeling en inzetbaarheid van begeleiders. Begeleiders zien hier de meerwaarde van in omdat op deze manier de begeleiders die onwillig tegenover leren staan, worden aangesproken. Respondent 3 zegt hierover het volgende: *“Ik doe veel dingen vanuit mijzelf. Zij heeft voor mij dus echt een ondersteunende rol. Maar zij heeft voor medewerkers om mij heen een stimulerende rol als het gaat om leren. Dat doet zij zeker. Ook de mensen die moeilijk leren, niet meer willen leren en moeilijk veranderen. Daar doet zij wel wat aan hoor. We hebben ook iedere maand vergadering met het team en de clustermanager en de orthopedagoog. Beide sturen zij ons als ze zien dat dingen niet goed gaan. Zij sturen er dan in om bepaalde dingen te lezen of bepaalde cursussen te volgen.”* (Respondent 3)

Naast het geven van aandacht tijdens teamvergaderingen wordt er ook individueel aandacht gegeven aan de ontwikkeling van begeleiders. Dit gebeurt voornamelijk tijdens functioneringsgesprekken. Begeleiders vinden het belangrijk dat er tijdens dit gesprek wordt stilgestaan bij de wensen met betrekking tot ontwikkeling en inzetbaarheid. Deze aandacht stimuleert begeleiders in hun verdere ontwikkeling. Dit wordt aangegeven door respondent 9: *“Mijn huidige clustermanager is daar heel stipt in. Die vraagt altijd tijdens het functioneringsgesprek of ik nog wat wil doen, een opleiding een cursus. Dan moet ik dat namelijk snel aangeven want dan zet ze dat op de begroting. Dat stimuleert ontzettend in je ontwikkeling. Toen ik dat pas aangaf kreeg ik ook meteen voor 175 euro trainingsgeld”* (Respondent 9)

Daarnaast zijn er ook begeleiders die aangeven dat hun clustermanager meedenkt over hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Zij worden hierdoor geprikkeld om op een bepaald punt zich te verbeteren of te verdiepen. Een voorbeeld hiervan is respondent 4 die een clustermanager heeft gehad die tijdens individuele gesprekken nieuwe onderwerpen aandroeg die begeleiders activeerden om zich verder te verdiepen. De volgende quote omschrijft deze actieve benadering van desbetreffende clustermanager: *“Ik kom uit een team van begeleidend werken en dat is wel een eigen tak van sport. Onze clustermanager heeft altijd heel hoog ingezet op ontwikkeling van individuen binnen het team. We hadden echt het gevoel dat er constant nieuwe dingen aangedragen werden voor je eigen ontwikkeling waardoor je echt sterker werd.”* (Respondent 9)

Faciliterende rol van de clustermanager

Het merendeel van de respondent ervaart een faciliterende rol van de clustermanager met betrekking tot ontwikkeling. Vanaf de transitie naar zelfstandige teams kunnen begeleiders niet meer voor alles terugvallen op hun clustermanager. Clustermanagers zijn meer belast met de taak om begeleiders in staat te stellen om zich daadwerkelijk verder te ontwikkelen. Het actief aansporen om aan de inzetbaarheid te werken wordt door deze groep respondenten in mindere mate ervaren. Dit is ook geconstateerd door respondent 19: *“Maar tegenwoordig omdat je zelfstandig team bent, doet de clustermanager een stapje terug en die faciliteert. Die geeft wat minder aan omdat de verantwoordelijkheid nu meer bij de begeleider zelf en de locatie ligt.”* (Respondent 19)

Er wordt dus een meer actieve houding van begeleiders en teams verwacht met betrekking tot hun ontwikkeling. De faciliterende rol van clustermanagers zonder actieve stimulatie en steun wordt door veel medewerkers onwenselijk ervaren. Ondanks dat de clustermanager hun wel in de meeste gevallen faciliteert, vinden zij het ontbreken van steun en aandacht toch een gemis. Respondent 6 ervaart dit ook: *“Er is echt nog ruimte voor begeleiders om zich te ontwikkelen, als je dit maar aangeeft bij de clustermanager. Ik zelf heb geen moeite met die faciliterende rol, maar ik merk om mij heen dat collega's getriggerd willen worden in hun ontwikkeling.”* (Respondent 6)

Kritiek op de rol van de clustermanagers

Uit de interviews zijn meerdere aanmerkingen naar voren gekomen over de rol van clustermanagers in relatie met ontwikkeling en inzetbaarheid. Circa vijf respondenten vinden dat clustermanagers de begeleiders te soft benaderen. Zij hebben meegemaakt dat bepaalde begeleiders niet goed functioneerden, maar vervolgens werd er niet door clustermanager ingegrepen om dit probleem te verhelpen. Een quote van respondent 18 illustreert deze situatie: *“Syndion is soms te soft. Ik heb wel het idee dat er langzaamaan iets verandert. Wanneer een werknemer niet functioneert, dan moet je optreden. Soms is overplaatsing een goed idee, maar soms moet je mensen laten gaan. Er wordt door Syndion te soft opgetreden. Binnen de gezondheidszorg heerst een cultuur dat je elkaar niet aanspreekt op bepaalde dingen. Daar moeten we vanaf.”* (Respondent 18).

Volgens respondent 16 droeg deze softte benadering niet bij aan de professionalisering binnen Syndion. Echter denkt deze begeleider dat de nieuwe functiebeschrijvingen van begeleiders een instrument zullen zijn waarmee clustermanagers begeleiders kunnen aanzetten tot beweging en uiteindelijk ook beoordeling. Respondent 16 zegt hierover het volgende: *“Er zijn teams en teamleden die een schop onder hun kont nodig hebben. Met die nieuwe begeleidersfuncties denk ik dat Syndion een instrument heeft om te schuiven binnen en tussen teams. Ik denk dat het qua kwaliteit en professionaliteit hierop vooruit gaat. De vervolgstap hierop zou moeten zijn dat er een veel stringenter gesprekken moeten worden gevoerd door managers over wat iemand kan, wat iemand wil en ook een stukje beoordeling.”* (Respondent 16)

Een ander kritiekpunt dat de ondervraagde begeleiders hebben is de te grote afstand tussen de clustermanagers en de teams. Hierdoor hebben clustermanagers te weinig zicht op het functioneren en de kwaliteiten van de begeleiders binnen hun cluster. Als gevolg van de transitie naar zelfstandige teams zijn begeleiders en teams zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Een goede ontwikkeling dat het initiatief bij de teams en begeleiders ligt, maar tegelijkertijd een gevaarlijke ontwikkeling volgens de respondenten. Er zijn namelijk teams en begeleiders die hun verantwoordelijkheid niet willen of kunnen pakken. Echter wordt dit niet altijd opgemerkt door de clustermanagers. Respondent 16 zegt hierover het volgende: *“Ik vind met de hele reorganisatie het gevaar dat de clustermanager op steeds groter afstand staat. Natuurlijk is het idee van we hebben zelfstandige teams. Ik denk dat sommige teams dat zeker kunnen, maar ik denk dat daar nog wel een verbeterslag te halen valt. Aan de ene kant vind ik die ruimte die Syndion geeft goed. Maar aan de andere kant moeten die personen er wel mee om kunnen gaan. Clustermanagers moeten dus veel beter in beeld hebben welke kwaliteiten een team bezit, waar het aan scheelt, en hoe daar mee verder moet worden gegaan.”* (Respondent 16)

Tenslotte hebben een aantal respondenten kritiek op uniformiteit in handelen door clustermanagers. Begeleiders ervaren namelijk dat clustermanagers uiteenlopend handelen op het gebied van ontwikkeling en inzetbaarheid van begeleiders. Uit voorgaande paragrafen is naar voren gekomen dat begeleiders verschillende stijlen bij clustermanagers ervaren. Het gebrek aan uniformiteit heeft tot gevolg dat niet iedereen op gelijkwaardige manier in staat wordt gesteld om aan zijn of haar employability te werken. Dit blijkt ook uit een citaat van respondent 9: *“Ik denk dat de winst te behalen valt in meer uniformiteit in de bejegening door clustermanagers. Ik vind dat daar een groot verschil zit als het gaat om ontwikkeling van en binnen teams. Sommige geven daar veel aandacht aan en sommige niet. Dit vind ik niet helemaal eerlijk tegenover de begeleiders.”* (Respondent 9) Respondent 16 pleit ook voor meer uniformiteit in de bejegening door clustermanagers. Volgens deze begeleider is het goed dat iedere manager een bepaalde vrijheid heeft om het afgesproken beleid in te vullen, maar het handelen van clustermanagers mag op cruciale punten niet (teveel) van

elkaar afwijken: *“Bij bepaalde clusterhoofden weet ik zeker dat ze na een vergadering met alle clusterhoofden naar buiten lopen en denken dit ga ik echt niet doen. Kijk, ik vind het goed dat ze een bepaalde ruimte krijgen voor de invulling voor bepaalde beleidspunten, maar iets niet doen is niet goed en dat kan niet.”* (Respondent 16)

5. Kwalitatieve analyse

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten uitvoerig beschreven. In dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd. Er zal dieper op de persoonlijke en contextuele factoren worden ingegaan en vervolgens gekeken worden hoe de factoren zich verhouden tot het werken aan employability. Er zal ook gereflecteerd worden aan de verwachtingen uit het theoretische hoofdstuk.

In dit onderzoek wordt de capability benadering toegepast. De capability benadering veronderstelt dat het werken aan employability wordt bepaald door zowel persoonlijke factoren als door contextuele factoren. Door middel van het analyseren van de resultaten wordt er getracht om de capabilities van begeleiders inzichtelijk te maken. Daarnaast wordt er ook onderzocht of de begeleiders dezelfde capabilities bezitten of toegang hebben tot dezelfde capabilities. Resumerend wordt er dus gekeken in hoeverre begeleiders 1 binnen Syndion in staat zijn en in staat gesteld worden te werken aan hun employability.

5.1 Persoonlijke factoren

Er zijn vijf persoonlijke factoren meegenomen in dit onderzoek, namelijk: loopbaanidentiteit, persoonlijk aanpassingsvermogen, sociaal kapitaal, gezondheid en levensfasen. Deze factoren vormen de *'willen'* en *'kunnen'* component van employability (Gaspersz & Ott 1996) en hebben dus betrekking op de motivatie en de capaciteiten van een individu om aan zijn of haar employability te werken.

Loopbaanidentiteit

Uit de resultaten blijkt dat de meeste respondenten waarde hechten aan het werken aan employability. Enkel de groep passieve medewerkers toont in geringe mate initiatief om hun inzetbaarheid te bevorderen. De reden hiervoor is enerzijds de afwezigheid van ambities en carrièredoelen en anderzijds het bezitten van bepaalde persoonlijke eigenschappen. De passieve begeleiders zijn geen streberig types en zijn tevreden met het werk wat ze doen. Dit beïnvloedt hun motivatie waardoor zij in mindere mate waarde hechten aan het werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Dit komt overeen met de theorie van Fugate et al. (2004) en Meijers (1996). Werknemers die een duidelijk beeld over hun toekomstige carrière hebben en zich vasthouden aan hun ambities en doelen, zullen namelijk sterker gemotiveerd zijn om aan hun employability te werken. Daarnaast zullen volgens de theorie werknemers actiever aan hun employability werken naarmate zij meer waarde aan hun inzetbaarheid hechten. Op dit punt laten de resultaten ook een tweedeling zien. Werk heeft voor de passieve begeleiders vooral betekenis omdat zij daardoor niet afhankelijk zijn van anderen. Kartrekkers vinden zelfstandigheid ook belangrijk, maar hebben meer ambities waar ze naar toe werken. Dit komt de motivatie van desbetreffende begeleiders ten goede waardoor zij actiever aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid werken. In die zin hechten kartrekkers meer waarde aan het werken aan employability dan passieve begeleiders.

De groep volgers en de groep kartrekkers verschillen in waarden en ambities met de groep passieve medewerkers waardoor zij meer gemotiveerd zijn en hierdoor actiever werken aan hun employability. Echter verschillen de volgers en de kartrekkers ook qua motivatie om te werken aan hun employability. De grote groep respondenten die als volger kunnen worden aangemerkt werken voornamelijk op basis van hun intrinsieke motivatie aan hun employability. Door het gebrek aan doorgroeimogelijkheden wordt hun motivatie met name bepaald door persoonlijke interesses en het praktische nut van employability bevorderende activiteiten. Door de platte organisatiestructuur heeft deze groep respondenten geen verreikende loopbaanverwachtingen binnen Syndion. De meeste medewerkers leggen zich neer bij de situatie dat de functie als begeleider 1 het hoogst

haalbare is. Indien volgers willen werken aan hun employability dan zal het gebruik van hulpbronnen zoals cursussen en trainingen een verband moeten hebben met de interesses van begeleiders of de praktische toepasbaarheid bij hun werk.

Daarnaast zullen volgers pas gebruik maken van desbetreffende hulpbronnen indien de organisatie dit heeft gefaciliteerd. Hieruit is dus op te maken dat volgers reactief zijn omdat zij actie ondernemen indien de condities er zijn. Volgers ondernemen vanuit een korte termijn visie actie om hun employability te bevorderen. Dit wijst ook op een reactieve houding.

In tegenstelling tot de volgers werken kartrekkers meer vanuit een toekomstgerichte visie aan hun employability. Deze groep begeleiders gaat op eigen initiatief op zoek naar hulpbronnen met als doel om zich verder te ontwikkelen zodat zij in de toekomst beter inzetbaar zijn. Deze begeleiders hebben de ambitie om door te groeien en zien binnen de organisatie kansen hiervoor. Hierdoor besteden zij relatief veel aandacht aan het bevorderen van hun toekomstige inzetbaarheid. Kartrekkers en volgers verschillen dus in motivatie. Kartrekkers halen hun motivatie uit de ambitie om door te groeien binnen en/of buiten de organisatie. Volgers halen hun motivatie om te werken aan inzetbaarheid uit de intrinsieke motivatie die gebaseerd is op hun interesses of het verwachte praktische nut. Door het beperkt aantal doorgroeimogelijkheden rekenen zij niet op een andere functie of een stap hoger. Deze perceptie is van invloed op hun motivatie op te werken aan employability.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de betekenis die begeleiders geven aan het werken aan employability samen met hun ambities en loopbaanverwachtingen, de motivatie bepalen voor het al dan niet werken aan employability.

Persoonlijk aanpassingsvermogen

Uit de resultaten is af te leiden dat persoonlijk aanpassingsvermogen van invloed is op de het werken aan employability. Dit komt overeen met de theorie. De theorie stelt namelijk dat werknemers die beschikken over persoonlijk aanpassingsvermogen in staat zijn om zich aan te passen waardoor zij voldoen aan de eisen van de veranderende context. De mate waarin een werknemer zich kan aanpassen is bepalend voor zijn ontwikkeling, en dus voor zijn employability (Fugate et al. 2004). Uit de resultaten blijkt dat er een verschil is tussen het aanpassingsvermogen van passieve begeleiders en het aanpassingsvermogen van volgers en kartrekkers. De passieve medewerkers zijn minder goed in staat om zich aan te passen aan de continue veranderingen in hun werk. Zij hebben moeite om het tempo van veranderingen bij te houden. Daarnaast zien deze begeleiders vaak niet de positieve effecten van een verandering. Dit draagt er aan bij dat zij minder openstaan voor veranderingen en dat zij over een betrekkelijk laag niveau van zelfeffectiviteit beschikken. De passieve begeleiders bezitten daarom over een relatief laag persoonlijk aanpassingsvermogen.

Bij de groep volgers en kartrekkers wordt de employability in grotere mate bevorderd. Echter zijn er ook verschillen in het aanpassingsvermogen tussen beide groepen, wat op zijn beurt weer invloed heeft op het werken aan employability. Volgers zijn namelijk wel in staat om mee te veranderen met de eisen die worden gesteld in hun werkomgeving. Veranderingen zijn volgens hun noodzakelijk en onoverkomelijk. Zij reageren op reactieve wijze op veranderingen. Hierdoor ontwikkelen zij steeds mee met veranderingen in de context waardoor hun employability wordt bevorderd. Bij kartrekkers gaat het bevorderen van hun employability verder dan alleen het mee ontwikkelen met de werkcontext. Zij passen zich niet enkel aan, maar zien uitdagingen en kansen in veranderingen waaruit zij positieve dingen voor zichzelf, de cliënt en/of de organisatie kunnen halen. De groep kartrekkers beschikt ten opzichte van passieve medewerkers en volgers over een relatief groot aanpassingsvermogen. Hun actieve manier van aanpassen is daarom van positieve invloed op hun employability.

In tabel 5.1 staan een aantal achtergrondfactoren weergegeven die mogelijk de verschillen tussen passieve, reactieve en actieve begeleiders kunnen verklaren. Een mogelijke factor is het aantal jaren dat een begeleider in dienst is bij Syndion. Het zou namelijk kunnen zijn dat een begeleider, die al lang in dienst is en al veel veranderingen heeft meegemaakt, het niet meer kan opbrengen om zich continu aan te passen waardoor iemand een passieve of reactieve houding aanneemt. Echter wijst tabel 5.1 uit dat passieve begeleiders over het algemeen niet sterk verschillen qua dienstjaren in vergelijking met volgers en kartrekkers. Daarnaast zouden leeftijd en opleidingsniveau ook een verklarende rol kunnen spelen (O'Connell et al. 2008). Leeftijd kan namelijk negatief van invloed zijn op het persoonlijk aanpassingsvermogen, terwijl een hoger opleidingsniveau juist positief kan samenhangen met aanpassingsvermogen. Echter laat tabel 5.1 geen duidelijk patroon zien wat verschillen betreft. Deze factoren kunnen daarom geen verklaring geven voor de verschillen tussen begeleiders.

Kenmerken passieve medewerkers			
Respondenten	Leeftijd	Opleidingsniveau	Aantal jaren in dienst
Respondent 2	24 jaar	MBO 4	5 jaar
Respondent 5	33 jaar	HBO SPH	8 jaar
Respondent 17	40 jaar	MBO 4	17 jaar
<i>Gemiddeld</i>	<i>32 jaar</i>		<i>10 jaar</i>
Kenmerken reactieve begeleiders			
Respondenten	Leeftijd	Opleidingsniveau	Aantal jaren in dienst
Respondent 4	36 jaar	MBO 4	10 jaar
Respondent 6	32 jaar	MBO 4	7 jaar
Respondent 7	28 jaar	HBO SPH	10 jaar
Respondent 8	30 jaar	HBO SPH	10 jaar
Respondent 12	24 jaar	MBO 4	3 jaar
Respondent 13	25 jaar	HBO SPH	1 jaar
Respondent 14	36 jaar	MBO 4	8 jaar
Respondent 16	63 jaar	HAVO	25 jaar
Respondent 18	38 jaar	HBO SPH	17 jaar
Respondent 19	41 jaar	HBO V	18 jaar
<i>Gemiddeld</i>	<i>35 jaar</i>		<i>11 jaar</i>
Kenmerken proactieve begeleiders			
Respondenten	Leeftijd	Opleidingsniveau	Aantal jaren in dienst
Respondent 1	26 jaar	HBO SPH	9
Respondent 3	51 jaar	MBO 4	15
Respondent 9	58 jaar	MBO 4	20 jaar
Respondent 10	25 jaar	HBO Toegepaste psychologie	6,5 jaar
Respondent 11	63 jaar	Universitair (Pedagogiek)	10 jaar
Respondent 15	37 jaar	MBO 4	7 jaar
<i>Gemiddeld</i>	<i>39 jaar</i>		<i>11 jaar</i>

Tabel 5.1: achtergrondfactoren

De factoren die wel een verklaring kunnen geven voor de verschillen tussen de respondenten zijn optimisme in het werkdomein, openstaan voor veranderingen en de algemene zelfeffectiviteit (Fugate et al. 2004). In tabel 5.2 staan deze factoren per respondent weergegeven. Uit de tabel is af te leiden dat passieve medewerkers met volgers en kartrekkers verschillen op deze factoren. Passieve begeleiders staan beperkt open voor veranderingen en hebben een lage zelfeffectiviteit. Dit kan een verklaring bieden voor het relatief lage persoonlijke aanpassingsvermogen bij deze

begeleiders. Zij zijn in beperkte mate in staat om zich steeds aan te passen aan de nieuwe eisen van de werkomgeving. Hierdoor ontwikkelen zij zich minder snel en in mindere mate waardoor hun employability beperkt wordt bevorderd.

Uit tabel 5.2 valt ook af te leiden dat volgers en kartrekkers van elkaar verschillen. Met name op de factor optimisme in werkdomein verschillen zij van elkaar. Dit kan verklaren waarom volgers een reactieve manier van aanpassen hebben en kartrekkers een proactieve manier. Optimisme in het werkdomein heeft betrekking op het zien van kansen en mogelijkheden in de werkomgeving en het streven naar het realiseren van deze kansen. Kartrekkers zijn in dit geval veel optimistischer wat positief bijdraagt aan hun persoonlijke aanpassingsvermogen. Volgers zijn in die zin minder optimistischer. Dit valt te verklaren door het beperkte aantal doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Volgens hun perceptie hebben zij geen of weinig zicht op een andere of hogere functie. Dit beïnvloedt zowel hun motivatie (loopbaanidentiteit) als hun optimisme waardoor volgers een reactieve houding aannemen.

Kenmerken passieve medewerkers			
Respondenten	Optimisme in het werkdomein	Openheid voor veranderingen	Algemene zelfeffectiviteit
Respondent 2	Matig	Matig	Laag
Respondent 5	Laag	(Zeër) laag	Laag
Respondent 17	(Zeër) laag	(Zeër) laag	(Zeër) laag
Kenmerken reactieve begeleiders			
Respondenten	Optimisme in het werkdomein	Openheid voor veranderingen	Algemene zelfeffectiviteit
Respondent 4	Matig	Redelijk	Hoog
Respondent 6	Laag	Redelijk	Matig
Respondent 7	Redelijk	Hoog	Hoog
Respondent 8	Hoog	Hoog	Hoog
Respondent 12	Laag	Redelijk	Redelijk
Respondent 13	Laag	Hoog	Redelijk
Respondent 14	Laag	Laag	Redelijk
Respondent 16	Redelijk	Hoog	Hoog
Respondent 18	Matig	Hoog	Hoog
Respondent 19	Redelijk	Hoog	Hoog
Kenmerken proactieve begeleiders			
Respondenten	Optimisme in het werkdomein	Openheid voor veranderingen	Algemene zelfeffectiviteit
Respondent 1	Hoog	Hoog	Hoog
Respondent 3	(Zeër) hoog	(Zeër) hoog	Hoog
Respondent 9	Hoog	Hoog	Hoog
Respondent 10	Hoog	Redelijk	Hoog
Respondent 11	Hoog	Hoog	Hoog
Respondent 15	(Zeër) hoog	(Zeër) hoog	Hoog

Tabel 5.2: verklarende factoren persoonlijk aanpassingsvermogen

Er kan dus geconcludeerd worden dat persoonlijk aanpassingsvermogen een relevante factor is die invloed heeft op het passief, reactief of actief werken aan employability.

Sociaal kapitaal

Volgens de theorie van Fugate et al. (2004) en Hogan et al. (2013) draagt het sociale netwerk van een werknemer positief bij aan het identificeren en realiseren van loopbaanmogelijkheden. Echter kan deze theorie niet worden geverifieerd door de onderzoeksresultaten. Uit de resultaten is namelijk gebleken dat geen enkele respondent een interne of externe carrièreswitch heeft gemaakt dankzij zijn of haar sociale netwerk.

Dit kan enerzijds verklaard worden door het feit dat een groot deel van de respondenten niet bezig is met een carrièreswitch. Anderzijds is uit de resultaten naar voren gekomen dat vrijwel geen enkele respondent in een situatie heeft gezeten waarin hij/zij moest terugvallen op haar netwerk. Dit heeft tot gevolg dat sociale netwerken niet van significante betekenis zijn geweest gedurende de carrières van de respondenten. Dit verklaart dus waarom het netwerk geen significante rol speelt bij het bevorderen van de employability van begeleiders.

Gezondheid

In de literatuur wordt beschreven dat er een samenhang bestaat tussen gezondheid en employability. Uit de resultaten blijkt de meeste respondenten in goede gezondheid verkeren. De respondenten geven aan dat hun gezondheid (nog) geen rol speelt bij het werken aan hun employability.

Er zijn echter ook drie respondenten (een kartrekker en twee volgers) die een mindere gezondheid ervaren. Toch lijkt gezondheid niet de verschillen tussen passieve medewerkers, volgers en kartrekkers te verklaren. De respondenten met een mindere gezondheid vallen te categoriseren als kartrekker en volgers. Echter geven zij allen aan dat gezondheid hun niet remt bij het werken aan hun employability. Dit komt dus niet overeen met de theorie van Bossink en Wognum (2012) die stellen dat een mindere gezondheid een belemmerende factor is voor het werken aan employability.

Levensfasen

Overeenkomstig met de theorie laten de resultaten zien dat de werk- en privé behoeften per levensfase verschillen. Echter verschillen de resultaten op bepaalde punten in vergelijking met de levensfasen classificatie van Stoffelsen & Diehl (2007). Op basis van de literatuur kon er verwacht worden dat met name de jonge starters en de werknemers in de spitsuurfase proactief aan hun employability zouden werken. Deze theoretische veronderstelling komt grotendeels niet overeen met de resultaten. Veel jonge starters focussen zich namelijk op hun werk en besteden weinig aandacht aan verdere ontwikkeling en inzetbaarheid. Het merendeel van de jonge starters werkt voornamelijk aan hun employability op basis van het praktisch nut van trainingen en cursussen. Zij zijn hierdoor als reactief aan te merken.

De meeste respondenten in de spitsuurfase besteden ook weinig aandacht aan hun ontwikkeling. Hun prioriteit ligt voornamelijk bij hun privésituatie. Dit vergt een hoop tijd en energie waardoor zaken naast hun werk weinig aandacht krijgen. Zij ondernemen met name verplichte activiteiten waardoor zij wettelijk inzetbaar blijven. Deze begeleiders kunnen worden aangemerkt als passieve begeleiders.

Circa vijf begeleiders hebben een proactieve houding ten opzichte van employability. Een verklaring voor het feit dat relatief weinig jongere begeleiders een proactieve houding t.o.v. ontwikkeling en inzetbaarheid is wellicht het gegeven dat begeleiders in jonge levensfasen berusten in het werk wat zij doen. Jonge begeleiders ambiëren geen andere dingen naast hun huidige functie, of zij verwachten dat zij niet meer uit hun carrière kunnen halen. Dit denkbeeld wordt bevorderd door het gegeven dat er slechts een beperkt aantal kansen zijn binnen Syndion om door te groeien. Pas op

later leeftijd komt het besef dat er meer is dan de huidige functie. Dit is ook terug te zien bij enkele respondenten in de spitsuurfase. Die zijn pas op latere leeftijd tot het besef kwamen dat er meer was binnen en buiten de organisatie. Daarnaast zie je ook bij een redelijk aantal respondenten in de oudere levensfasen dat zij nog bezig zijn met employability. De helft van de respondenten in de stabilisatiefase heeft nog nieuwe carrièrestappen gezet, de deskundige senior respondenten houden zich nog bezig met ontwikkelinitiatieven binnen Syndion en ook de afbouwende senioren zijn nog relatief innovatief bezig. Er kan dus gesteld worden dat er iedere levensfase wel respondenten zijn die reactief (volger) en proactief (kartrekker) werken aan hun employability. Echter valt het aantal proactieve respondenten tegen in de jonge levensfasen terwijl juist daarvan verwacht werd dat zij een proactieve houding zouden hebben ten opzichte van werken aan employability.

Er kan gesteld worden dat levensfasen niet het verschil in ambities, loopbaanverwachtingen en motivatie kan verklaren. Zowel begeleiders in de jonge als oudere levensfase hebben nog de motivatie om te tijd en energie te sterken in ontwikkeling. Begeleiders in de eerste twee levensfasen werken niet actiever aan hun employability dan begeleiders in de oudere fasen. Levensfasen lijken daarom geen invloed te hebben op het actief werken aan employability.

5.2 Contextuele factoren

In dit onderzoek zijn drie contextuele factoren meegenomen. Dit zijn employabilitycultuur, HR-faciliteiten en de rol van de clustermanager. Naast individuele kenmerken van werknemers moeten organisaties ook mogelijkheden bieden aan hun werknemers om hulpbronnen te benutten. Organisaties moeten dus hun werknemers in staat stellen om te werken aan hun employability.

Employabilitycultuur

Volgens de theorie hangt een organisatiecultuur waarin leren en ontwikkelen wordt gestimuleerd, positief samen met de mate waarin werknemers aan hun inzetbaarheid werken (Van der Heijden & Van Ooijen 2016). Een stimulerende cultuur is volgens Nauta et al. (2009) van essentieel belang ter bevordering van de employability van werknemers. Echter is er volgens de respondenten niet echt een stimulerende cultuur vanuit Syndion. Er heerst een cultuur die faciliterend is op het gebied van ontwikkeling en werken aan inzetbaarheid.

Syndion vindt de ontwikkeling en inzetbaarheid van haar personeel belangrijk, maar er wordt van werknemers verwacht dat zij zelf het initiatief nemen voor hun bekwaamheid en verdere ontwikkeling. De organisatie schept condities die werknemers in staat stellen om te werken aan hun inzetbaarheid. De heersende faciliterende cultuur wordt gekenmerkt door de afwezigheid van incentives die begeleiders aanzetten om te werken aan hun employability. Door de platte organisatiestructuur als gevolg van de transitie naar zelfstandige teams worden veel begeleiders niet geprikkeld door het vooruitzicht op een hogere of andere functie. Er zijn voor de meeste begeleiders maar weinig opties waarnaar toe gewerkt kan worden. Een groot deel van de begeleiders berust in deze situatie en werkt daarom voornamelijk op basis van intrinsieke motivatie aan hun employability. Incentives binnen de cultuur zullen weinig verschil maken met betrekking tot het actief werken aan employability. Het praktisch nut en de persoonlijke interesses zijn in veel gevallen de enige triggers voor begeleiders om employability bevorderende activiteiten te ondernemen. Slechts een klein deel van de volgers kunnen door ingebouwde prikkels worden aangezet om actiever bezig te zijn met hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Hier zal echter wel een beloning voor tegenover moeten staan. Passieve medewerkers geven aan geen behoefte te hebben om actief werken aan hun employability. Incentives en beloningen zullen voor hun daarom weinig verschil maken. Vanuit het oogpunt van reactieve begeleiders wordt actief gedrag met betrekking tot de ontwikkeling en inzetbaarheid van begeleiders niet beloond door de organisatie. In hun ogen leveren deze inspanningen namelijk weinig

voordeel voor hun op. Dit duidt er op dat het psychologische contract tussen werkgever en werknemer onder druk staat. De organisatie verwacht van de werknemer dat hij zal blijven leren en ontwikkelen, maar de werknemer verwacht dat tegenover dit het vertonen van dit gedrag een beloning tegenover staat. In de ogen van de werknemer levert het actief werken aan de inzetbaarheid (niet voldoende) voordeel op waardoor zij zich dus passief of reactief opstellen. Omdat de ene partij meent te weinig voordeel uit het psychologisch contract te halen, is het contract onder druk komen te staan.

Desalniettemin hebben kartrekkers wel het gevoel dat hun inspanningen worden beloond. Uit de resultaten blijkt dat bijvoorbeeld het experimenteren van een actieve begeleider door de organisatie werd beloond. Haar experiment met betrekking tot een nieuwe werkmethode heeft doorgang gekregen. Het ontwikkelen en uitbreiden van kennis en vaardigheden geeft kartrekkers voldoening, wat voor hun een beloning op zich is. Het lijkt er op dat door persoonlijkheidsverschillen de faciliterende cultuur binnen Syndion een andere invloed heeft op de respondenten.

Er kan daarom geconcludeerd worden dat employability cultuur geen direct verband heeft met het werken aan employability. Passieve medewerkers, volgers en kartrekkers verschillen in opvattingen over beloningen en incentives met betrekking tot het werken aan employability. Prikkelers zullen voor passieve medewerkers weinig verschil maken in het werken aan inzetbaarheid. Zij hebben geen vergaande loopbaanverwachtingen die hun motiveert. Incentives binnen de cultuur zullen weinig uitmaken. Reactieve medewerkers worden voornamelijk geprikkeld door hun intrinsieke motivatie. Doorgroeimogelijkheden liggen naar hun idee niet in het verschiet. Deze motiverende prikkel valt dus voor hun weg. Proactieve medewerkers ervaren incentives en beloningen om actief te werken aan hun employability. Zij halen motivatie en voldoening uit employability bevorderende activiteiten. Dit vergroot namelijk hun toekomstige inzetbaarheid en doorgroeikansen.

HR-faciliteiten

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat er meerdere HR-faciliteiten beschikbaar worden gesteld door de organisatie. De beschikbaarheid van deze faciliteiten wordt ook door de meeste respondenten ervaren. Er zijn drie faciliteiten die expliciet worden genoemd door de ondervraagde begeleiders, namelijk: het interne opleidingsaanbod, het vacatureoverzicht en de coaching vanuit het expertisecentrum.

Er kan echter gesteld worden dat begeleiders voornamelijk gebruik maken van de interne cursussen en trainingen. Dit geldt ook voor passieve begeleiders. Desalniettemin laten passieve begeleiders blijken dat zij enkel gebruik maken van faciliteiten indien dit wordt verplicht door de organisatie. Enkele cursussen hebben binnen Syndion een verplicht karakter. Passieve begeleiders maken gebruik van deze trainingsfaciliteiten voornamelijk op hun autorisatie te behouden en volgens de wet- en regelgeving inzetbaar als begeleider te zijn. Dit verklaart waarom alle ondervraagde begeleiders gebruik maken van deze HR-faciliteit.

Het interne vacatureoverzicht en individuele coaching worden in veel mindere mate gebruikt door de respondenten. Dit kan enerzijds verklaard worden door het gegeven dat de meeste respondenten geen behoefte hebben aan mobiliteit waardoor zij zelden het actuele vacatureoverzicht raadplegen. Alleen de proactieve begeleiders geven aan dat zij het overzicht wel eens checken om te kijken of er interessante mogelijkheden zijn. Het beperkte gebruik van met name individuele loopbaan coaching valt lastiger te verklaren. Uit de resultaten is namelijk gebleken dat slechts drie respondenten niks wisten van het bestaan van coaching mogelijkheden binnen Syndion. Dit kan dus niet als oorzaak worden aangewezen voor het beperkte gebruik. Van team coaching wordt iets frequenter gebruik gemaakt. Dit geschiedt door middel van begeleidde interviewsessies. Wellicht is de stap om als team

coaching aan te vragen makkelijker dan het individueel aanvragen van coaching. Voor het aanvragen van individuele coaching moeten begeleiders namelijk toegeven dat zij ergens moeite mee hebben en/of iets niet goed kunnen. Voor individuen is deze psychologische stap waarschijnlijk moeilijker dan voor teams als geheel. Een andere verklaring voor een geringe gebruik van individuele coaching is de gedachte van begeleiders dat zij individueel geen coaching en begeleiding nodig hebben. Zij reflecteren positief op hun functioneren en vinden het niet nodig om individuele coaching aan te vragen om hun competenties te verbeteren.

Uit de resultaten is tevens af te leiden dat proactieve begeleiders niet alleen gebruik maken van de faciliteiten die Syndion hun aanreikt. Deze begeleiders oriënteren zich ook op externe mogelijkheden. Voorbeelden hiervan zijn het bezoeken van symposia, themadagen en het volgen van zowel korte als lange externe opleidingen. Hierin verschillen proactieve begeleiders van reactieve begeleiders. Echter zijn er nog meer verschillen op te merken tussen deze twee typen begeleiders met betrekking tot HR-faciliteiten.

Begeleiders die namelijk als volgers aan te merken zijn, noemen over het algemeen meer kritiek- en verbeterpunten als het gaat om het aanbod van HR-faciliteiten. De groep volgers heeft onder andere kritiek op het niveau van sommige cursussen, het gebrek aan (externe) mogelijkheden en het ontbreken van initiatieven voor kennisdeling binnen Syndion. Kartrekkers erkennen soms ook deze punten, maar het verschil is dat zij in oplossingen denken en zelf met initiatieven komen op bovenstaande problemen te overwinnen. Proactieve begeleiders gaan zelf op zoek naar externe mogelijkheden, met of zonder hulp van Syndion. Daarnaast leggen zij verbindingen met andere locaties, teams, of ondersteunende medewerkers wat leidt tot het delen van kennis. Zij laten zich dus niet beperken door de faciliteiten die wel aanwezig zijn. Reactieve medewerkers laten zich in die zin wel beperken. Een actieve houding kan vele problemen overbruggen. Uit de resultaten blijkt bijvoorbeeld ook dat Syndion ruimte geeft voor het volgen van externe opleidingen. Echter moet dit wel kenbaar worden gemaakt en worden onderbouwd. Deze proactieve houding ontbreekt bij een groot deel van de respondenten. Hun employability wordt bevorderd zover de HR-faciliteiten deze begeleiders in staat stelt om te werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid.

Concluderend kan er gesteld worden dat HR-faciliteiten van invloed zijn op het werken aan employability. Echter kunnen niet de verschillen in het actief werken aan employability worden toegeschreven aan deze factor. De verschillen om al dan niet proactief bezig te zijn met inzetbaarheid hangt hoofdzakelijk af van de loopbaanidentiteit en het persoonlijk aanpassingsvermogen van respondenten en de motivatie die daar mee samen hangt.

De rol van de clustermanager

Volgens de literatuur kan de leidinggevende een bepalende rol spelen in het wel of niet werken aan employability van werknemers. Leidinggevende die aandacht hebben voor ontwikkeling en inzetbaarheid, en het werken aan deze aspecten stimuleren, zullen van positieve invloed zijn op de ontwikkelbereidheid van werknemers (Dalhoeven et al. 2011). De onderzoeksresultaten laten in overeenstemming met de theorie zien dat leidinggevend, in dit geval clustermanagers, een belangrijke impact hebben op de houding van begeleiders ten aanzien van ontwikkeling en inzetbaarheid. Clustermanagers kunnen namelijk tijdens functioneringsgesprekken van invloed zijn op het activeren van de begeleider. Managers die tijdens desbetreffende gesprekken tijd in ruimen voor leren en ontwikkelen en meedenken over deze onderwerpen, stimuleren bewust of onbewust begeleiders om aan de slag te gaan met hun employability. Daarnaast kunnen clustermanagers niet enkel tijdens individuele gesprekken van invloed zijn, maar ook tijdens teambijeenkomsten. De aandacht die de clustermanager tijdens zulke bijeenkomsten geeft aan ontwikkeling en inzetbaarheid draagt bij aan het bevorderen van deze aspecten binnen een team. Echter hoeft het stimuleren en

steunen van begeleiders niet altijd plaats te vinden via formele bijeenkomsten. Clustermanagers die hun werknemers in het algemeen het gevoel van aandacht en steun geven, zijn van essentiële invloed op de houding van begeleiders ten opzichte van employability. Dit komt vrijwel exact overeen met de theorie beschreven door van der Klink (2011), die stelt dat leidinggevend met de juiste prikkels werknemers kunnen motiveren om actief te werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid.

Desalniettemin kan de rol van de clustermanager een deel van het verschil in werken aan employability tussen de respondenten verklaren. Kartrekkers, volgers en passieve medewerkers verschillen van elkaar in persoonlijke eigenschappen. Echter lijkt de rol van de clustermanager ook van invloed te zijn op het aannemen van een proactieve, reactieve of passieve houding omtrent ontwikkeling en inzetbaarheid. Proactieve begeleiders geven namelijk aan dat de clustermanager naast het faciliteren van ontwikkelbehoeften meedenkt over en steunt in hun verdere ontwikkeling. Het gevoel van aandacht en steun zet begeleiders aan om een proactieve houding aan te nemen. Reactieve en passieve begeleiders geven juist aan dat zij sinds de transitie naar zelfstandige eenheden de directe steun en aandacht missen van een leidinggevende. Het ontbreken van directe steun en aandacht heeft tot gevolg dat de bereidwillige begeleiders worden beperkt in het benutten van hulpbronnen om proactief te werken aan hun employability. Het gaat met name om begeleiders die wel gemotiveerd zijn en beschikken over aanpassingsvermogen. Echter door het ontbreken van steun worden zij niet optimaal in staat gesteld om te werken aan hun inzetbaarheid. Dit resulteert in een reactieve of passieve houding.

Wat opvalt in de resultaten is dat er tweedeling is wat betreft de rol van de clustermanager. Het merendeel van de groep respondenten ervaart uitsluitend een faciliterende rol van de clustermanager. Het ontbreken van aandacht en steun leidt er toe dat begeleiders, zonder de persoonlijke kenmerken in acht te nemen, niet of minder goed in staat worden gesteld om een proactieve houding t.o.v. employability aan te nemen. In tegenstelling tot respondenten die wel steun, stimulering en aandacht ervaren van hun clustermanager. In die zin worden zij beter in staat gesteld om proactief gedrag te vertonen. Het gebrek aan uniformiteit in handelen van de clustermanager wordt als kritiekpunt genoemd. De respondenten ervaren dat clustermanagers verschillen op het gebied van ontwikkeling en inzetbaarheid. Een deel van de clustermanagers steekt veel tijd en energie in deze onderwerpen terwijl andere clustermanagers hieraan zeer geringe aandacht geven. Dit wordt door begeleiders als onrechtvaardig beschouwd omdat niet iedereen dezelfde kansen krijgt om actief aan zijn of haar employability te werken.

5.3 Reflectie conceptueel model

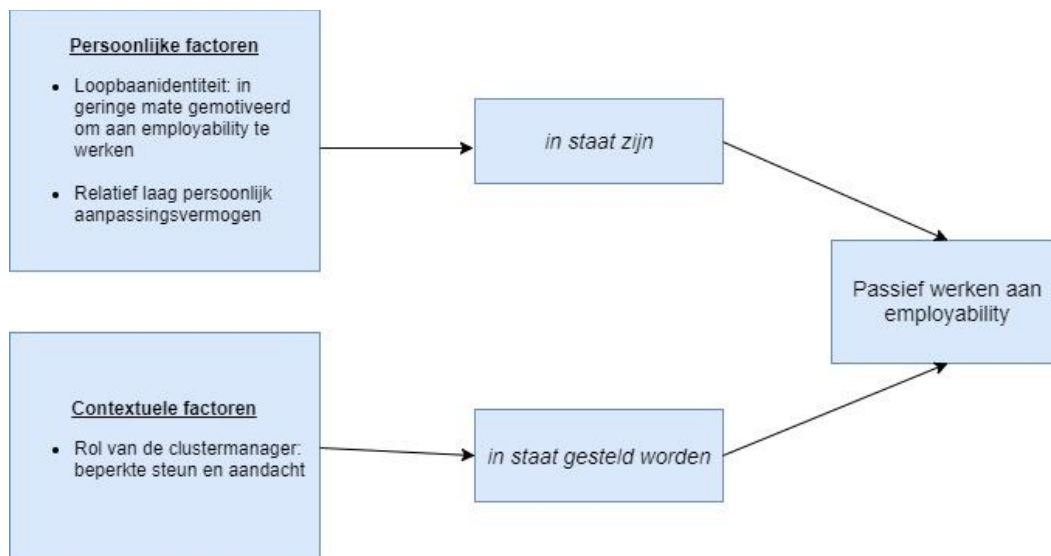
Uit dit onderzoek komt naar voren dat er drie typen begeleiders te onderscheiden, die allen op een andere manier werken aan hun employability. In de vorige paragrafen is geanalyseerd hoe persoonlijke en contextuele factoren de gedragsverschillen met betrekking tot werken aan employability tussen de verschillende typen begeleiders kunnen worden verklaard. In de onderstaande modellen wordt per type begeleider weergegeven hoe de factoren samenhangen en van invloed zijn op het gedrag van begeleiders.

De passieve begeleider

Werken heeft voor de passieve begeleider een beperkte waarde. Deze groep respondenten onderneemt in geringe mate activiteiten ter bevordering van de eigen inzetbaarheid. Vaak volstaan cursussen die hun competenties up-to-date houden en waardoor zij volgens de wet inzetbaar zijn. Zij hebben geen verdere carriëredoelen en zijn tevreden met het werk dat ze doen. Door hun loopbaanidentiteit ontbreekt de motivatie om actief aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid te

werken. Incentives en beloningen zullen deze medewerkers niet aanzetten tot een actievere houding met betrekking tot employability. Tevens kan er gesteld worden dat passieve medewerkers over een relatief laag persoonlijk aanpassingsvermogen beschikken waardoor de employability slechts in geringe mate wordt bevorderd.

Door hun geringe motivatie heeft de employability cultuur binnen een beperkte invloed op hen. HR-faciliteiten worden vooral gebruikt om inzetbaar te blijven. De aandacht en steun van de clustermanager wordt wel gemist door passieve begeleiders. Dit kan bijdragen aan de passiviteit van deze begeleiders.

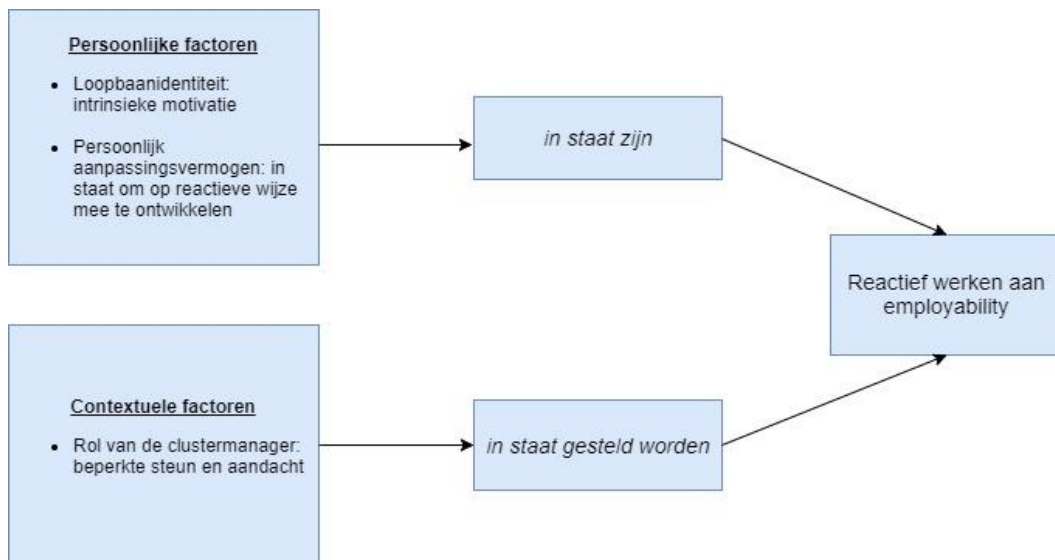


Figuur 5.2: schematische weergave verklarende factoren passieve begeleider

De volger – reactieve begeleider

Indien reactieve begeleiders werken aan hun employability gebeurt dit voornamelijk op basis van hun intrinsieke motivatie. Door het gebrek aan doorgroeimogelijkheden ondernemen zij hoofdzakelijk employability bevorderende activiteiten op basis van persoonlijke interesses en praktische toepasbaarheid. Het merendeel van de reactieve werknemers berust in de situatie dat de functie als begeleider 1 het plafond is. Ingebouwde incentives zullen naar alle waarschijnlijkheid niet leiden tot het actiever werken aan employability. Hun loopbaanidentiteit biedt hun motivatie vanuit een korte termijn visie.

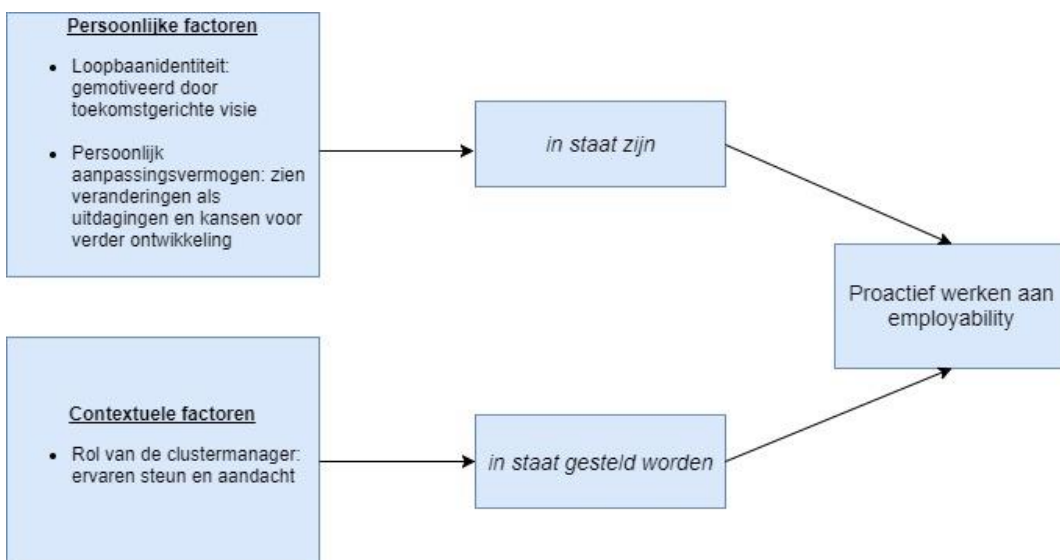
Daarnaast wordt de employability van volgers in bepaalde mate bevorderd doordat zij in staat zijn zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Tevens merken deze begeleiders op dat ze directe steun en aandacht missen van hun clustermanager wat gevolgen heeft voor de mate waarin zij aan hun employability werken.



Figuur 5.3: schematische weergave verklarende factoren reactieve begeleider

De kartrekker – proactieve begeleider

Kartrekkers hebben een toekomstgerichte visie (ambities) wat hun motiveert op te werken aan hun employability. Daarnaast zien zij veranderingen als iets uitdagends en proberen het positieve eruit te halen. Dit draagt bij aan hun ontwikkeling. De employabilitycultuur binnen Syndion geeft hun de ruimte om op hun eigen manier te werken aan hun employability. Hierbij worden de intern aangereikte HR-faciliteiten gebruikt, maar indien niet voldoende zijn zoeken zij op eigen initiatief naar andere mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen. De rol van de clustermanagers is voor proactieve begeleiders van belang. Steun en aandacht van de manager zijn cruciaal bij het proactief werken aan employability.



Figuur 5.4: schematische weergave verklarende factoren proactieve begeleider

6. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zal er eerst op basis van de hoofd- en deelvragen een conclusie worden getrokken. Vervolgens zullen er aanbevelingen worden gedaan aan Syndion. Tot slot zal er worden gereflecteerd op de opzet en de uitvoering van het onderzoek.

6.1 Conclusie

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

“ Welke persoonlijke en organisatiefactoren zijn van invloed op de employability van begeleiders uit zelfstandige teams binnen Stichting Syndion? ”

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is er gebruik gemaakt van het theoretische raamwerk van Sen (1998). Dit raamwerk houdt in dat het realiseren van persoonlijke waarden door een individu zowel van persoonlijke factoren als van contextuele factoren afhangen. Toegespitst op employability betekent dit dat het al dan niet werken aan employability wordt bepaald door het persoonlijke vermogen van een individu waardoor iemand in staat is, en door de mogelijkheden die de organisatie biedt waardoor een individu in staat wordt gesteld om te werken aan zijn of haar employability.

De onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van de bevindingen uit de deelvragen.

Verantwoordelijkheidsgevoel voor employability

De eerste deelvraag heeft betrekking op de mate waarin begeleiders zich verantwoordelijk voelen om zich in te zetten voor employability. De eerste deelvraag luidt als volgt: *“ In hoeverre voelen begeleiders zich verantwoordelijk voor hun employability?”*

Uit de bevindingen is naar voren gekomen dat vrijwel alle begeleiders zich verantwoordelijk voelen voor hun inzetbaarheid. Echter verschillen de begeleiders in de mate waarin zij zich inzetten voor hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Er zijn drie type begeleiders te onderscheiden: passieve, reactieve en proactieve begeleiders. De passieve begeleiders nemen het minste initiatief ter bevordering van hun employability. Zij zijn tevreden met hun huidige functie en hebben geen verder ambities of loopbaanverwachtingen. Hierdoor hebben zij niet de motivatie om zich actief in te zetten voor hun verdere ontwikkeling en inzetbaarheid. De groep volgers (reactief) en kartrekkers (proactief) ondernemen in tegenstelling tot de passieve begeleiders meer activiteiten die hun employability bevordert. Reactieve begeleiders spannen zich wel in voor hun employability, maar doen dit vooral op basis van hun persoonlijke interesses en de directe toepasbaarheid van competenties bij hun werk. Zij werken niet vanuit een bepaalde ambitie aan hun employability. Door de beperkte doorgroeimogelijkheden hebben zij namelijk niet de perceptie dat er een andere of hogere functie in het verschiet ligt. Volgers voelen zich verantwoordelijk voor hun employability, maar zien niet het nut om actief er aan te werken door de afwezigheid van opties waar ze naar toe kunnen werken. Kartrekkers voelen zich zeer verantwoordelijk voor hun inzetbaarheid en ontwikkeling. Zij nemen op eigen initiatief activiteiten die hun employability bevordert. Deze proactieve begeleiders denken niet op korte termijn, maar hebben een toekomstgerichte visie. Ondanks de beperkte doorgroeimogelijkheden zien zij toch kansen voor verdere ontwikkelingen om door te groeien. Hierdoor nemen zij hun verantwoordelijkheid met betrekking tot het werken aan hun toekomstige inzetbaarheid en ontwikkeling. In tabel 6.1 staan de belangrijkste kenmerken van de verschillende type begeleiders weergegeven.

Type begeleider	Karakteristieken
De passieve medewerker	• Passief gedrag t.o.v. investeren in ontwikkeling en inzetbaarheid • Voornamelijk employability bevorderende activiteiten die door de organisatie worden verplicht • Door tevredenheid huidige werk en afwezigheid van ambities weinig motivatie om employability te bevorderen
De volger	• Reactief gedrag t.o.v. investeren in employability • Werken aan employability o.b.v. intrinsieke motivatie • Afwezigheid mogelijkheden binnen de organisatie en andere prikkels leiden tot reactieve houding
De kartrekker	• Proactief gedrag t.o.v. employability • Onderneemt op eigen initiatief activiteiten ter bevordering van zijn/haar employability • Heeft een toekomstgerichte visie en zoekt zowel binnen als buiten de organisatie naar mogelijkheden om de employability te bevorderen

Tabel 6.1: kenmerken type begeleiders

In dit onderzoek kan het merendeel van de respondenten als volger, en dus als reactief, worden aangewezen.

De invloed van persoonlijke factoren op employability

De tweede deelvraag heeft betrekking op persoonlijke factoren in relatie met de employability van begeleiders, en luidt als volgt: " Welke persoonlijke factoren zijn van invloed op de employability van begeleiders?"

In dit onderzoek zijn er vijf persoonlijke factoren meegenomen, namelijk loopbaanidentiteit, persoonlijk aanpassingsvermogen, sociaal kapitaal, gezondheid en levensfase. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de verschillen tussen begeleiders in het werken aan hun employability door twee persoonlijke factoren kan worden verklaard, namelijk: loopbaanidentiteit en persoonlijk aanpassingsvermogen. De loopbaanidentiteit geeft weer in welke mate werknemers waarde hechten aan hun werk, ambities en loopbaanverwachtingen. Dit bepaalt in sterke mate hun motivatie om al dan niet aan hun employability te werken. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de kartrekkers een loopbaanidentiteit hebben die hun motiveert om een actieve houding aan te nemen ten opzichte van hun ontwikkeling en inzetbaarheid. De actieve begeleiders hebben bepaalde loopbaanambities die een leidraad vormt voor het investeren in hun inzetbaarheid. De meeste begeleiders missen echter een toekomstgerichte blik en raken niet gemotiveerd door bepaalde ambities of loopbaanvooruitzichten. Door de platte organisatiestructuur van Syndion ziet het

merendeel van de begeleiders geen mogelijkheden om door te groeien. Het actief investeren in ontwikkeling en inzetbaarheid wordt daarom gezien als een relatief zinloze investering. Deze begeleiders werken op reactieve manier aan hun employability. De intrinsieke motivatie van begeleiders vormt hierbij de leidraad voor het ondernemen van initiatieven. Passieve begeleiders hebben door hun loopbaanidentiteit weinig motivatie om zich actief in te zetten voor hun employability. Zij hebben geen behoefte aan verder ontwikkeling.

Een andere factor die van belang is gebleken bij het bevorderen van de inzetbaarheid en ontwikkeling is het persoonlijk aanpassingsvermogen. Werknemers die in staat zijn om zich aan te passen en mee te ontwikkelen met de continue veranderingen in hun werkcontext, werken meer aan hun employability. Binnen Syndion beschikt de meerderheid van de respondenten over een redelijk niveau van persoonlijk aanpassingsvermogen. Echter hebben de passieve medewerkers een betrekkelijk laag persoonlijk aanpassingsvermogen. Dit valt te verklaren doordat deze groep begeleiders in beperkte mate open staat voor veranderingen en een lage perceptie hebben van hun zelfeffectiviteit. De reactieve begeleiders zien veranderingen als onoverkomelijk en reageren op reactieve op veranderingen. Hierdoor zijn zij in staat om mee te ontwikkelen met de veranderende eisen van de werkcontext waardoor ze over een redelijk niveau van aanpassingsvermogen beschikken. De groep proactieve begeleiders is niet enkel in staat om zich aan te passen aan de veranderende eisen van de context, maar is ook in staat om positieve dingen voor zichzelf, de organisatie en hun omgeving uit veranderingen te halen. Zij zien veranderingen als kansen en uitdagingen waaruit zij voordelen kunnen halen. Hierin verschillen proactieve werknemers met reactieve werknemers omdat reactieve werknemers in mindere mate optimistisch zijn over de uitdagingen en kansen die zich voordoen. Deze eigenschap heeft een grote invloed op de ontwikkeling van actieve medewerkers.

De invloed van contextuele factoren op employability

De tweede deelvraag heeft betrekking op contextuele factoren in relatie met de employability van begeleiders, en luidt als volgt: *“Welke persoonlijke factoren zijn van invloed op de employability van begeleiders?”*

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat de employability cultuur binnen Syndion van invloed is op het werken aan employability. De cultuur biedt alleen geen verklaring voor de verschillen tussen begeleiders in het werken aan employability. De employability cultuur van de organisatie is gericht op faciliteren van begeleiders. Syndion schept condities waardoor werknemers in staat worden gesteld om aan hun inzetbaarheid en ontwikkeling te werken. De cultuur is gericht op het eigen initiatief van begeleiders. Uit de resultaten is gebleken dat door de invloed van persoonlijke factoren de cultuur binnen Syndion een andere invloed heeft op begeleiders. Echter ligt de faciliterende cultuur niet ten grondslag aan de passieve, reactieve of actieve houding van begeleiders. Het al dan niet werken aan employability wordt voornamelijk bepaald door de motivatie en ambities (loopbaanidentiteit) van begeleiders.

Uit de resultaten komen drie HR-faciliteiten naar voren die werknemers in staat stellen om te werken aan hun employability. De aangeboden faciliteiten kunnen echter geen verklaring bieden waarom respondenten passief, reactief of actief werken aan hun employability.

In tegenstelling tot employability cultuur en de HR-faciliteiten is de rol van de clustermanager wel bepalend voor het in staat stellen van begeleiders om actief aan employability te werken. Clustermanagers die aandacht geven aan de ontwikkeling en inzetbaarheid van hun werknemers, en hen hierbij ook steunen, bevorderen het actief werken aan employability. Door de steun en aandacht van de clustermanagers worden begeleiders in staat gesteld om actieve houding aan te nemen met

betrekking tot hun ontwikkeling. Echter wanneer de steun en aandacht ontbreekt, worden begeleiders in bepaalde mate belemmerd om te werken aan hun employability. Zij worden namelijk in mindere mate in staat gesteld om actief te werken aan hun inzetbaarheid. Deze begeleiders zullen daardoor eerder een passieve of reactieve houding aannemen. De rol van de clustermanagers is daarom bepalend voor het actief werken aan employability.

Beantwoording centrale onderzoeksvraag

Aan de hand van de beantwoorde deelvragen kan er antwoord gegeven worden op de centrale onderzoeksvraag: *“Welke persoonlijke en organisatiefactoren zijn van invloed op de employability van begeleiders uit zelfstandige teams binnen Stichting Syndion?”*

Het lijkt erop dat voornamelijk de loopbaanidentiteit en het persoonlijk aanpassingsvermogen de persoonlijke factoren zijn die van invloed zijn op het actief werken aan employability door begeleiders uit de zelfstandige teams binnen Syndion. Deze factoren zijn bepalend voor de mate waarin begeleiders een passieve, reactieve of proactieve houding hebben ten opzichte van hun ontwikkeling en inzetbaarheid. De loopbaanidentiteit, de factor die betrekking heeft op de motivatie van een werknemer, en het persoonlijk aanpassingsvermogen, de factor die betrekking heeft op het aanpassen aan veranderingen, zijn gerelateerd aan de ‘willen’ en ‘kunnen’ component van Gaspersz en Ott (1996). Deze persoonlijke factoren bepalen in hoeverre een begeleider wil en kan werken aan zijn of haar employability, en dus in hoeverre hij of zij hier toe in staat is. Daarnaast zijn er ook nog contextuele factoren van invloed op het werken aan employability. Dit zijn employability cultuur, HR-faciliteiten en de rol van de clustermanager. Echter is gebleken dat enkel de rol van de clustermanager als contextuele factor een verklaring kan bieden voor de verschillen tussen de type begeleiders om te werken aan hun employability. De steun en aandacht van de clustermanager bepaalt in welke mate begeleiders in staat worden gesteld om actief aan hun employability te werken.

6.2 Praktische aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen er aan de hand van de resultaten praktische aanbevelingen worden gedaan.

De vierde en laatste deelvraag van dit onderzoek heeft betrekking op de aanbevelingen die kunnen worden gedaan aan de hand van de resultaten van dit onderzoek. De deelvraag luidt als volgt: *“Welke beleidsaanbevelingen kunnen er worden gedaan aan de HR-adviseurs van Syndion ten aanzien van de employability van begeleiders uit zelfstandige teams?”*

Hieronder zullen praktische aanbevelingen ten aanzien van het beleid omtrent employability worden beschreven.

Striktere toetsing van karaktereigenschappen tijdens de sollicitatieprocedure

Syndion heeft de wens om een actievere houding bij begeleiders te bewerkstelligen op het gebied van ontwikkeling en inzetbaarheid. Naast het nemen van de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan, wordt er verwacht dat werknemers op eigen gelegenheid aan hun competenties blijven werken. Er kan echter op basis van dit onderzoek geconcludeerd worden dat er grote verschillen bestaan tussen begeleiders in de mate waarin zij werken aan employability. Passieve werknemers nemen in zeer geringe mate initiatief om hun ontwikkeling en inzetbaarheid te bevorderen, en reactieve werknemers ondernemen enkel actie op basis van hun intrinsieke motivatie. Enkel de proactieve medewerkers laten zien dat zij de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen inzetbaarheid en zijn in staat om op eigen initiatief te blijven leren en ontwikkelen.

Dit onderzoek heeft uitgewezen dat het karakter van een begeleider bepalend is voor de houding die hij/zij aanneemt. Persoonlijke factoren zijn daarom van invloed op het al dan niet actief werken aan employability. Begeleiders met ambities en carrièredoelen, die kansen en mogelijkheden zien (ook al zijn die nog zo klein), een optimistische houding hebben en in staat zijn zich aan te passen aan veranderingen, zullen voldoen aan de verwachtingen die Syndion heeft van begeleiders 1.

Er wordt daarom aanbevolen om sollicitanten gedurende het sollicitatieproces strenger te toetsen op hun persoonlijke eigenschappen. Er moet stil worden gestaan bij het vermogen van de sollicitant om continu te blijven leren en ontwikkelen. Zowel individueel als in teamverband. Daarnaast moet er worden ingegaan op het vermogen van sollicitanten om zich continu aan te passen aan veranderingen. Zij zullen hier veelvuldig mee te maken krijgen en moeten hier bestendig tegen zijn. Daarnaast moeten ambities en ontwikkelmogelijkheden ook aan bod komen tijdens het gesprek.

Door strengere eisen aan sollicitanten te stellen, worden er begeleiders aangenomen die daadwerkelijk in staat zijn om de verantwoordelijkheid te nemen voor hun employability. Karaktereigenschappen zijn sterk bepalend voor een actieve houding. Bij het sollicitatieproces moet hier dus al rekening mee worden gehouden.

Op basis van de sterke invloed die persoonlijke factoren hebben op het werken aan ontwikkeling en inzetbaarheid, wordt er de volgende aanbeveling gedaan.

- I. Toets de karaktereigenschappen van sollicitanten scherper, en selecteer sollicitanten op basis van deze toetsing.

Kritische reflectie op de verwachtingen van het psychologische contract

De overgang van life-time employment naar life-time employability heeft nieuwe verwachtingen van zowel Syndion als van werknemers geschept waaruit wederzijdse verplichtingen zijn gevloeid. Syndion verwacht van begeleiders de bereidheid tot mobiliteit en de bereidheid tot het blijven leren en ontwikkelen. De organisatie rekent er op dat werknemers de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen loopbaan. Daar staat tegenover dat werknemers ontwikkelmogelijkheden zoals opleidingen, uitdagingen en doorstroommogelijkheden verwachten van hun organisatie. Deze wederzijdse verwachtingen vormen de kern van het psychologische contract tussen werknemers en de organisatie.

Echter staat dit psychologische contract onder druk. Dit komt doordat de toekomstige verwachtingen vanuit het oogpunt van de werkgever en het oogpunt van de werknemer onzeker zijn. Het is in die zin onzeker voor beide partijen of investeringen in de arbeidsrelatie zich zullen terugbetalen. Het is aan de ene kant voor werkgevers riskant om in (dure) employability bevorderende activiteiten te investeren zonder te weten of de werknemer dit waard is. Voor hetzelfde geld is de werknemer binnen aanzienlijke tijd vertrokken waardoor de investering zich niet uitbetaalt. Aan de andere kant hebben werknemers de onzekerheid of hun extra inspanningen wel worden beloond.

Er is dus sprake van een spanningsboog in het psychologische contract. Werkgevers zijn huiverig dat werknemers waarin zij hebben geïnvesteerd zullen vertrekken naar andere organisaties, en werknemers zijn huiverig ten opzichte van de opbrengsten die extra inspanningen zullen opleveren. Dit laatste zie je terug bij de reactieve werknemers. Zij worden door een gebrek aan motivatie niet geprikkeld om een proactieve houding aan te nemen. Dit komt hoofdzakelijk door het gebrek aan doorstroommogelijkheden naar nevenfuncties of hogere functies. Het actief werken aan ontwikkeling en inzetbaarheid levert volgens deze begeleiders niet veel op, behalve een hoop extra inspanningen. Andere beloningen of prikkels naast doorgroeimogelijkheden zijn binnen Syndion niet nadrukkelijk aanwezig en het is de vraag of deze prikkels en beloningen invloed hebben op de

reactieve begeleiders. Employability bevorderende activiteiten worden daarom enkel ondernomen op basis van intrinsieke motivatie.

Syndion wil dat een actieve houding met betrekking tot ontwikkeling en inzetbaarheid de standaard wordt. Echter door de spanningen in het psychologisch contract komt deze actieve houding bij veel begeleiders niet tot uiting. Syndion zal zich daarom moeten gaan heroriënteren op het psychologische contact. Het is van belang dat de organisatie zich afvraagt in hoeverre zij willen investeren in de employability van begeleiders. Daarnaast moeten werknemers inzichtelijk krijgen wat investeringen van hun kant opleveren. Om dit te bepalen moet er stil worden gestaan bij de toekomstige onzekerheden als gevolg van deze investeringen. Er moet worden bepaald of de organisatie de risico's op het gebied van personeelsontwikkeling wil accepteren.

Op basis van de spanningsboog tussen de wederzijdse verwachtingen van Syndion en werknemers kan er de tweede aanbeveling worden gedaan:

- II. Reflecteer kritisch op het huidige psychologische contract en bepaal in hoeverre de organisatie wil investeren in de employability van werknemers

Investeer niet in iedere werknemer

Zoals besproken in de vorige alinea moet Syndion zich gaan heroriënteren op de invulling van het psychologische contract. Daarnaast moet Syndion zich afvragen of het zin heeft om in iedere werknemer te investeren. Uit de resultaten is namelijk gebleken dat het karakter van begeleiders bepalend is voor het al dan niet actief werken aan employability.

Passieve medewerkers en een deel van de reactieve medewerkers zijn niet gevoelig voor incentives en beloningen. Door de afwezigheid van verdere ambities of door tevredenheid/berusting in hun werk, zijn werknemers maar tot een bepaalde hoogte te motiveren om zich in te spannen voor hun ontwikkeling en inzetbaarheid. De motivatie om actief met employability bezig te zijn ontbreekt. Het investeren van tijd, geld en energie in deze begeleiders zal zich niet uitbetalen in een actievere houding.

Op het gebied van teamontwikkeling zijn er mogelijkheden die kunnen bijdragen aan de inzetbaarheid en ontwikkeling van teams, en uiteindelijk dus ook de employability van individuele begeleiders. Dit zou kunnen worden bewerkstelligd door een omslag van een individuele leercultuur naar een collectieve leercultuur. De huidige employability cultuur binnen Syndion wordt sterk gedragen door het interne cursusaanbod waar werknemers zich kunnen inschrijven voor verplichte en vrijwillige cursussen. De kritiek hierop is dat deze cursussen vaak niet afgestemd zijn op de werkpraktijk van de locaties van Syndion. Daarnaast geven met name de begeleiders met een HBO-diploma aan dat de cursussen vaak van een te laag niveau zijn, en dus tekortschieten in kwaliteit. Er is een aanzienlijk verschil in opleidingsniveau tussen begeleiders van Syndion. De hoger opgeleiden geven aan dat zij weinig voldoening halen uit de standaard cursussen en trainingen. Toch is het interne cursusaanbod de grootste bron voor bevordering van de employability van de organisatie. Er zijn wel mogelijkheden voor teamgebonden leeractiviteiten, maar slechts een klein aantal teams maakt hier veelvuldig en consistent gebruik van. Het valt daarom Syndion aan te raden om zich in te spannen voor een collectieve leercultuur waarin werkplekleren en kennisdeling binnen, maar **vooral tussen teams**, centraal komt te staan. Het ontbreken van mogelijkheden voor kennisdeling is voor veel teams een gemis. Activiteiten die op dit gebied op eigen initiatief zijn genomen door teams komen vaak niet goed uit de verf. Het is dus raadzaam om op het gebied van werkplekleren en kennisdeling teams en begeleiders te ondersteunen en te stimuleren.

Samenvattend kunnen er in het domein van de employability cultuur en HR-faciliteiten de volgende aanbevelingen worden gedaan:

- III. Investeer niet in de employability van iedere werknemer
- IV. Verleg de focus van een individuele leercultuur naar een collectieve leercultuur waarin werkplekleren en kennisdeling centraal staat
- V. Organiseer meer kwalitatieve cursussen voor met name HBO-begeleiders
- VI. Stem alle standaard cursussen en trainingen af op de werkpraktijk

Zorg voor uniformiteit bij het handelen van de clustermanager

Uit de resultaten is gebleken dat de clustermanager een belangrijke rol speelt bij de mogelijkheden die werknemers hebben om een actieve houding jegens employability aan te nemen. Ervaren steun en aandacht van de clustermanager biedt begeleiders de mogelijkheid om actief te werken aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Bij de afwezigheid van deze steun en aandacht ontbreekt er dus een mogelijkheid die begeleiders in staat stelt om actief gedrag te vertonen. De empirie laat zien dat begeleiders grote verschillen in bejegening door de clustermanager ervaren met betrekking tot steun en aandacht voor employability. Dit wordt door teams en individuele werknemers als onrechtvaardig ervaren. Om ieder team gelijke kansen te bieden om actief te werken aan employability, zal er iets moeten worden gedaan aan het gedrag en het handelen van clustermanagers. Het is daarom aan het topmanagement van Syndion aan te raden dat deze aandacht gaat schenken aan de uniformiteit in het handelen van clustermanagers. Zij moeten hierbij wel rekening houden met het feit dat steun en aandacht van de clustermanager essentieel kunnen zijn voor het actief werken aan employability. Er zullen scherpe richtlijnen moeten worden opgesteld waaraan clustermanagers zich op dit gebied moeten houden. Bij het (veelvuldig) niet naleven van deze richtlijnen moeten er sancties tegen een clustermanager worden getroffen.

Naast de uniformiteit in handelen, heeft ook een aanzienlijk deel van de respondenten kritiek op het doortastend handelen van de clustermanager. Managers treden vaak te soft op tegen begeleiders die niet (goed) functioneren en/of zich afzetten tegen veranderingen en ontwikkelingen. Vaak blijft dit zonder gevolgen voor de niet-functionerende begeleider en blijft diens team met problemen zitten. Deze situatie is te wijten aan het feit dat clustermanagers na de organisatieverandering op grotere afstand zijn komen te staan ten opzichte van hun teams. Hierdoor hebben zij minder zicht op het functioneren en de kwaliteiten van teams en individuele begeleiders. Dit wordt als een zeer gevaarlijke ontwikkeling ervaren. Teams en begeleiders zijn namelijk sinds de transitie naar zelfstandige teams zelf verantwoordelijk om vele zaken te regelen. Dit geldt dus ook voor employability; teams en begeleiders zijn hier zelf verantwoordelijk voor. Het gevaarlijke aan deze situatie is dat maar een beperkt aantal teams hier daadwerkelijk toe in staat is. Veel begeleiders nemen niet de verantwoordelijkheid om op eigen initiatief actief aan het ontwikkelen te werken. De afwezigheid van een directe, sturende rol door het op afstand plaatsen van de clustermanager heeft dus vele nadelige gevolgen. Het valt daarom aan Syndion aan te raden dat het topmanagement nogmaals kritisch gaan kijken naar de taken en verantwoordelijkheden van clustermanagers. Er ontbreekt nu ondersteuning en stimulering waardoor bepaalde teams en begeleiders niet in staat zijn om actief te werken aan hun employability. Hervorming van het expertisecentrum waarbij de coaches de taak als rechterhand van clustermanagers gaan vervullen, zouden een mogelijkheid kunnen zijn. Coaches van het expertisecentrum kunnen namelijk persoonlijke steun en aandacht geven wat bevorderend kan werken ten behoeve van employability. De coaches zijn in de huidige cultuur ook beschikbaar, maar er wordt beperkt gebruik van ze gemaakt. Met name op het gebied van individuele begeleiding kunnen de coaches nog vooruitgang boeken. Er is daarom een hervorming nodig van het expertisecentrum. Clustermanager moeten een beroep kunnen doen op

coaches om hun te ondersteunen bij stimuleren en helpen van teams en individuele begeleiders. Daarnaast kunnen coaches zich wellicht bezig gaan houden met het oprichten van de collectieve leercultuur. Zij zouden zich bijvoorbeeld kunnen gaan inzetten om organisatiebreed een infrastructuur voor kennisdeling en werkplekleren aan te leggen.

Samenvattend kan er op het domein van de clustermanager de volgende aanbevelingen worden gedaan:

- VII. Zorg voor uniformiteit in het handelen van clustermanager met betrekking tot employability
- VIII. Geef de clustermanager een rechterhand die teams en individuele begeleiders kan ondersteunen bij het werken aan employability

Voer de wildcard opnieuw in

De laatste aanbeveling heeft betrekking op het herinvoeren van de zogenoemde '*wildcard*' binnen Syndion. De wildcard houdt een bepaald geldbedrag in dat werknemers binnen Syndion kunnen winnen voor het volgen van een externe cursus of opleiding. Door middel van een gemotiveerde brief kunnen werknemers kenbaar maken waarom zij dat geldbedrag voor een bepaalde opleiding moeten winnen. Uit de resultaten is gebleken dat de wildcard een positief instrument was om begeleider te activeren om na te denken over wat zij nog willen leren en ontwikkelen. Het is echter afgeschaft en een deel van de respondenten heeft kenbaar gemaakt dit te betreuren. Syndion zou er daarom goed aan doen te heroverwegen om de wildcard weer in te voeren. Desalniettemin moeten er wel objectieve en transparante beoordelingscriteria zijn waaraan de winnende wildcard moet voldoen.

Tot slot kunnen er dus nog aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot de herinvoering van de wildcard:

- IX. Overweeg de herinvoering van de wildcard
- X. Zorg bij de (eventuele) invoering van de wildcard voor objectieve en transparante beoordelingscriteria

6.3 Theoretische reflectie en discussie

In dit onderzoek is de capability benadering van Sen (1993) toegepast. Dit raamwerk is zeer bruikbaar geweest. Uit de resultaten is namelijk gebleken dat zowel de persoonlijke factoren als de contextuele factoren van invloed kunnen zijn op het al dan niet actief werken aan employability. De persoonlijke factoren laten aan de ene kant zien dat individuen in staat moeten zijn om een actieve houding aan te nemen. Dit heeft betrekking op de motivatie (willen) en het vermogen (kunnen) van individuen. Aan de andere kant laten de contextuele factoren zien dat individuen ook in staat moeten worden gesteld om actief gedrag te vertonen. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de rol van de clustermanager een bepalende rol kan spelen bij het in staat stellen van een individu. De clustermanager kan door het geven van aandacht en steun op het gebied van ontwikkeling en inzetbaarheid medewerkers in staat stellen om actief te werken aan hun employability. Er kan daarom gesteld worden dat de capability benadering een goed raamwerk is om de wisselwerking tussen persoonlijke en contextuele factoren te onderzoeken.

De theoretische veronderstellingen van de meegenomen persoonlijke factoren in dit onderzoek zijn deels uitgekomen. Loopbaanidentiteit en persoonlijk aanpassingsvermogen zijn de factoren die duidelijk van invloed zijn op het actief werken aan employability. De theorie met betrekking tot het sociaal kapitaal van begeleiders kan niet worden bevestigd. De theorie stelt dat het netwerk van een werknemer bijdraagt aan het identificeren en realiseren van carrièremogelijkheden wat van positieve invloed is op employability. Echter gebruiken de meeste respondenten hun netwerk niet voor nieuwe

kansen in hun werkomgeving. De respondenten zijn over het algemeen niet bezig met mobiliteit. De bereidheid om van functie, locatie of organisatie te switchen is laag. Hun netwerk speelt daarom geen rol in hun loopbaan bij het bevorderen van hun employability. Omdat de meeste respondenten dus geen gebruik maken van hun netwerk, verschilt de theorie met de resultante van dit onderzoek. Sociaal kapitaal speelt namelijk geen relevante rol in de mate waarin werknemers aan hun employability werken.

De theorie omtrent gezondheid en employability kan ook niet worden bevestigd. De theorie stelt dat werknemers met een slechtere gezondheid minder goed in staat zouden zijn om aan hun employability te werken. Echter verkeert de meerderheid van de respondenten in een goede gezondheid. De enkele werknemers die een iets mindere gezondheid hebben, geven aan dat dit hun niet belemmert in hun ontwikkeling. Omdat vrijwel geen enkele respondent (grote) gezondheidsklachten heeft, speelt gezondheid geen doorslaggevende rol speelt in de mate waarin werknemers aan hun employability werken. De theorie komt daarom niet overeen met de resultaten van dit onderzoek.

De theoretische verwachtingen met betrekking tot de levensfase waarin respondenten verkeren, wordt slechts deels bevestigd. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat werknemers die zich in oudere levensfasen bevinden niet per se minder actief aan hun employability werken. Daarnaast laten juist respondenten in de eerste twee levensfasen minder actief gedrag zien. De veronderstelling dat werknemers in de jongere levensfasen een grotere ontwikkelbehoefte zouden hebben, wordt daarom niet bevestigd. Er kan wel bevestigd worden dat de tijd die begeleiders hebben per levensfase verschilt. Daarnaast verschillen ook de behoefte aan inzetbaarheid per levensfase.

De theoretische verwachtingen van de contextuele factoren in dit onderzoek zijn alleen bij de rol van de clustermanager uitgekomen. De employability cultuur en HR-faciliteiten kunnen niet worden aangeduid als verklarende factoren voor passief, reactief of actief gedrag. De rol van de clustermanager biedt wel een verklaring voor het actief werken aan employability. De theoretische veronderstelling omtrent het geven van aandacht en steun kan worden bevestigd.

De employability cultuur is geen verklarende factor omdat de cultuur door iedere respondent anders wordt ervaren. De karaktereigenschappen hebben invloed op hoe de cultuur wordt ervaren. Echter zijn deze eigenschappen doorslaggevend voor de mate waarin werknemers aan hun employability werken. De employability cultuur heeft geen directe invloed hierop. Dit kan worden verklaard door de grote ruimte die Syndion geeft aan de eigen invulling van werknemers om hun employability te bevorderen. De cultuur schrijft niet één bepaalde manier voor om te werken aan inzetbaarheid. Deze geboden vrijheid kan de reden zijn waarom respondenten de cultuur binnen Syndion verschillend ervaren.

Wat betreft de theorie kan er gesteld worden dat het interessante handvatten heeft geboden gedurende het onderzoek. Ondanks dat niet alle theoretische verwachtingen zijn uitgekomen, heeft het onderzoek toch interessante inzichten opgeleverd. Achteraf had er nog meer literatuuronderzoek gedaan kunnen worden naar organisatiekenmerken zoals het aantal doorgroeimogelijkheden. Dit had wellicht nog meer verdieping kunnen brengen in de contextuele factoren.

Discussie

De uitvoering van dit onderzoek kent een aantal beperkingen en aantal sterke punten.

Het eerste discussiepunt is gerelateerd aan de selectie van respondenten. De begeleiders 1 respondenten zijn geworven via de clustermanagers. Er is een informerende brief over het

onderwerp en het onderzoek naar verschillende clustermanagers gestuurd. Hierin werd gevraagd of zij de brief wilde doorsturen naar begeleiders 1 binnen hun cluster. Aan de hand van het doorsturen van de brief hebben verschillende respondenten zich aangemeld. Verbinders zijn rechtstreeks benaderd via diezelfde brief. Deze methode van respondentenselectie heeft tot gevolg dat je op voorhand geen duidelijk beeld hebt over wat voor type begeleiders willen participeren in het onderzoek. Wellicht is er door een bepaalde woordkeuze of door het toelichten van bepaalde onderwerpen, bepaalde begeleiders 1 aangetrokken. Dit zou bijvoorbeeld verklaren waarom het grote deel van de respondenten als reactieve begeleider kan worden aangemerkt. Daarnaast is er bij het selecteren van de respondenten geen rekening gehouden met de levensfasen. Hierdoor is er een redelijk scheve verdeling van respondenten over de verschillende levensfasen. De werknemers in het spitsuur en in de stabilisatiefase zijn oververtegenwoordigd. Bij de respondentenselectie had hier rekening mee gehouden kunnen worden waardoor de verdeling evenwichtiger was geweest.

Het betrekken van verbinders bij het onderzoek is van toegevoegde waarde geweest. Er is gebleken dat verbinders een beter beeld hadden van de organisatie dan de gemiddelde respondent. Met name op het gebied van contextuele factoren heeft dit belangrijke inzichten opgeleverd. Het combineren van begeleiders 1 met een verbindersfunctie is in die zin goed uitpakend. Desalniettemin heeft het betrekken van verbinders ook naar alle waarschijnlijkheid invloed op de resultaten gehad. Het merendeel van de verbinders kan worden aangeduid als kartrekker met een proactieve ambitieuze houding. Het ligt voor de hand dat zonder de participatie van verbinders in de resultaten minder actieve begeleiders zouden zijn aangetroffen.

Het onderzoek richt zich op een relatief platte organisatie. Als gevolg van de transitie naar zelfstandige teams zijn er veel organisatielagen verdwenen. Dit heeft consequenties voor de doorgroeimogelijkheden binnen Syndion. Waar voorheen begeleiders gemakkelijker konden doorgroeien, zijn er nu nog maar een gering aantal doorstroommogelijkheden. Deze functiemogelijkheden kunnen slechts door een beperkt aantal begeleiders worden bereikt. Dit is een zwaarwegende factor geweest binnen dit onderzoek.

Tevens richt het onderzoek zich op de perceptie en ervaringen van begeleiders. De rol van clustermanager komt niet ongeschonden uit het onderzoek. Een verhaal heeft echter twee kanten. De bevindingen omtrent de clustermanager zullen wellicht wat minder gekleurd zijn als hun percepties en ervaringen ook zouden zijn onderzocht.

Tot slot moet er nog stil worden gestaan bij het opleidingsniveau van begeleiders 1. Ten tijde van dit onderzoek waren er nog geen strenge opleidingseisen gesteld aan de functie voor begeleider 1. Het opleidingsniveau varieert dus in de onderzoekspopulatie. De verschillen in opleiding konden echter niet de verschillen tussen passieve, reactieve en proactieve begeleiders verklaren.

6.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Er kan verder onderzoek worden gedaan naar factoren die het werken aan employability bevorderen in organisaties met een platte organisatiestructuur. Met name in de context van de gezondheidszorg is dit vervolg onderzoek wenselijk omdat steeds meer zorginstellingen werken met zelfsturende of zelfstandige teams. Hierdoor zwakt de motivatie om actief te werken aan employability bij veel medewerkers af. Verder onderzoek naar bevorderende factoren wordt daarom aanbevolen.

Daarnaast is het ook interessant op de spanningsboog in het psychologische contract verder te onderzoeken. De flexibilisering van arbeidsrelaties leveren werknemers en werkgevers de nodige onzekerheden op. Het is interessant om te onderzoeken tot waar organisaties moeten investeren in de ontwikkeling van werknemers, en op welke punt zij beter kunnen stoppen.

Als laatste punt is het interessant om de rol van managers en leidinggevende te onderzoeken in organisaties met een faciliterende cultuur. Dit zijn voornamelijk organisaties die werken met zelfsturende en zelfstandige teams. Er kan onderzoek worden gedaan naar welk gedrag van managers het beste bijdraagt aan het aannemen van een actieve houding ten opzichte van hun ontwikkeling door werknemers.

Literatuurlijst

- Alkire, S. (2005). Why the capability approach?. *Journal of human development*, 6(1), 115-135.
- Baarda, B., Bakker, E., Julsing, M., & Fischer, T. (2014). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Noordhoff.
- Bassant, E. (2017). In de zorg is meer ruimte nodig voor bedrijfsleven. *Zorgvisie*, 47(3), 10-13.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Bonvin, J. M., & Farvaque, N. (2007). A capability approach to individualised and tailor-made activation. *Making it personal: Individualising activation services in the EU*.
- Boom, J. M. en Metselaar, EE (2003). *Handen en voeten aan employability*.
- Bossink, J., & Wognum, A. A. M. (2012). Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers: een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid. *Tijdschrift voor HRM*, 2012, 85-109.
- CPB. (2013). *Kosten zorg vragen om nieuwe afwegingen*. Opgeroepen op April 4, 2017, van: <http://www.cpb.nl/persbericht/3212972/kosten-zorg-vragen-om-nieuwe-afwegingen>
- Dalhoeven, B., Vianen, A., & Pater, I. (2011). Employability van oudere werknemers vereist een ontwikkelingsmindset van leidinggevend: effecten van impliciete overtuigingen op de inzetbaarheid en mobiliteit. *M & O: tijdschrift voor management en organisatie*, 65(4), 43-58.
- Van Dam, K van., Heijden, B.I.J.M., Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 53-68.
- Dorenbosch, L. (2009). *Management by Vitality: Examining the Active Well-being and Performance Outcomes of High Performance Work Practices at the Work Unit Level*. Tilburg: Proefschrift Universiteit Tilburg
- Dorenbosch, L., Sanders, J., & Blonk, R. (2012). De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: een dynamisch perspectief. *Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt*, 23-35.
- 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. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.10.005.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527. DOI: 10.1348/096317907X241579.
- Forrier, A., & Sels, L. (2005). Het concept employability: Een puzzel met veel stukjes. *Tijdschrift voor HRM*, 8(3), 47-73.
- Freese, C. (2013). *Werknemerschap in de ouderenzorg*.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40(4), 404-422.

- Garrick, R., Kliger, A., & Stefanchik, B. (2012). Patient and facility safety in hemodialysis: opportunities and strategies to develop a culture of safety. *Clinical Journal of the American Society of Nephrology*, 7(4), 680-688.
- Gaspersz, J. B. R., & Ott, E. M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Van Gorcum.
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.
- Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(1), 3-16.
- Van Hoof, M., Jeuring, S. F. G., Stokroos, R. J., & Joore, M. (2015). De 'capability'-benadering: een nieuw perspectief op het meten van de kwaliteit van leven. *Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde*, 159.
- IGZ. (2016). *Toetsingkader: Hard op Inhoud, Zacht op Relatie*. Inspectie voor de Gezondheidszorg. Utrecht.
- Jansen, M., Masselink, P & De Vries J.T. (2013) Duurzame Inzetbaarheid binnen de ouderenzorg. *Kwetsbare beroepsgroep vraagt om regie op organisatieontwikkeling*.
- Kamerbrief van Minister VWS. (2016). *Kamerbrief: Waardig leven met zorg*. Den Haag: Tweede Kamer.
- 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.
- 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.
- Kwaliteitsagenda Gehandicaptenzorg. (2016). *Samenwerken aan betere gehandicaptenzorg*. Den Haag.
- Lange, W. D., & Wijk, E. V. (2012). De bevordering van employability in het MKB. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 15, 36-55.
- Manser, T. *Teamwork and patient safety in dynamic domains of healthcare: a review of the literature*. Acta Anaesthesiol Scand 2009; 53: 143–151.
- Manuel, K. (2014). Het effect van employability op organisatieflexibiliteit en flexicurity: een vergelijking tussen de non-profit sector en de profitsector. *Tijdschrift voor HRM*, 1-22.
- Maurits, E. E., Veer, A. J., & De Francke, A. L. (2016). Zelfsturing in de thuiszorg geeft meer beslissingsvrijheid en aantrekkelijker werk: Survey onder verpleegkundigen en verzorgenden. *Verpleegkunde*, 31 (2), 13-19.
- Mortelmans, D. (2014). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.

- Movisie. (2015). *De voordelen van de participatiesamenleving*. Utrecht, Nederland.
- Nauta, A., Van Vianen, A. E. M., Heijden, B., 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*, 82(2), 233-251. DOI: 10.1348/096317908X320147
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- NVZ. (2016). *Tussenstand kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg*. Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. Utrecht.
- O'Connell, D. J., McNeely, E., & Hall, D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 248-259.
- Pelleboer-Gunnink, H. A., van Weeghel, J., & Embregts, P. J. C. M. (2014). De capability benadering: Reële mogelijkheden tot participatie. *NTZ: Nederlands Tijdschrift voor de Zorg aan Mensen met Verstandelijke Beperkingen*, 40(3), 224-238.
- Plochg, T. (2017). Het Nederlands Congres Volksgezondheid 2017: de professional maakt het verschil. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 95(1), 1-2.
- Portes, A., & Vickstrom, E. (2011). Diversity, social capital, and cohesion. *Annual review of sociology*, 37, 461-479.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage.
- Rijksoverheid. (2014). *Overgang AWBZ naar Zvw, Wlz en Wmo 2015*. Opgeroepen op Februari 15, 2017, van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2014/03/24/overgang-awbz-naar-zvw-wlz-en-wmo-2015>
- Rousseau, D. (1998). The 'Problem' of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3100282>
- Sanders, J., & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.
- Semeijn, J., Veld, M., van Vuuren, T., & van Veen, B. (2015). Duurzame inzetbaarheid in de ouderenzorg. *Gedrag en Organisatie*, 28, 3.
- Sen, A. (1993). Capability and Well-Being⁷³. *The quality of life*, 30.
- Schalk, R., de Jong, J. P., & Freese, C. (2007). Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 10(1), 7-17.
- Schippers, J., W. Conen en K. Henkens (2011). *Senior workers' participation in the labour market and public policies: the case of the Netherlands*. ASPA. National Report. Utrecht/Den Haag.
- Schokker, N., & Nijhoff, A. (2016). Een gezond restaurant. *Skipr*, 9(11), 28-29.
- Schumacher, J. (2016). *Zorg Voor Beter*. Opgeroepen op Februari 10, 2017, van <http://www.zorgvoorbeter.nl/ouderenzorg/hervorming-zorg-cijfers-vergrijzing.html>

Statistiek, C. B. (2016). *Prognose bevolking; kerncijfers, 2016-2060*. Opgeroepen op februari 10, 2017, van Statline: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83596ned&D1=9&D2=0,3-4&D3=0,4,14,24,34,I&VW=T>

Steijn, A.J. & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.

Stichting Syndion. 2016. *Strategisch Meerjarenbeleidsplan 2017-2021*. Opgeroepen op juli 4, 2017. Stichting Syndion.

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

Thijssen, J. G. L. (1997). Employability en employment: terminologie, modelvorming en opleidingspraktijk. *Opleiding en ontwikkeling*, 10(10), 9-14.

Thijssen, J.G.L. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2003). Employability in the focus of attention. In: Morley, M.J. et al, Exploring the Mosaic: developing the discipline (pp. 229 -239). Dublin (Ireland): Interesource Group Limited.

Thijssen, J. G.L., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.

Tweede Kamer. (2014). *Kamerbrief over de participatiesamenleving*. Den Haag: Rijksoverheid.

Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs. *Tijdschrift voor HRM*, 16(2), 45-62.

Van Vuuren, T., Van der Meeren, W., & Semeijn, J. (2013). Vitaliteitsmanagement: HR-activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 7-27.

van Vuuren, T., Smit, A., & Wolswijk, A. Daadwerkelijk werk maken van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid in de Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg.

Wiebush, M. & M. Moulijn. (2014). *Van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving? Een zoektocht naar een andere rolverdeling tussen overheid, burgers, zorg- en welzijnsinstellingen*. Stichting Arcon. Deventer.

Williams, S., Dodd, L. J., Steele, C., & Randall, R. (2015). A systematic review of current understandings of employability. *Journal of Education and Work*, 1-25. DOI:

10.1080/13639080.2015.1102210 Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586. DOI: 10.1002/job.646.

Yerkes, M. A., & den Dulk, L. (2015). Arbeid-en-zorgbeleid in de participatiesamenleving. Een vergroting van de mogelijkheden?. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(4), 510.

Zorginnovatieplatform. (2016). *Zorg voor mensen, mensen voor de zorg: arbeidsmarktbeleid voor de zorgsector richting 2015*. Zorginnovatieplatform.

Bijlage 1a: Uitnodigende brief aan clustermanager voor medewerking onderzoek

Beste clustermanager,

Momenteel ben ik naast mijn werkzaamheden op de HRM-afdeling bezig met mijn afstudeeronderzoek voor de master Management van HRM en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik doe onderzoek naar welke persoonlijke factoren en welke organisatiefactoren invloed hebben op de employability (inzetbaarheid) van begeleiders binnen Syndion.

Om dit onderzoek uit te voeren, wil ik graag met begeleiders spreken. Het onderzoek heeft betrekking op begeleiders 1 die werken op woonlocaties binnen Syndion. Mijn scriptiebegeleider, Martine de Klein, heeft mij geadviseerd om u te benaderen. Volgens Martine bevat uw cluster veel woonlocaties en tevens dacht zij dat u wellicht mij kon helpen.

Ik heb namelijk hulp nodig bij het vinden van begeleiders 1 waarmee ik een gesprek kan hebben over inzetbaarheid. Ik wil het graag met hun hebben over welke factoren bijdragen aan het werken aan hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid. Ik wil er een leuk en open gesprek van maken (het gesprek duurt ongeveer een uur). Het onderzoek wordt uitgevoerd voor mijn afstudeerscriptie. Het wordt dus uitgevoerd vanuit mijn rol als student en **niet** als medewerker van Syndion. Met dit onderzoek wil ik een algemeen beeld krijgen van de factoren die de employability van begeleiders 1 bevorderen of belemmeren. De inhoud van het gesprek zal ik als vertrouwelijk behandelen en de anonimiteit van de begeleider zal ik in het onderzoek waarborgen. In het onderzoek zullen enkel algemene uitspraken worden gedaan.

Ik wil u daarom vragen of u begeleiders 1 kent die eventueel open staan voor een gesprek met mij. U zou mij enorm helpen indien u mensen weet of mensen kan polsen die ik kan benaderen.

Ik hoor graag of u iets voor mij kan betekenen.

Met vriendelijke groet,

Bart Mostert

Bijlage 1b: Uitnodigende brief aan verbinders voor medewerking onderzoek

Beste verbinder

Ik mail u naar aanleiding van een gesprek dat ik met Gea van der Laan heb gehad.

Ik ben Bart en werk parttime op het Syndion Service Center op de HRM afdeling en daarnaast ondersteun ik bij het ECD-project. Momenteel ben ik ook bezig met mijn afstudeeronderzoek voor de master in Management van Verandering en HR aan de Erasmus. Ik doe onderzoek naar de persoonlijke en organisatiefactoren die van invloed zijn op de ontwikkeling en inzetbaarheid van begeleiders binnen Syndion.

Om dit onderzoek uit te voeren, wil ik met zowel begeleiders als met verbinders in gesprek gaan. Het lijkt mij een verrijking voor het onderzoek als ik inzetbaarheid niet enkel vanuit het oogpunt van begeleiders benader. Het lijkt mij daarom erg interessant om met verbinders in gesprek te gaan omdat zij zowel zicht hebben op de organisatie als op de medewerkers op de locaties van Syndion.

Ik ben daarom naar Gea gegaan om te vragen hoe zij tegenover dit idee stond. Zij was het er mee eens dat gesprekken met verbinders een mooi en breed beeld kunnen geven van factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling en inzetbaarheid van begeleiders. Zij heeft mij daarom uw naam gegeven om te benaderen voor een gesprek.

Ik wil u daarom via deze weg uitnodigen om met mij in gesprek te gaan. Ik wil er een leuk en open gesprek van maken (duurt maximaal 60 minuten). Het onderzoek wordt uitgevoerd voor mijn afstudeerscriptie. Het wordt dus uitgevoerd vanuit mijn rol als student en **niet** als medewerker van Syndion. De inhoud van het gesprek zal ik als vertrouwelijk behandelen en uw anonimiteit zal ik waarborgen.

Ik hoor graag van u, en mocht u nog vragen hebben dan hoor ik die graag!

Met vriendelijke groet,

Bart Mostert

Bijlage 2: Interviewguide

Interview guide

Introductie

Ten eerste hartelijk welkom. Bedankt dat u de tijd en moeite heeft genomen om mee te werken aan dit interview. Ik wil dit onderzoek graag met u houden ten behoeve van mijn afstudeeronderzoek. Momenteel ben ik bezig met het afronden van mijn master Management van verandering en HR. Hiervoor doe ik onderzoek naar de inzetbaarheid van begeleiders binnen Syndion. Onder inzetbaarheid wordt in dit onderzoek verstaan:

“De kans en het vermogen van de werknemer om nu en in de toekomst inzetbaar te zijn op een wijze die aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de werknemer, de organisatie en de arbeidsmarkt”.

In feite wil ik onderzoeken in welke mate begeleiders werken aan hun eigen inzetbaarheid en welke persoonlijke en organisatiefactoren daarbij een rol spelen. Middels deze interviews wil ik inzicht krijgen hoe begeleiders binnen Syndion bezig zijn met hun eigen inzetbaarheid en welke factoren volgens u hierbij een rol spelen. Met o.a. uw input wil ik aanbevelingen schrijven om het inzetbaarheidsbeleid vorm te geven.

Heeft u nog vragen over de inhoud of het doel van mijn onderzoek?

Voor we het interview starten wil ik u vragen of u er bezwaar tegen heeft als ik het gesprek opneem met een audiorecorder? Op deze manier waarborg ik als onderzoeker dat ik geen essentiële informatie mis of vergeet. Daarnaast schrijf ik ook ter verduidelijking mee. In dit onderzoek wordt vertrouwelijk omgegaan met uw naam en informatie. De informatie wordt geheel anoniem verwerkt. In dit onderzoek zullen resultaten niet te herleiden zijn naar een persoon. Er zullen enkel algemene conclusies worden getrokken, geen conclusies op basis van een enkel persoon. Na het schrijven van de resultaten en de conclusie zal het interview worden verwijderd.

Interview

Om te beginnen wil ik graag wat algemene vragen stellen.

- Leeftijd
- Geslacht
- Opleidingsniveau
- Aantal jaren in dienst bij Syndion
- Functie omschrijving

Inleidende vragen

- 1- kunt u in het kort iets vertellen over uw loopbaanverleden en wellicht uw toekomstige loopbaan(wensen).

Afhankelijke variabele: actief werken aan inzetbaarheid

- 1- Denkt u wel eens na of bent u er op bedacht dat u uw marktwaarde op peil moet houden?

- Met marktwaaarde bedoel ik de kennis, vaardigheden en capaciteiten die iemand inzetbaar maken op de arbeidsmarkt
- 2- Welke activiteiten heeft u de laatste jaren ondernomen om uw marktwaaarde en daarmee uw inzetbaarheid te behouden?
- 3- Heeft u de laatste jaren enkel activiteiten ondernomen om marktwaaarde up-to-date te houden of waren deze activiteiten ook gericht op het vergroten van uw marktwaaarde waardoor uw inzetbaarheid verbeterde?
 - Hoe vaak bent u van taken, functie, afdeling, organisatie of werksector veranderd?
 - op eigen initiatief of vanuit de organisatie geïnitieerd?
- 4- (Heeft u in de afgelopen jaren, en) Kunt u aangeven hoe vaak u cursussen, trainingen en opleidingen volgt of in de afgelopen jaren heeft gevolgd?
- 5- Welk nut ziet u zelf in het volgen van deze trainingen en opleidingen?
 - Enkel bijhouden vaktechnische competenties of specifiek het uitbreiden van set aan competenties (verder ontwikkelen).
- 6- Op eigen initiatief of geïnitieerd vanuit organisatie (houding)
- 7- In welke mate bent u op de hoogte van de situatie op de zorgarbeidsmarkt en in hoeverre weet u waar de kansen liggen?
- 8- In hoeverre weet u in welke functies, maar ook in welke werksectoren vraag is naar uw opgebouwde kennis en vaardigheden?
- 9- Op welke manier blijft u op de hoogte van de arbeidsmarkt?
- 10- Als u u zelf zou evalueren; in hoeverre bent u nu en in het verleden actief bezig geweest met het vergroten van uw eigen inzetbaarheid?
 - Waarom deze beoordeling?
- 11- Hoe verantwoordelijk voelt u zich voor uw eigen ontwikkeling en inzetbaarheid?

Afhankelijke variabelen: persoonlijke factoren

Loopbaanidentiteit

- 1- Met welk gevoel kijkt u naar uw loopbaanontwikkeling?
- 2- Heeft u het idee dat u de juiste carrièrebeslissingen heeft genomen?
 - Welke dingen zou u achteraf anders hebben gedaan?
- 3- Welke carrière ambities en/of doelen heeft u nu of heeft u tijdens uw carrière gehad?
- 4- Vindt u dat die doelen en ambities tot nu toe met uw loopbaan matchen?
 - Heeft u actie ondernomen / of gaat u actie ondernemen om (eventueel) uw doelen en ambities nog te bereiken?

Persoonlijk aanpassingsvermogen

Zorgpersoneel heeft constant te maken met veranderingen. Zijn het geen wettelijke veranderingen, dan zijn het wel organisatieveranderingen. Medewerkers in de zorg moeten hierdoor continue mee veranderen om te kunnen voldoen aan de eisen van de omgeving.

- 1- Hoe ervaart u deze continue veranderingen tijdens uw loopbaan?

- positief/negatief en waarom?
- 2- Hoe kijkt u aan tegen het feit dat u zichzelf steeds moet aanpassen aan veranderingen om te voldoen aan de eisen van je werk?
- 3- Ziet u ook kansen in de constante veranderingen en het continue aanpassingsproces?
 - Kans om te ontwikkelen en verder te groeien / extra belasting, onnodig enzovoort?
 - indien u kansen ziet: hoeveel vertrouwen in eigen kunnen op nieuwe functies/werkzaamheden/opleidingen succesvol af te ronden?

Sociaal Kapitaal

- 1- Bespreekt u weleens zaken omtrent uw (toekomstige) loopbaan met mensen uit uw privé leven?
 - met wie / hoe vaak
- 2- Geven deze contacten u weleens inzichten en kansen in het bereiken van nieuwe loopbaanmogelijkheden.

Menselijk Kapitaal

- 1- In hoeverre vindt u het van belang om uw hele leven te blijven ontwikkelen en te leren?
- 2- Denkt u dat u in staat om gedurende uw carrière continu uw kennis en vaardigheden te vergroten ter bevordering van uw inzetbaarheid

Gezondheid

- 1- In hoeverre acht u zichzelf in staat om fysiek belastend werk te doen?
- 2- In hoeverre acht u zichzelf in staat om mentaal belastend werk te doen?
 - werk onder hoge druk / veel stress
- 3- Vindt u dat uw gezondheid een belemmerende rol speelt bij het werken aan uw inzetbaarheid?

Afhankelijke variabelen: contextuele factoren

Employability cultuur

- 1- In hoeverre ervaart u aandacht vanuit de organisatie voor taak en functie roulatie?
- 2- Ervaart u vanuit de organisatie dat men belang hecht aan de scholing en ontwikkeling van personeel?
- 3- Biedt de organisatie ruimte voor persoonlijke verbreding en verdieping van uw kennis en vaardigheden
 - ruimte voor persoonlijke wensen, voorbeeld
- 4- Kunt u al met al zeggen dat Syndion een stimulerend beleid voert wat betreft de ontwikkeling van personeel?
 - enkel vakinhoudelijke kennis / verbreding en verdieping interesses?
- 5- Ervaart u binnen Syndion ruimte voor het maken van fouten en het nemen van risico's
 - risico van taak functie roulatie, volgen van opleidingen etc.

HR-faciliteiten

- 1- Bent u van mening dat u genoeg faciliteiten en mogelijkheden heeft om u zelf te ontwikkelen?
- 2- Wat verwacht u van Syndion ter bevordering van uw ontwikkeling?

- 3- Bent u op de hoogte van de faciliteiten die Syndion biedt ter bevordering van de ontwikkeling van werknemers?
- 4- Maakt u wel eens gebruik van de aangeboden faciliteiten?
- 5- Zijn er nog faciliteiten die u mist of graag wil zien ter bevordering van uw eigen ontwikkeling?

Rol van de clustermanager (leidinggevende)

- Heeft u bepaalde verwachtingen van uw leidinggevende (in dit geval clustermanager) als het gaat om uw ontwikkeling en inzetbaarheid?

- 1- In hoeverre heeft u het idee dat uw clustermanager belang hecht aan de ontwikkeling en de inzetbaarheid van zijn personeel?
- 2- Ervaart u dat uw clustermanager zijn medewerkers stimuleert en steunt om (verder) te leren en te ontwikkelen?
 - ondernemen van initiatieven om zijn medewerkers te laten leren?
- 3- In hoeverre maakt de clustermanager u attent op interessante opleidingen, interne/externe vacatures?
- 4- Ervaart u een adviserende rol van de clustermanager met betrekking tot het opbouwen van netwerken en/of het verwerven van bepaalde functies?
- 5- Speelt de clustermanager een bepalende rol voor u bij het werken aan uw inzetbaarheid?

Afsluiting

Alle onderwerpen die ik met u wilde bespreken, zijn aan bod gekomen. We zijn daarom aan het eind gekomen van het interview. Wilt u nog dingen weten van mij of wilt u verder nog iets kwijt? Indien u interesse heeft kan ik u de conclusies van mijn onderzoek sturen.

Bedankt voor u moeite en tijd!