

Aandacht voor levensfasen en diversiteit in het HR-beleid

Een onderzoek bij ZonMw naar de invloed van levensfasen op arbeidsbehoeften van medewerkers en de rol van diversiteitskenmerken op deze relatie.



Titelpagina

Titel: Aandacht voor levensfasen en diversiteit in het HR-beleid

Ondertitel: *Een onderzoek bij ZonMw naar de invloed van levensfasen op arbeidsbehoeften van medewerkers en de rol van diversiteitskenmerken op deze relatie*

Student: Kvanne Hoogendijk

Studentnummer: 458095

Opleiding: Master Bestuurskunde

Specialisatie: Management van HR en Verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit: Faculteit der Sociale Wetenschappen

Eerste lezer: Laura den Dulk

Tweede lezer: Vincent Homburg

Onderzoeksorganisatie: ZonMw

Organisatiebegeleider: Marijke de Vreeden

Studiejaar: 2017-2018

Opleverdatum: Augustus 2018



Managementsamenvatting

Dit onderzoek bestudeert de invloed van levensfasen op de arbeidsbehoeften van medewerkers en de modererende invloed van diversiteit op deze relatie. Uit onderzoek is gebleken dat behoeften waar belang aan gehecht wordt door de respondenten in verschillende levensfasen over het algemeen overeenkomen, maar dat in de ene fase soms meer belang wordt gehecht aan de ene behoefte dan in de andere fasen. Naast levensfase is gebleken dat diversiteit ook een rol speelt bij de vaststelling van arbeidsbehoeften. Aandacht voor een levensfasebewust personeelsbeleid wordt binnen organisaties steeds belangrijker en binnen de overheid wordt gestreefd naar meer diversiteit en inclusie op de werkvloer. Zowel levensfase als diversiteit benadrukken dat medewerkers van elkaar verschillen en deze verschillen zorgen ervoor dat medewerkers andere behoeften hebben in het werk. Voor ZonMw is het belangrijk dat medewerkers met diverse achtergronden zich thuis voelen binnen de organisatie en dat zij over de volle breedte geen barrières ervaren vanwege hun leeftijd, gender, culturele, etnische of religieuze achtergrond in hun werk. Om dit te bewerkstelligen is ZonMw geïnteresseerd in een levensfasebewust personeelsbeleid en een diversiteitsbeleid waarin maatwerk geboden wordt voor de verschillende medewerkers.

De onderzoeksvraag die toebehoort aan dit onderzoek luidt als volgt:

'In hoeverre verschillen de arbeidsbehoeften van medewerkers binnen ZonMw in verschillende levensfasen en wat is de rol van diversiteitskenmerken hierbij?'

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden is een vragenlijst uitgezet onder alle medewerkers. De functie van de vragenlijst is om te achterhalen in welke levensfase medewerkers verkeren en welke arbeidsbehoeften zij als belangrijk beschouwen, maar ook welk effect gender heeft op arbeidsbehoeften. Mede zijn interviews gehouden met zeven medewerkers die een niet-westerse achtergrond hebben. De interviews dienen om te achterhalen welk effect etniciteit heeft op de arbeidsbehoeften van niet-westerse medewerkers. Door de resultaten te koppelen aan de probleemstelling en de literatuur uit het theoretisch kader is een zo volledig mogelijk beeld geschetst over verschillen tussen medewerkers en de behoeften die hieruit voortkomen.

Uit de analyse van dit onderzoek is gebleken dat in vergelijking met de andere levensfasen de start- & ambitiefase zelfontplooiing belangrijker vindt, dat de combinatiefase een goede werk-privébalans belangrijker acht en dat de deskundigheids- & landingsfase minder belang hecht aan doorgroeimogelijkheden. Naast levensfase oefent diversiteit invloed uit op verschillende arbeidsbehoeften. Zo blijkt dat vrouwen meer behoefte hebben aan een goede werk-privébalans, aan erkenning voor hun werkprestaties en aan het deel uitmaken van een team. Gebleken is dat het vrouwelijke gender een grotere rol speelt bij de behoefte aan werk-privébalans dan de combinatiefase. Ook blijkt dat met name vrouwen zich herkennen in de combinatiefase en dat mannen zich met name herkennen in de start- & ambitiefase. Het effect van etniciteit op arbeidsbehoeften is lastig te achterhalen. Wel lijkt het erop dat collectieve waarden meespelen bij de invulling van de arbeidsbehoeften: verbondenheid, samenwerking, zelfontplooiing en zingeving. Wat wel met zekerheid geconstateerd is is dat niet-westerse medewerkers het belangrijk vinden dat er aandacht is voor verschillen in religie en cultuur, zoals feestdagen, eetgewoonten, bidruimte.

Op basis van dit onderzoek zijn voor ZonMw de volgende drie aanbevelingen opgesteld:

1. Investeer in doorgroeimogelijkheden middels het toepassen van *job crafting*;
2. Voer een levensfasebewust personeelsbeleid door;
3. Voer een diversiteitsbeleid door.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	5
1.1 Probleemstelling.....	6
1.2 Relevantie.....	7
1.2.1 Wetenschappelijke relevantie.....	7
1.2.2 Maatschappelijke relevantie	7
1.2.3 Bestuurskundige relevantie.....	8
1.3 Leeswijzer	8
2. Context	9
3. Theoretisch kader.....	10
3.1 Levenslooptheorie.....	10
3.2 Levensfasen	11
3.3 Roltheorie	12
3.4 Levensfasebewust personeelsbeleid.....	13
3.5 Arbeidsbehoeften.....	14
3.6 Diversiteit	19
3.6.1 Gender	20
3.6.2 Etnische, culturele en religieuze achtergrond.....	21
3.7 Conclusie	23
4. Methodologische verantwoording.....	24
4.1 Onderzoeksstrategie	24
4.2 Dataverzameling.....	25
4.2.1 Vragenlijst.....	25
4.2.2 Interviews.....	25
4.3 Steekproef	26
4.3.1 Vragenlijst.....	26
4.3.2 Interviews.....	27
4.4 Operationalisatie	27
4.4.1 Vragenlijst.....	27
4.4.2 Interview.....	29
4.4.3 Interne validiteit	30
5. Kwantitatieve (& kwalitatieve) resultaten en analyse	31
5.1 Beschrijvende statistiek.....	31
5.1.1 Levensfasen	33
5.1.2 Rollen en levensfasen.....	33
5.1.3 Levensfasen en arbeidsbehoeften	35

5.1.4	Diversiteit	40
5.2	Correlaties	47
5.3	Regressieanalyse	49
5.4	Samenvatting.....	52
5.4.1	Levensfase en arbeidsbehoeften	52
5.4.2	Diversiteit en arbeidsbehoeften.....	52
6.	Conclusies & aanbevelingen.....	54
6.1	Beantwoording hoofdvraag.....	54
6.2	Discussie	55
6.2.1	Reflectie & beperkingen	55
6.2.2	Suggestie.....	57
6.3	Aanbevelingen.....	57
	Bronnenlijst	61
	Bijlagen	68
I.	Vragenlijst.....	68
II.	Aankondiging vragenlijst	72
III.	Uitnodiging vragenlijst.....	72
IV.	Herinnering vragenlijst	73
V.	Topiclijst interview	74
VI.	Begrippenlijst.....	76
VII.	Aanvullende informatie beschrijvende analyse	77

1. Inleiding

“Every stage of life is unique. At any age and stage of life there are obstacles and opportunities, trials and triumphs.”

– Lailah Gifty Akita

Door het proces van de-standaardisering is in Nederland sprake van meer differentiatie en diversiteit in levenslopen (Liefbroer & Dykstra, 2000; Evenhuis, 2002). Voorheen werd de levensloop van de meeste mensen gekenmerkt door drie duidelijke levensfasen: (1) de kindfase waar verzorging en opleiding centraal staat; (2) de fase van de volwassenheid waarbij mannen zich richten op betaald werk en vrouwen op zorgtaken; en (3) het pensioen (Steijn & Groeneveld, 2013: 146). Door de toenemende individualisering, de hogere levensverwachting, participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt en het gebruik van anticonceptie zijn er nieuwe fasen bijgekomen en combineren vrouwen én mannen in toenemende mate verschillende activiteiten, zoals zorgen, werken en opleiding in verschillende levensfasen (Ester et al., 2006, in Steijn & Groeneveld, 2013: 146).

Het gebruik van anticonceptie en de hogere levensverwachting resulteren in de demografische ontwikkelingen van ontgroening en vergrijzing die momenteel in Nederland spelen (Driessen, 2017). Ontgroening houdt in dat het aantal jongeren tussen 0 en 19 jaar oud in Nederland afneemt, doordat er minder kinderen worden geboren (Driessen, 2017). Vergrijzing betekent dat de gemiddelde leeftijd van de bevolking structureel stijgt (Stoffelsen & Diehl, 2007: 9) door een daling in het sterftecijfer (Driessen, 2017). In dezelfde periode wordt in Nederland dus het aantal ouderen groter en het aantal jongeren kleiner (Stoffelsen & Diehl, 2007: 9). Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de arbeidsmarkt en direct effect op organisaties (Driessen, 2017). Zo krimpt het aandeel van de potentiële beroepsbevolking in verhouding met de totale bevolkingsomvang: het aandeel 20- tot 64-jarigen bedroeg 62 procent in 2010 en wordt afgezet tegen 54 procent in 2040. Om de omvang van de werkende beroepsbevolking op peil te houden is de pensioenleeftijd opgeschoven naar 67 jaar (Stoffelsen & Diehl, 2007: 9-11).

Werkgevers zullen de komende jaren in toenemende mate geconfronteerd worden met een ‘ouder’ personeelsbestand, daarom worden veel regelingen bedacht om meer ouderen aan het werk te krijgen en ook aan het werk te houden (Stoffelsen & Diehl, 2007: 9-11). Het is opvallend dat veel partijen, zoals de overheid, werkgeversvertegenwoordigers en medewerkersvertegenwoordigers alleen maar aan speciale regelingen en wetgeving denken. Terwijl regelingen juist beklemmend werken. Regelingen zijn namelijk verbonden aan leeftijd en niet aan fysieke en mentale gesteldheid (Stoffelsen & Diehl, 2007: 9). Fysieke en mentale gesteldheid en het gebruik van beleid door verschillende categorieën medewerkers kan namelijk heel verschillend zijn (Stoffelsen & Diehl, 2007: 9; Ryan & Kossek, 2008: 295). Variatie in het gebruik van beleid door verschillende medewerkersgroepen wordt vaak over het hoofd gezien (Ryan & Kossek, 2008: 295). Het actief werken aan een levensfasebewust personeelsbeleid is een oplossing die men minder vaak inzet (Stoffelsen & Diehl, 2007: 9), maar is doorgaans een goed alternatief omdat het gericht is op de diversiteit aan wensen en behoeften van medewerkers (Steijn & Groeneveld, 2013: 154) in verschillende levensfasen van hun loopbaan (Duurzaam in je werk, 2010). Het beleid is namelijk flexibel en biedt maatwerk per levensfasen en zelfs per individu (Stoffelsen & Diehl, 2007: 9). De verschillende levensfasen verwijzen naar alle leeftijdscategorieën (Duurzaam in je werk, 2010) en zijn dus niet leeftijdgebonden.

De vergrijzing en ontgroening stimuleert werkgevers om anders te kijken naar hun personeel en daarom begint het diversiteitsbeleid op de agenda's te verschijnen. Zo wordt de veroudering van de beroepsbevolking tot nu toe gedeeltelijk gecompenseerd door een omvangrijke uittrede van mannen rond de zestigjarige leeftijd. Ook is sprake van een toename van de arbeidsparticipatie van vrouwen

in de leeftijdscategorie van 55 tot 65 jaar. Tegelijkertijd is de beroepsbevolking hoger opgeleid en is het aandeel personen met een niet-westerse migratieachtergrond in deze periode gestegen van 1 op de 12 personen naar 1 op de 9 personen (ABF Research, 2018). Door de genoemde ontwikkelingen is de arbeidsmarkt in toenemende mate divers (Steijn & Groeneveld, 2013: 233) en dit zorgt dat mensen met verschillende achtergronden hun weg naar de arbeidsmarkt vinden (Deros, 2017).

“Strength lies in differences, not in similarities”

— Stephen R. Covey

In 2004 leidt een meer diverse beroepsbevolking ertoe dat in Frankrijk het Charter Diversiteit wordt opgericht door een aantal werkgevers van grote bedrijven. Dit charter groeit snel uit tot een beweging en telt tegenwoordig ruim 7000 bedrijven en organisaties in Europa (Diversiteit in bedrijf, 2018). In juli 2015 ondertekende ook Nederland het diversiteitscharter (European Commission, 2015). Het Charter Diversiteit moedigt diversiteit en inclusie op de werkvloer aan (Diversiteit in bedrijf, 2018). In een diversiteitsbeleid is de aandacht gericht op de individuele medewerker met of zonder kenmerken die voor de organisatie gunstig kunnen zijn en de beeldvorming die daarbij hoort (Meerman, 2015). Hoe met de diversiteitskenmerken omgegaan wordt verwijst naar inclusiviteit. Processen en systemen in een organisatie dienen zo ingericht te zijn dat iedereen de kans en mogelijkheid heeft om aan de slag te gaan en te blijven. Dat betekent ook dat in het HRM-beleid en de processen en systemen die daarbij horen ruimte behoort voor verschillen tussen mensen (Meerman, 2015).

Ook bij ZonMw is het effect van de ontgroening en vergrijzing zichtbaar. Zo bestaat 45 procent van het personeelsbestand uit oudere medewerkers (45-plussers) en is minder dan 1 procent tussen de 20 en 24 jaar oud. Investeren in haar medewerkers is voor ZonMw erg belangrijk, want haar medewerkers bepalen met al hun kwaliteiten, kennis en vaardigheden de (toegevoegde) waarde van de organisatie. Iedere medewerker is namelijk anders. Denk aan verschil in gender, etnische afkomst, levensfasen, kennis en ervaring. ZonMw ziet de verschillen tussen mensen als een belangrijke aanwinst en wil de kracht van deze verschillen benutten. Door de toegenomen diversiteit op de arbeidsmarkt is vraag naar een meer inclusief beleid, omdat ZonMw graag wil dat haar organisatie zoveel mogelijk een afspiegeling is van de samenleving. Op 31 oktober 2017 ondertekende ZonMw het zogenoemde Charter Diversiteit en heeft zich daarmee gecommitteerd aan het bevorderen en actief uitvoeren van een diversiteitsbeleid. ZonMw heeft als doel om een evenwichtige en diverse samenstelling van personeel op alle niveaus te bereiken, waarbij een inclusief werkklimaat wordt gecreëerd waar iedereen, met alle diverse achtergronden, zich herkent en zich welkom en thuis voelt en waar iedereen dagelijks aan bijdraagt. Dit betekent dat medewerkers over de volle breedte geen barrière moeten ervaren vanwege hun leeftijd, gender, culturele, etnische of religieuze achtergrond in hun werk. Om dit te bewerkstelligen is ZonMw geïnteresseerd in het in kaart brengen van de behoeften van medewerkers met verschillende achtergronden die zich in verschillende fasen van hun leven en loopbaan bevinden. Dit onderzoek zal alleen de diversiteitskenmerken gender en etnische of religieuze achtergrond meenemen.

*Geen ZonMw-er is
hetzelfde, maar ZonMw-
er zijn we allemaal*

1.1 Probleemstelling

In dit onderzoek wordt de medewerker centraal gesteld. Medewerkers zijn de belangrijkste asset van de organisatie, omdat de medewerker de waarde van de organisatie bepaalt. Het onderzoek dient om er achter te komen welke werkaspecten (ook wel arbeidsbehoeften genoemd) als belangrijk worden beschouwd door medewerkers met verschillende achtergronden in verschillende

levensfasen. Naast het belang wordt ook de mate van tevredenheid over de werkaspecten in het huidige personeelsbeleid meegenomen. Op deze manier wordt inzicht verschaft in de huidige en gewenste situatie. Het doel van het onderzoek is om aanbevelingen te doen voor de ontwikkeling van een levensfase bewust personeelsbeleid.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *In hoeverre verschillen de arbeidsbehoeften van medewerkers binnen ZonMw in verschillende levensfasen en wat is de rol van diversiteitskenmerken hierbij?*

Deze hoofdvraag is uiteengezet in een viertal deelvragen:

1. Wat zijn de arbeidsbehoeften van medewerkers in verschillende levensfasen?
2. Hebben diversiteitskenmerken invloed op de arbeidsbehoeften van medewerkers?
3. Welke verklaringen zijn te geven voor de wijze waarop levensfase en diversiteitskenmerken al dan wel of geen invloed hebben op arbeidsbehoeften?
4. Welke beleidsaanbevelingen voor HRM vloeien voort uit het onderzoek?

1.2 Relevantie

Onderstaand worden de wetenschappelijke, maatschappelijke en bestuurskundige relevantie van dit onderzoek toegelicht.

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Er zijn theoretische redenen om het concept 'levensfasen' nader te bestuderen. De eerste reden is dat ondanks de levensloopbenadering al wel langer theoretisch in de belangstelling staat, empirisch onderzoek naar dit concept bescheiden van omvang is (Leisink et al., 2010: 54). Mede wordt de levensloop in bestaande onderzoeken geoperationaliseerd op basis van kalenderleeftijd, wat tot gevolg heeft dat het effect van levensfasen niet te onderscheiden is van het effect van leeftijd (Leisink et al., 2010: 54). In dit onderzoek wordt levensfasen daarom niet verbonden aan leeftijd. De tweede reden is dat het gecombineerde effect van levensfase en diversiteitskenmerken – gender en etniciteit – op de arbeidsbehoeften niet tot nauwelijks onderzocht is. Dit maakt het interessant om na te gaan of het concept levensfasen in combinatie met diversiteitskenmerken verschillende samenstellingen in medewerkersbehoeften onderscheidt (Leisink et al., 2010: 54).

Wetenschappelijk onderzoek is relevant omdat de kennis hieraan met dit onderzoek wordt verkleind. Tevens is de uitkomst van het onderzoek relevant voor volgend onderzoek naar levensfasen en diversiteit.

1.2.2 Maatschappelijke relevantie

In Nederland bestaat al langere tijd belangstelling voor onderzoek naar het belang van arbeid ten opzichte van andere levenssferen (Van Hoof & Van der Lippe, 2003; in Leisink et al., 2010: 58). Zo hebben verschillende ontwikkelingen – ontgroening, vergrijzing, instroom van personen met een niet-westerse migratieachtergrond – effect op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt (Derous, 2017).

Ontgroening leidt onder andere tot vergrijzing, omdat hierdoor de gemiddelde leeftijd van de (beroeps)bevolking stijgt (Driessen, 2017). Door de vergrijzing hebben organisaties te maken met een omvangrijke uittrede van mannen en is er sprake van een toename van de arbeidsparticipatie van vrouwen. Het aandeel vrouwen onder de werkzame personen is opgelopen van 38 procent in 1987 naar 46,6 procent in 2017 (CBS Statline, 2018). Tegelijkertijd is het aandeel personen met een niet-westerse migratieachtergrond in deze periode gestegen van 1 op de 12 personen naar 1 op de 9 personen (ABF Research, 2018). Zo was in 2017 22,6 procent van de bevolking van allochtone afkomst (CBS Statline, 2018), waarvan iets meer dan de helft niet-westers (CBS Statline, 2014).

Deze ontwikkelingen in de omgeving hebben impact op organisaties (Steijn & Groeneveld, 2013) en zorgen ervoor dat mensen met verschillende achtergronden hun weg naar de arbeidsmarkt vinden (Derous, 2017). Zo ervaren veel werkgevers een kloof tussen hoe beleid geïmplementeerd is en hoe het gebruikt wordt door verschillende medewerkersgroepen (Ryan & Kossek, 2008: 295). Dit vraagt van werkgevers om anders naar hun personeel te kijken en door deze ontwikkelingen begint het diversiteitsbeleid op de agenda's te verschijnen. Dit maakt het interessant om medewerkers met verschillende achtergronden in verschillende levensfasen nader te beschouwen.

1.2.3 Bestuurskundige relevantie

De publieke sector wordt sterk beïnvloed door veranderingen in de samenleving (Gil-Garciaa & Martinez-Moyano, 2007). Individualisering en demografische veranderingen, stellen publieke organisaties voor strategische uitdagingen (Steijn & Groeneveld, 2013: 232-233). Door de genoemde ontwikkelingen is de personeelsopbouw in de publieke sector de afgelopen jaren veranderd (Kennisbank Openbaar Bestuur, 2015) en is het aanbod op de arbeidsmarkt in toenemende mate divers, wat van organisaties vraagt te doordenken hoe zij voor verschillende categorieën medewerkers – mannen en vrouwen, ouderen en jongeren, autochtonen en allochtonen – een aantrekkelijke werkgever kunnen zijn. De individualisering – waardoor meer maatwerk gevraagd wordt – compliceert deze problematiek extra (Steijn & Groeneveld, 2013: 233). Omdat de 'fit' tussen medewerker en werkgever belangrijk is, vraagt dit om een HRM-beleid dat passend is bij een divers personeelsbestand (Steijn & Groeneveld, 2013: 233). In een democratische rechtsstaat zijn effectiviteit, efficiëntie, legitimiteit en rechtmatigheid cruciale waarden welke bepaalde grenzen stellen aan wat publieke organisaties wel en niet kunnen doen (Steijn, Groeneveld & Van der Parre, 2010:32). Gebrek aan rechtmatigheid zorgt ervoor dat de legitimatie in gevaar komt. Rechtmatig handelen betekent bijvoorbeeld dat HRM haar instrumenten op zo een manier inzet dat diverse categorieën medewerkers gelijk behandeld worden (Steijn, Groeneveld & Van der Parre, 2010: 41). Diversiteit kan voor publieke organisaties een strategisch belang zijn, omdat een divers personeelsbestand kan bijdragen aan de effectiviteit en legitimiteit van haar dienstverlening (Steijn & Groeneveld, 2013). Het gelijk behandelen van gelijke gevallen verhoogt namelijk de legitimiteit van het overheidshandelen (Steijn, Groeneveld & Van der Parre, 2010).

1.3 Leeswijzer

Om het onderzoeksrapport overzichtelijk te houden, is het rapport opgebouwd uit 6 hoofdstukken. In dit hoofdstuk staat het probleem en de context waarin het probleem zich bevindt centraal. Mede is een blik geworpen op de wetenschappelijke, maatschappelijke en bestuurskundige relevantie van dit onderzoek. Hoofdstuk 2 geeft inzicht in de context van de organisatie en in de professionele achtergrond van de onderzoekspopulatie. Hoofdstuk 3 vormt het theoretisch raamwerk van dit onderzoek, waarin relevante literatuur wordt beschreven. Vervolgens wordt op basis van de beschreven literatuur een conceptueel model geconstrueerd. Hoofdstuk 4 omvat de methodologische verantwoording van het onderzoek. Hierin wordt toegelicht welke onderzoeksmethoden toegepast zijn en wordt de betrouwbaarheid en validiteit hiervan in beschouwing genomen. Mede worden de concepten uit het voorgaande hoofdstuk geoperationaliseerd. Hoofdstuk 5 wordt gevormd door de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten die voortvloeien uit de toegepaste methoden van onderzoek. In dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd aan de hand van de empirie en de theorie. Hoofdstuk 6 bevat de conclusie van het onderzoek waarin de hoofdvraag wordt beantwoord en er aanbevelingen worden gedaan voor zowel de praktijk als wetenschap. Mede worden beperkingen van het onderzoek belicht. Na hoofdstuk 6 wordt inzicht gegeven in de literatuurlijst bestaande uit alle geraadpleegde bronnen voor dit onderzoek. Hierop volgend worden de bijlagen gepresenteerd. In de bijlage staat de gebruikte vragenlijst voor de enquête en voor de interviews, en worden statistieken gepresenteerd die hoofdstuk 5 ondersteunen.

2. Context

ZonMw is ontstaan uit een samenwerkingsverband tussen de organisatie ZorgOnderzoek Nederland (ZON) en het domein Medische wetenschappen (Mw) van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). ZonMw is een zelfstandig bestuursorgaan en heeft twee grote opdrachtgevers die ZonMw financieren: het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en NWO. Derden die opdrachten aan ZonMw verstrekken zijn bijvoorbeeld andere ministeries, maatschappelijke organisaties, zorgverzekeraars en gezondheidsfondsen.

ZonMw wil wetenschap en samenleving aan elkaar verbinden middels het financieren van gezondheidsonderzoek en het verstrekken van subsidie aan projecten die innovatie in de gezondheidszorg stimuleren. Onderzoek draagt namelijk bij aan het vinden van antwoorden op vragen rondom de zorg en voert daarmee oplossingen aan om zorg doelmatiger, moderner en patiëntvriendelijker te maken. De focus van onderzoek is breed en richt zich op het ontwikkelen van nieuwe medicijnen, therapieën en behandelmethoden; het bedenken van nieuwe interventies die mensen bewegen tot een gezondere levensstijl; het beter laten samenwerken van partijen in de zorg en om de patiënt meer regie te geven; en om op een slimmere manier gebruik te maken van ICT in de zorg.

ZonMw heeft momenteel veertien duurzame programma's. Deze programma's zijn binnen ZonMw onderverdeeld in clusters: (1) Open-wetenschapsprogramma, (2) Translationeel onderzoek, (3) Preventie, (4) Infectieziektebestrijding, (5) Ouderen, (6) Jeugd, (7) GGZ, (8) Doelmatigheids-Onderzoek, (9) Goed gebruik geneesmiddelen, (10) Kwaliteit van Zorg, (11) Palliatieve Zorg, (12) Sport, bewegen en voeding, (13) Life Sciences and Health, (14) Gehandicapten. Deze clusters zorgen voor meer samenhang in kennisontwikkeling binnen belangrijke thema's in de gezondheidszorg.

Per cluster worden er verschillende professionals ingezet die zich bezighouden met het onderwerp van de desbetreffende cluster waarin zij werkzaam zijn. De professionals hebben zich gespecialiseerd in de interessesfeer van gezondheid en levenswetenschappen. De professionals betreffen met name psychologen en medewerkers met een farmaceutische achtergrond. De professionals werken met een grote mate van zelfstandigheid. De zelfstandigheid zorgt ervoor dat medewerkers een verplichting hebben om aan elkaar adequaat verantwoording af te leggen over hun werkzaamheden, zodat men op de hoogte is over hetgeen wat er binnen de organisatie speelt. Investeren in haar medewerkers is voor ZonMw erg belangrijk, want haar medewerkers bepalen met al hun kwaliteiten, kennis en vaardigheden de (toegevoegde) waarde van de organisatie. Daarom investeert ZonMw in het up-to-date houden van de competenties van haar medewerkers. Naast dat medewerkers zich inzetten voor hetgeen waar ZonMw voor staat: innovatie in de gezondheidszorg stimuleren, zetten medewerkers van ZonMw zich ook regelmatig in voor sociale activiteiten die de samenleving een beetje beter maken.

3. Theoretisch kader

Zoals belicht in de inleiding zorgt het proces van de-standaardisering in Nederland voor meer differentiatie en diversiteit in levenslopen (Liefbroer & Dykstra, 2000; Evenhuis, 2002). Daarbij komt kijken dat de Nederlandse (beroeps)bevolking de afgelopen decennia steeds meer divers is geworden (CBS Statline, 2018). Ontwikkelingen in de omgeving die tot meer diversiteit in levenslopen en een diverse (beroeps)bevolking geleid hebben, hebben impact op organisaties (Steijn & Groeneveld, 2013). Dit maakt het interessant om de verschillende levensfasen – die gepaard gaan met verschillende arbeidsbehoeften – en de rol die diversiteitskenmerken hierbij spelen inzichtelijk te maken. In dit hoofdstuk wordt getracht om middels bestaande literatuur de concepten levensfasen, arbeidsbehoeften en diversiteit te belichten, inzichten te verwerven over deze concepten en hieraan hypothesen te verbinden. De literatuurstudie heeft als doel om richting te geven aan het verkennen van de empirie. De voorlopige theoretische conclusies helpen bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten (Boeije, 2014).

3.1 Levenslooptheorie

Voordat verschillende levensfasen belicht worden, zal eerst stil gestaan worden bij de levenslooptheorie. De levenslooptheorie biedt namelijk het fundament voor het begrijpen van de verschillende levensfasen die wij tegenwoordig kennen.

De mens heeft een levenscyclus van opbouw – evenwicht – afbraak (Lievegoed, 2017: 31). De levensloop van mensen is chronotypisch bepaald. Dit betekent dat de mens een levensverwachting heeft van plusminus 80 jaar oud (Lievegoed, 2017: 31). Levenslooptheorie biedt de basis voor het begrijpen van de levensloop van de mens, omdat het inzicht geeft in hoe een leven sociaal georganiseerd is door verschillende ontwikkelingen (Elder, 1998: 9). De Weense psychiater Frankl spreekt over ontwikkelingen vanuit de biologie, psychologie, en de sociologie. Hij noemt deze biologismen (de mens is een biologisch object en wordt bepaald door erfelijkheid), psychologismen (de mens is bepaald door zijn opvoeding), en sociologismen (de mens is bepaald door zijn milieu of klasse) (Lievegoed, 2017: 32). Elder (1998) voegt hier historische ontwikkeling aan toe en dit beïnvloedt de manier waarop mensen denken, voelen en handelen (Elder, 1998: 9). Een leven wordt beïnvloedt door allerlei factoren die buiten het individu liggen, daarom wordt aangenomen dat een leven niet volgens bepaalde wetmatigheden verloopt. Dit maakt het leven onvoorspelbaar en dynamisch. Keuzes die mensen op een bepaalde tijd maken geven vorm aan hun levensloop (Clausen, 1993, in Elder, 1998: 5). De kans om bepaalde keuzes te maken, hangt af van de kansen en beperkingen in het verleden (Elder, 1998: 5) en de context waarin het individu zich bevindt (Shanahan, 2000).

De oorsprong van het perspectief op de levensloop bevindt zich met name in de bestudering van biografieën, waarbij de nadruk ligt op trajecten en transities (Jong-Gierveld, Tilburg & Dykstra, 2006). De gedachtegang is dat het leven van een individu gekenmerkt wordt door verschillende trajecten. Deze trajecten worden ook wel dynamische ontwikkelingspaden genoemd en verwijzen naar belangrijke aspecten van het leven, zoals huwelijk en beroeps carrière (Jong-Gierveld, Tilburg & Dykstra, 2006). Transities doen zich voor binnen deze trajecten en beïnvloeden de richting waarin trajecten zich verder ontwikkelen (Elder, 1992). Een transitie is een overgang van de huidige levensfase naar een nieuwe levensfase (Jong Gierveld, Tilburg & Dykstra, 2006), zoals baanwisseling, huwelijk en scheiding (Ester, Muffels, & Scippers, 2006, in Steijn & Groeneveld, 2013: 146).

Twee klassieke modellen omtrent levensfasen zijn te onderscheiden: het *life stage developmental model* van Levinson (1986, in Ornstein, Cron, & Slocum, 1989) en het *career stage developmental model* van Super (1980). Zowel Levinson et al. (1978, in Ornstein et al., 1989) als Super (1980) menen

dat levensfasen nauw verbonden zijn met leeftijd en periode. De samenhang tussen leeftijd en periode verwijst naar een groep individuen van dezelfde leeftijd, die gedurende een bepaalde periode eenzelfde gebeurtenis meemaken. Dit betekent dat het leven van een individu geïntegreerd is in sociale structuren en contexten die binnen een samenleving bestaan over leeftijdsgebonden rollen en gedrag, waarbij het individu bepaalde sociale rollen en posities aanneemt (Mayer, 2003; Neugarten, Moore, & Lowe, 1965; Erikson, 1963). Hoewel iedereen een levensloop heeft, maakt niet iedereen dezelfde transitie mee. Ook zijn er verschillen in het moment waarop mensen transitie meemaken (Kalmijn, 2002). Kalmijn (2002) definieert de levensloop als een sequentie van levensfasen, waarbinnen bepaalde sociale normen gelden over hoe men zich hoort te gedragen. Deze definitie ondersteunt de visie van de klassieke modellen dat levensfasen in een vaste volgorde worden doorlopen.

3.2 Levensfasen

Levenslopen van mensen zijn aan verandering onderhevig. Voorheen werd de levensloop van de meeste mensen gekenmerkt door drie duidelijke levensfasen: (1) de kindfase waar verzorging en opleiding centraal staat; (2) de fase van de volwassenheid waarbij mannen zich richten op betaald werk en vrouwen op zorgtaken; en (3) het pensioen (Steijn & Groeneveld, 2013: 146). Door de toenemende individualisering, de hogere levensverwachting, participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt en gebruik van anticonceptie zijn er nieuwe fasen bijgekomen en combineren vrouwen én mannen in toenemende mate verschillende activiteiten, zoals zorgen, werken en opleiding in verschillende levensfasen (Ester et al., 2006, in Steijn & Groeneveld, 2013: 146). Het beeld dat de levensloop een gestandaardiseerd verloop kent van schoolgaan, werk, gezinsvorming en oude dag, is door de sociale wetenschappers dan ook al lang losgelaten (Leisink, Knies, & Lange, 2010: 55).

Meerdere onderzoekers hebben onderscheid gemaakt in levensfasen (Ptolemeüs, z.d., Waterink, z.d., Wijngaarden, z.d., Moers, z.d., in Lievegoed, 2017: 45-51). De indeling van het aantal fasen die onderzoekers hanteren verschilt van vijf tot negen fasen. Bij alle indelingen komen de belangrijkste keerpunten in de biografie praktisch overeen (Lievegoed, 2017: 44). Daarom is ervoor gekozen om de indelingen niet stuk voor stuk te behandelen.

De meeste indelingen zijn sterk leeftijd gerelateerd, zoals de indeling van Steijn en Groeneveld (2013) die eveneens door het kabinet wordt gehanteerd (Evenhuis, 2002, in RMO, 2002: 10). Steijn en Groeneveld (2013) stellen dat bepaalde patronen te ontdekken zijn in de hedendaagse levensloop. Zij onderscheiden vijf verschillende levensfasen (Steijn & Groeneveld, 2013: 146-147):

- ❖ De vroege jeugd: duurt tot ongeveer het vijftiende levensjaar;
- ❖ Jongvolwassenheid: duurt tot ongeveer het dertigste levensjaar waarbij jongeren zich nog niet vastleggen in een baan of relatie.
- ❖ Drukke middenfase; kenmerkt zich door de komst van kinderen. Wordt ook wel spitsuur genoemd vanwege de combinatie van betaald werk en zorgtaken. Deze fase duurt tot ongeveer het zestigste levensjaar.
- ❖ Actieve ouderdom; deze fase start vanaf het zestigste-vijfenzestigste levensjaar en eindigt ongeveer rond het tachtigste levensjaar. Dit is een nieuwe fase waarbij ouderen nog steeds actief zijn als gevolg van de toegenomen gezonde levensverwachting.
- ❖ Intensieve verzorging; deze levensfase begint ongeveer vanaf het tachtigste levensjaar en kenmerkt zich door het ontvangen van zorg vanwege een afnemende gezondheid.

Ondanks de meeste indelingen sterk leeftijd gerelateerd zijn, wijken huidige onderzoekers af van het klassieke idee dat levensfase rechtstreeks samenhangt met leeftijd (Van Houtum, Cardol, & De Jong,

2010). Volgens Leisink et al. (2010: 70 & 80) is leeftijd slechts een voorspeller voor het al dan niet behoren tot een bepaalde levensfasen. Tussen mensen met vergelijkbare leeftijden kunnen de behoeften namelijk sterk verschillen (Schouwstra, 2011). Zo zijn er allerlei variaties in trajecten van schoolvoltooiing, het verlaten van het ouderlijk huis, de entree op de arbeidsmarkt, huwelijk en ouderschap (Shanahan, 2000).

In tegenstelling tot de meeste indelingen relateren Leisink et al. (2010) levensfasen dan ook niet aan leeftijd. Zij omschrijven levensfasen als een uitdrukking van socioculturele en demografische diversiteit, die een configuratie van behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en (privé)leven met zich meebrengt (Leisink et al., 2010, p. 55). De levensfase waar medewerkers zich in bevinden bepaald in welke mate zij bereid zijn om in te gaan op nieuwe uitdagingen die zich aandienen (Leisink et al., 2010).

Leisink et al. (2010) onderscheiden een vijftal levensfasen:

- ❖ *Startfase: waar wil ik heen?* Een starter op de arbeidsmarkt bevindt zich in een zoekproces naar zijn kwaliteiten en blinde vlekken.
- ❖ *Ambitiefase: daar wil ik heen.* Deze fase betreft het bewust kiezen van een richting en dit typeert de ambitiefase. Medewerkers in deze fase worden gekenmerkt als gemotiveerd en ambitieus.
- ❖ *Combinatiefase: op zoek naar balans.* In deze fase zijn medewerkers op zoek naar een goede balans tussen werk en privéleven. Dit kan tot spanningen en dilemma's leiden.
- ❖ *Deskundigheidsfase: zingeving.* De medewerkers die zich in deze fase bevinden hebben veel werk- en levenservaring opgedaan en zijn van grote betekenis voor de organisatie.
- ❖ *Landingsfase: geleidelijke afbouw.* In deze fase hebben medewerkers vaak geen behoefte aan ingrijpende veranderingen. Medewerkers houden zich bezig met het afbouwen van hun loopbaan, het overdragen van werk en het nadenken over hun pensioen. Medewerkers in deze fase kenmerken zich door behoefte aan vrijheid en flexibiliteit.

Het is mogelijk dat medewerkers op een later moment in hun loopbaan in een eerder doorlopenfase terecht komen. Ook hoeft het niet zo te zijn dat een medewerker alle fasen doorloopt (Leisink et al., 2010: 67). Baruch's (2004, in Leisink et al., 2010: 60) verwacht dat sommige medewerkers langdurig in één bepaalde levensfase verkeren, terwijl andere snel door verschillende fasen heengaan. Ter illustratie kan gedacht worden aan een carrièreswitch, waarin een medewerker weer een transitie maakt naar de startfase en ambitiefase. Maar ook kan gedacht worden aan een medewerker die zich na een echtscheiding of overlijden van de partner in een samengesteld gezin – met minderjarige kinderen – bevindt, waardoor (weer) een transitie naar de combinatiefase wordt gemaakt.

Omdat leeftijd slechts een voorspellende waarde heeft en de indeling van Leisink et al. (2010) duidelijk gerelateerd wordt aan de loopbaan – wat relevant is voor dit onderzoek – is ervoor gekozen om de indeling van Leisink et al. (2010) aan te houden.

3.3 Roltheorie

In verschillende levensfasen nemen personen meerdere rollen aan (Super, 1980). De roltheorie richt zich op personen en hun gedrag (Biddle, 1979: 4). Het meest voorkomende denkbeeld in de roltheorie is dat rollen worden geassocieerd met sociale posities (of statussen) (Biddle, 1979: 5). Sociale positie wordt ook wel sociale identiteit genoemd en duidt een algemeen erkende groep personen aan (Biddle, 1979: 5; Super, 1980). Ter illustratie kan gedacht worden aan posities zoals echtgenoot, ouder, grootouder, huisvrouw/-man, mantelzorger, kinderoppas (denk aan kleinkinderen, peetkinderen, neefjes/nichtjes), medewerker, pupil, coach. De sociale positie die

iemand aanneemt resulteert in bepaalde gedragingen die daarbij horen (Biddle, 1979: 5). Zo zal een ouder en mantelzorger zich bijvoorbeeld bezighouden met ‘zorgen’ en een huisvrouw/-man met ‘huishouding’. Hoe iemand zich gedraagt vanuit zijn/haar sociale identiteit wordt op haar beurt beïnvloed door de context waarin het individu zich bevindt (Biddle, 1979: 4; Biddle, 1986). Zo zal een alleenstaande ouder een andere invulling geven aan zorgen dan een tweeoudergezin, door bijvoorbeeld beperkte middelen of het willen opvullen van een gat. Daarbij komt kijken dat mensen van zichzelf en van andere verwachtingen hebben omtrent gedragingen die binnen een bepaalde sociale positie passen (Biddle, 1986).

Door de veranderende levensloop combineren mensen steeds meer verschillende taken en dat uit zich in het feit dat mensen verschillende soorten rollen combineren binnen de verschillende levensfasen (Ester et al., 2006, in Steijn & Groeneveld, 2013). Dit betekent dat de rollen die mensen aannemen een indicatie zijn dat mensen zich in een bepaalde levensfase bevinden. Naar mate mensen ouder worden veranderen hun rollen. Een combinatie en volgorde van rollen die een persoon in de loop van zijn leven aanneemt, is bepalend voor zijn/haar fase in een carrière (Super, 1980). Voor de verschillende levensfasen zijn de volgende rollen een indicatie:

- Startfase: alleenstaand, pupil
- Ambitiefase: partner, pupil
- Combinatiefase: echtgenoot, ouder, huisvrouw/-man
- Deskundigheidsfase: echtgenoot, coach
- Landingsfase: mantelzorger, grootouder, kinderoppas

Elke levensfase vraagt om andere behoeften, welke voortkomen uit de verschillende rollen die mensen aannemen. Zo zal een moeder met jonge kinderen meer waarde hechten aan een goede werk-privébalans dan iemand die net uit de schoolbank komt en de arbeidsmarkt betreedt, en zal een ouder persoon – die meestal beschikt over aanzienlijk meer werk- en levenservaring – eerder de rol van coach aannemen om kennis door te geven (Mottaz, 1987: 388).

3.4 Levensfasebewust personeelsbeleid

In het personeelsbeleid is een omslag te zien van leeftijdsbewust- naar levensfasebewust personeelsbeleid. Levensfasen zijn meer bepalend voor de behoeften van de medewerkers en daarmee voor de arbeidsrelatie, dan de leeftijd van de medewerkers (Leisink et al., 2010: 56). Ook brengen de eerder genoemde veranderingen in de levensloop nieuwe uitdagingen met zich mee voor het personeelsbeleid van organisaties. Voorbeelden van nieuwe uitdagingen zijn de balans tussen werk en privéleven en het langer doorwerken van oudere medewerkers (Steijn & Groeneveld, 2013: 147).

Door de toenemende individualisering waarbij onderlinge verschillen tussen mensen groot zijn en de heterogeniteit tussen medewerkers nog meer toeneemt (Rix, 2002), dient in de toepassing van personeelsinstrumenten consequent aandacht te worden besteed aan de relatie tussen levensfase en loopbaanfase. Door hier aandacht aan te besteden kan maatwerk geleverd worden met als doel het waarborgen van de blijvende en optimale inzetbaarheid van de medewerker (CNV, 2006). Stoffelsen en Diehl (2007: 82-83) beschrijven zeven instrumenten die toegevoegde waarde hebben bij een levensfasebewust personeelsbeleid:

- ❖ Scholings- en opleidingsbeleid (vergroten mogelijkheden voor om- en bijscholing);
- ❖ Mobiliteitsbeleid (loopbaanbeleid, stimuleren van verandering van baan, binnen en buiten de eigen afdeling/organisatie);
- ❖ Functionerings-/ontwikkel-/loopbaangesprekken;

- ❖ Levensloop- en verlofregelingen (combinatie van arbeid en mantelzorg, scholingsverlof);
- ❖ Arbo- en preventief ziekteverzuimbeleid (re-integratie/Periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek en risico-inventarisatie en –evaluatie: risico’s voor alle levensfasen);
- ❖ Deeltijdpensioen (mogelijkheden voor deeltijdpensioen, oriëntatie op activiteiten na de pensionering);
- ❖ Arbeidsvoorwaarden (versterking employability, omscholing, mobiliteit, kritisch kijken naar beschermmaatregelen, maatwerk/arbeidsvoorwaarden á la carte).

Een goed personeelsbeleid houdt rekening met de actuele levensfase en zorgt ervoor dat het beleid aansluit bij de specifieke kenmerken en behoeften van de medewerkers (Stoffelsen & Diehl, 2007; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010). Medewerkers die ervaren dat de organisatie inspeelt op hun behoeften en bereid is in hen te investeren met gebruikmaking van HR-beleid zijn meer tevreden en bereid iets terug te doen voor de organisatie, zoals het tonen van meer betrokkenheid en het leveren van goede prestaties (Gould-Williams & Davies, 2005, in Leisink et al., 2010; Van den Broeck et al., 2010). Door met specifieke kenmerken en arbeidsbehoeften van medewerkers rekening te houden, kan een levensfasebewust personeelsbeleid bijdragen aan een inclusieve cultuur. Een inclusieve cultuur is een cultuur die – organisatie breed – rekening houdt met verschillen tussen medewerkers.

3.5 Arbeidsbehoeften

Aspecten van het werk, zoals bijvoorbeeld salaris, ontwikkelmogelijkheden en werkzekerheid worden ook wel aangeduid als arbeidsbehoeften. Het is vanzelfsprekend om bij de samenstelling van teams en het coachen van medewerkers in werksituaties te kijken naar de verschillende kwaliteiten en talenten die mensen in huis hebben en de arbeidsbehoeften die medewerkers hebben om deze kwaliteiten en talenten optimaal te kunnen benutten. Minder vanzelfsprekend is het om de levensfase waarin iemand verkeert mee te laten wegen (Van der Brug, 2001: 7). Eenduidig beeld over wat arbeidsbehoeften van medewerkers in verschillende levensfasen precies inhouden ontbreekt, omdat rondom dit concept niet veel onderzoek beschikbaar is (Leisink et al., 2010: 58). Behoeften zijn afhankelijk van levensfasen en worden daardoor onderworpen aan verandering (Leisink et al., 2010: 54). Dit maakt het interessant om na te gaan welke verschillende configuraties van medewerkersbehoeften middels levensfasen worden onderscheiden.

Elke fase in een carrière wordt gekenmerkt door werkattitudes en gedragingen die uniek zijn voor een specifieke fase (Mount, 1984, in Pogson, Cober, Doverspike, & Rogers, 2003: 190). Zo verschilt hetgeen wat medewerkers in eerdere en latere levensfasen belangrijk vinden in een baan. Medewerkers die zich in dezelfde fase bevinden trachten hun arbeidsbehoeften op een overeenkomstige manier te voorzien (Bedeian, Pizzolatto, Long, & Griffeth, 1991, in Pogson et al., 2003: 190-191). Volgens Moor (2012) kunnen arbeidsbehoeften aangeduid worden met de term motivatie. Motivatie kan onderverdeeld worden in intrinsieke en extrinsieke motivatie. Medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd wanneer zij de inhoud van het werk belangrijk vinden en dit de voornaamste reden is dat zij voor hun baan hebben gekozen. Medewerkers zijn extrinsiek gemotiveerd wanneer zij vooral worden gemotiveerd door hetgeen wat de baan oplevert in termen van salaris, werkzekerheid, loopbaanmogelijkheden, status enzovoort. Bij extrinsiek gemotiveerden is de uitoefening van het werk een instrument om iets anders te verkrijgen (Moor, 2012).

Van de vele theorieën over arbeidsbehoeften, is de motivatietheorie van Herzberg (1966, in Amabile, 1993: 187) de afgelopen decennia een van de meest invloedrijke geweest en dient als fundament voor veel volgend onderzoek omtrent arbeidsmotivatie. Herzberg (1966, Amabile, 1993: 187) stelt

dat mensen op twee manieren worden beïnvloed, namelijk door *motivatiefactoren* en *hygiënefactoren*. Motivatiefactoren geven positieve voldoening en komen voort uit intrinsieke omstandigheden van het werk. Hygiënefactoren zijn extrinsieke factoren en geven geen positieve voldoening en leiden niet tot hogere motivatie. Echter op het moment dat hygiënefactoren ontbreken, leidt dit wel tot ontevredenheid onder medewerkers. Dit betekent dat zowel de motivatie- als de hygiënefactoren vertegenwoordigd dienen te zijn. Herzberg suggereert dat medewerkers het meest tevreden en productief zijn als hun werk rijk is aan de motivatiefactoren en dat dit kan worden bereikt door taakverrijking (Amabile, 1993: 187).

Hackman en Oldham's (1976; in Amabile, 1993: 187) model van taakverrijking suggereert dat mensen gemotiveerder zijn in hun werk wanneer de volgende elementen verhoogd worden:

- ❖ *Variatie in vaardigheden*: het aantal verschillende vaardigheden vereist voor het werk (Amabile, 1993: 187). Een taak die slechts een beroep doet op een enkele vaardigheid, of een kleine groep van vaardigheden, kan op langere termijn voor verveling zorgen bij de medewerker (Nevi, z.d.).
- ❖ *Taakidentiteit/zingeving*: de mate waarin de baan iets zinvol produceert (Amabile, 1993: 187), waar de medewerker achter staat (Nevi, z.d.).
- ❖ *Taakbelang*: het belang van het werk (Amabile, 1993: 187) en of de medewerker een bijdrage levert aan het eindproduct (Nevi, z.d.).
- ❖ *Autonomie*: de mate waarin het individu vrijheid heeft om te beslissen hoe het werk moet worden uitgevoerd (Amabile, 1993: 187).
- ❖ *Feedback*: de mate waarin het individu terugkerende feedback verkrijgt wat kennis aangeeft van feitelijke werkresultaten (Amabile, 1993: 187). Hoe duidelijker en meer richtingbepalend deze informatie is, des te beter een medewerker de informatie kan gebruiken (Nevi, z.d.).

Hackman en Oldman (1976, 1980) stellen dat afhankelijk van de behoefte die een individu heeft aan ontwikkeling en groei sommige elementen meer of minder van invloed zijn op motivatie. Dit betekent dat mensen kunnen verschillen in de mate waarin ze belang hechten aan deze elementen. Volgens Hackman en Oldman (1976, 1980) resulteert taakverrijking in intrinsieke motivatie, kwalitatief goed werk, meer werktevredenheid en minder verzuim en verloop.

Moor (2012) onderscheid vier dimensies van motivatie: economische motivatie, sociale motivatie, groeimotivatie en cultuurmotivatie (zie tabel 1). Economische motivatie is gericht op de waardering die iemand voor het werk krijgt, daarbij spelen salaris, werkzekerheid en werkomstandigheden een rol. Volgens Stoffelsen en Diehl (2007: 115) kunnen werkomstandigheden zowel fysiek (spierkracht, uithoudingsvermogen en de benodigde hersteltijd na fysieke inspanning) als mentaal (reactietijd en geheugencapaciteit) zijn. De sociale motivatie is gericht op verbondenheid, erkenning en positie, de medewerker wil bij een groep horen en aanzien krijgen in de maatschappij. Verbondenheid verwijst naar de onderlinge interactie tussen medewerkers en naar het onderdeel uitmaken van een team (Smits & De Bruyckere, 2010: 9). Positie kan verworven worden door te groeien naar een hogere functie (verticaal) of door zich verder te specialiseren binnen de eigen functie (horizontaal) (Wervingswoorden, 2015). Groeimotivatie is een motivatie waarbij een individu iets van zichzelf kwijt kan in het werk, wat zelfontplooiing moet opleveren. Cultuurmotivatie is gericht op het samenwerken met anderen om een gezamenlijk doel te bereiken. Deze dimensies van motivaties zijn onder te verdelen naar intrinsieke en extrinsieke motivatie. Veel van deze motivatiefactoren komen terug in het model van Herzberg (1966, in Amabile, 1993). Aan tabel 1 zijn zes aspecten toegevoegd. Dit betreft de vijf intrinsieke elementen van taakverrijking, zoals opgesteld door Hackman en Oldham's (1976; in Amabile, 1993): autonomie, variatie in vaardigheden, feedback, taakbelang en zingeving. De keuze om intrinsieke elementen toe te voegen is gemaakt, omdat dit onderzoek zich

richt op medewerkers uit de publieke sector en onderzoek consequent aangetoond heeft dat medewerkers in de publieke sector eerder intrinsieke voordelen waarderen dan extrinsieke beloningen (Park & Word, 2012: 707-708). De eerste drie elementen hebben te maken met de ontwikkeling van een individu en daarom zijn deze geplaatst onder groeimotivatie en de laatste twee elementen hebben betrekking op het nut van het werk en zijn daarom geplaatst onder cultuurmotivatie. Mede is werk-privébalans toegevoegd aan onderstaande tabel, omdat de combinatiefase gericht is op een goede balans tussen werk- en privé en dit element daarom niet kan ontbreken. Werk-privébalans is geplaatst onder economische motivatie, omdat de mogelijkheid om flexibele uren te werken blijkt geeft van vertrouwen door de werkgever in de medewerker en medewerkers op deze manier gewaardeerd worden. Dit maakt werk-privébalans het meest passend onder economische motivatie.

Tabel 1 vier dimensies van motivatie (Moor, 2012)

Extrinsieke motivatie		Intrinsieke motivatie	
<u>Economische motivatie</u>	<u>Sociale motivatie</u>	<u>Groeimotivatie</u>	<u>Cultuurmotivatie</u>
<i>Salaris</i>	<i>Verbondenheid</i>	<i>Zelfontplooiing</i>	<i>Samenwerking</i>
<i>(Fysieke & mentale) werkomstandigheden</i>	<i>Erkenning</i>	<i>Autonomie</i>	<i>Taakbelang</i>
<i>Werkzekerheid</i>	<i>(Horizontale en verticale) doorgroeimogelijkheden</i>	<i>Variatie in vaardigheden</i>	<i>Zingeving (taakidentiteit)</i>
<i>Werk-privébalans</i>		<i>Feedback</i>	

Met oog op de verschillende levensfasen wordt beschreven welke groepen belang hechten aan de verschillende motivatie factoren. Janson en Martin (1982) beschrijven dat intrinsieke en extrinsieke functie-eigenschappen variëren naar leeftijd. Aangezien weinig onderzoek gedaan is naar arbeidsbehoeften in relatie tot levensfasen, wordt om behoeften in kaart te brengen onderscheid gemaakt tussen de oudere generatie, generatie met middelbare leeftijd en de jongere generatie:

❖ *Oudere generatie*

Er wordt vanuit gegaan dat de oudere generatie zich met name zal bevinden in de deskundigheidsfase en de landingsfase, omdat zij meestal beschikken over aanzienlijk meer werk- en levenservaring (Mottaz, 1987: 388) en zij het grootste deel van hun loopbaan al doorlopen hebben.

Bij oudere medewerkers nemen motieven gerelateerd aan salaris en het maken van doorgroeimogelijkheden af (Wright & Hamilton, 1978, Kalleberg & Loscocco, 1983, in Clark, Oswald, & War, 1996: 59). Behoeftte aan salaris neemt af, omdat naar mate medewerkers ouder worden zij over beter(e) (betaalde) functies beschikken (Janson & Martin, 1982: 1096; Wright & Hamilton, 1978: 1143). Ook zijn ze minder op zoek naar carrièremogelijkheden, omdat zij beseffen dat hun cognitieve vaardigheden achteruitgaan (Kanfer & Ackerman, 2004: 442). Naar mate medewerkers ouder worden, neemt behoefte aan werkzekerheid toe. Dit komt omdat oudere medewerkers ervaren dat het voor hen lastiger is om een (nieuwe) baan te vinden (Kooij, 2010). Zij hechten waarde aan een goede werk-privébalans, wanneer zij te maken krijgen met mantelzorg voor hun (schoon-)ouders of partner (Nauta, De Lange, & Görtz, 2010: 143), of tijd willen doorbrengen met hun kleinkinderen (León, 2005: 215). Theoretici stellen dat (fysieke & mentale) werkomstandigheden een belangrijke factor is voor het welzijn van alle medewerkers (jong en oud) (Fletcher, 1988, in Pomaki, Maes, & Ter Doest, 2004: 685). Echter hoe ouder een medewerker wordt, hoe zwaarder fysieke belasting voor hem of haar is. Benodigde hersteltijd na fysieke inspanning neemt dan ook toe. Hetzelfde geldt voor

mentale belasting, zoals reactietijd en geheugencapaciteit. Afnames van bepaalde capaciteiten hoeven niet per se samen te hangen met leeftijd, het kan ook samenhangen met functieduur. Lang hetzelfde werk doen kan namelijk leiden tot ervaringsconcentratie (Stoffelsen & Diehl, 2007: 115).

Oudere medewerkers hebben in hun functie minder behoefte aan zelfontplooiing (Kanfer & Ackerman, 2004: 456) en zijn minder geneigd om te investeren in een nieuwe training of opleiding (Kanfer & Ackerman, 2004: 455). Wanneer medewerkers ouder worden gaan cognitieve vaardigheden namelijk achteruit en wordt het voor hen lastiger om nieuwe vaardigheden te leren (Kanfer & Ackerman, 2004: 455). Autonomie wordt na verloop van tijd minder belangrijk (Kalleberg & Loscocco, 1983: 80). Gibson en Klein (1970) voegen hier aan toe dat ouderen geen moeite hebben met beperkte autonomie in hun functie. Verbondenheid verwijst naar de onderlinge interactie tussen medewerkers (Deci & Ryan, 2000). Sociale contacten hebben invloed op het welbevinden van alle medewerkers (jong en oud), omdat zij graag onderdeel uitmaken van een groep (Brewer, 2007). Ondanks oudere medewerkers graag deel uit maken van een groep hebben zij minder behoefte aan samenwerking met collega's (Kooij, 2010). Oudere medewerkers zijn vooral geïnteresseerd in sociale contacten vanwege emotionele bevrediging en ondersteuning van de eigen identiteit (Kanfer & Ackerman, 2004: 444). Zingeving en een bijdrage leveren aan de maatschappij (taakbelang) neemt toe met de leeftijd (Kooij, 2010). Voor de oudere medewerker is zingeving erg belangrijk, omdat dit zorgt dat de medewerker niet vastroest en zich gemotiveerd en betekenisvol voelt (Stoffelsen & Diehl, 2007: 48).

❖ *Generatie met middelbare leeftijd*

Er wordt vanuit gegaan de medewerkers van middelbare leeftijd zich met name bevinden in de ambitiefase, combinatiefase. Deze medewerkers zijn op een leeftijd waarin ze al aardig wat jaren werk- en levenservaring opgedaan hebben en ze zich hierdoor bewust zijn waar ze heen willen. Veel medewerkers vormen op middelbare leeftijd een gezin en hier komt de behoefte naar een goede balans tussen werk en privé vandaan.

Voor medewerkers met kinderen wordt salaris en werkzekerheid belangrijker, omdat zij de verantwoordelijkheid hebben om een gezin te onderhouden. Op het moment dat de kinderen het ouderlijk huis verlaten vermindert de behoefte aan inkomen, maar blijft behoefte aan zekerheid bestaan (Wright & Hamilton, 1978: 1144). Vooral voor medewerkers met kinderen is het belangrijk dat zij werk en privéleven flexibel kunnen combineren, omdat zij graag tijd willen doorbrengen met het gezin (Milkie & Peltola, 1999: 477). Medewerkers zonder kinderen willen relatief minder tijd of geld investeren in hun privésituatie (Schalk, 2004, in Nauta, De Lange, & Görtz 2010: 143). Daarnaast achten dertigplussers erkenning als belangrijk, omdat respect verkregen wordt op basis van rang, status en positie (Van Steensel, 2007:89). Rang, status en positie wordt veelal verkregen middels promotie.

Medewerkers van gemiddelde leeftijd zijn ambitieus. Variatie in taken is belangrijk om deze groep uitdaging te blijven bieden (Jolink, Korten & Verhiel, 2009). Daarom hechten zij waarde om mee te gaan met de ontwikkelingen in het werkveld, omdat dit op latere leeftijd nauwelijks meer in te halen is (Stoffelsen & Diehl, 2007). Feedback op het eigen handelen draagt bij aan de ontwikkeling. Deze medewerkersgroep is – net als de jongere generatie – geïnteresseerd in sociale contacten vanwege de informatieve waarde ervan en mogelijke toekomstige kansen die het oplevert (Kanfer & Ackerman, 2004: 444). De reden van interesse in sociale contacten verandert wanneer de kinderen het ouderlijk huis verlaten. Dan is de medewerker namelijk meer geïnteresseerd in sociale contacten vanwege emotionele bevrediging en ondersteuning van de eigen identiteit (Kanfer & Ackerman,

2004: 444). Behoeftte aan samenwerking met collega's is aanwezig, maar neemt af gedurende de leeftijd (Kooij, 2010). Werk wordt steeds meer gezien als een manier om zingeving te bereiken en steeds minder als manier om zichzelf te bewijzen (Stoffelsen & Diehl, 2007: 48).

❖ *Jongere generatie*

Verwacht wordt dat de jongere generatie zich met name bevindt in de startfase en ambitiefase. Een starter staat aan het begin van zijn carrière en bevindt zich vaak in een zoekproces naar waar hij heen wil op de arbeidsmarkt. Sommige jongeren zijn vrij zeker van hun zaak en maken al snel bewuste stappen binnen hun loopbaan.

Dat motieven gerelateerd aan salaris met de leeftijd afneemt betekent niet dat salaris voor jongeren het belangrijkste is. Uit onderzoek van Sturges en Guest (2001: 452) blijkt namelijk dat recent afgestudeerden vinden dat salaris geen compensatie biedt voor een saaie baan. Ook hechten recent afgestudeerden waarde aan een kwalitatief sociaal leven (Ng, Schweitzer, Lyons, 2010: 281) en kan een slechte werk-privé balans een reden zijn om de organisatie te verlaten (Sturges & Guest, 2001: 456). Deze generatie hecht weinig waarde aan status en vindt dat respect verkregen wordt op basis van verdienste (Van Steensel, 2007). Erkenning van resultaten door de werkgever wordt daarentegen wel als belangrijk geacht. Deze erkenning kan worden uitgedrukt in respect en waardering en is niet noodzakelijkerwijs financieel (Sturges & Guest, 2001: 457). Dit is belangrijk voor starters, omdat waardering en erkenning inzicht geeft in hun functioneren en dit aanwezige twijfels kan verminderen (Sturges & Guest, 2001:451). Dit betekent ook dat jongeren feedback als belangrijk achten, omdat dit ook bijdraagt aan inzicht in het eigen functioneren. Promotie is belangrijk voor starters in termen van ontwikkeling in hun carrière en niet als hiërarchische vooruitgang (Sturges & Guest, 2001: 457-458).

Uit onderzoek blijkt dat net afgestudeerden vooral gemotiveerd worden door uitdagend en interessant werk (Sturges & Guest, 2001: 452; Lancaster & Stillman, 2003, in Twenge et al., 2010). Jongeren vinden snelle vooruitgang en ontwikkeling van nieuwe vaardigheden belangrijk (Ng, Schweitzer, Lyons, 2010: 281) en hebben graag de mogelijkheid om hun horizon te verbreden (Price Waterhouse Coopers, 2008, in Ng, Schweitzer, Lyons, 2010: 283). Een baan die om training vraagt, om zichzelf te kunnen ontplooiën is dan ook gewenst bij jongere medewerkers (Arnold & Mackenzie Davey, 1999, in Sturges & Guest, 2001: 449). Daar komt bij dat trainingen die de vaardigheden van starters ontwikkelen – zodat zij hun werk goed kunnen uitvoeren – de loyaliteit van de starter aan de werkgever vergroot (Sturges & Guest, 2001: 453). Jongeren hechten veel waarde aan autonomie in hun functie, omdat zij hun functie graag op eigen wijze uitvoeren (Gibson & Klein, 1970). Ook werken jongere medewerkers graag samen, omdat dit de mogelijkheid aandient om met elkaar te sparren (Kumari & Pandey, 2011). Bij de jongere generatie is de mate waarin het werk zinvol is en het bijdraagt aan de maatschappij minder belangrijk, maar wordt deze generatie wel gemotiveerd door interessant werk. De jongere generatie is een typische groepsgeneratie die ergens bij wil horen. Zo ook op de werkvloer. Zij geven uiting naar een ruimere hang naar het collectieve. Het gaat om de nodige aandacht voor intermenselijke relaties door bijvoorbeeld tijdens de lunchpauze een picknick met het team te organiseren of spontane ontmoetingen met collega's aan de koffiemachine om bij te praten of je hart te luchten (Smits & De Bruyckere, 2010: 9). Baserend op deze paragraaf zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H1a: Medewerkers in de deskundigheidsfase en landingsfase hebben meer behoefte aan werkzekerheid, zingeving en verbondenheid dan medewerkers in de startfase, ambitiefase en combinatiefase.

H1b: Medewerkers in de combinatiefase hebben meer behoefte aan een goede werk-privé balans en aan salaris dan medewerkers in de startfase, ambitiefase, deskundigheidsfase en landingsfase.

H1c: Medewerkers in de ambitiefase hebben meer behoefte aan doorgroeimogelijkheden en variatie in vaardigheden dan medewerkers in de startfase, combinatiefase, deskundigheidsfase en landingsfase.

H1d: Medewerkers in de startfase hebben meer behoefte aan erkenning, zelfontplooiing en feedback dan medewerkers in de ambitiefase, combinatiefase, deskundigheidsfase en landingsfase.

Dit onderzoek richt zich op medewerkers die grotendeels hoogopgeleid zijn. Dit gegeven kan mogelijk invloed uitoefenen op mate waarin arbeidsbehoeften hoger of lager worden gewaardeerd door medewerkers. Stum (2001) en Sadri en Bowen (2011) belichten het verschil in behoeften tussen lager en hoger opgeleide medewerkers. Volgens Stum (2001) hechten lager opgeleide medewerkers met name waarde aan klassieke arbeidsvoorwaarden gericht op salaris en werkzekerheid. Doordat lager opgeleide medewerkers lagere verantwoordelijkheden hebben, zorgt bevrediging van lagere behoeften voor voldoening en zal bij deze groep minder snel vraag naar hogere behoeften ontstaan (OECD, 2015). Volgens Sadri en Bowen (2011) is onder hoogopgeleide medewerkers sprake van een behoefteverschuiving om werktevreden te zijn. Medewerkers ervaren positieve werktevredenheid wanneer het werk dat zij leveren naar tevredenheid wordt gecompenseerd in arbeidsvoorwaarden (Van den Broeck, Vansteenkiste, Lens, & Andriessen, 2009; Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, De Witte, & Van den Broeck, 2007). Voor hoogopgeleide medewerkers lijken modernere arbeidsvoorwaarden – gericht op verbondenheid, zelfontplooiing, autonomie – belangrijker (Van den Broeck et al., 2010) dan klassieke arbeidsvoorwaarden (Stum, 2001). Het opleidingsniveau kan arbeidsbehoeften van medewerkers in bepaalde levensfasen versterken of verzwakken.

3.6 Diversiteit

De term diversiteitsbeleid wordt sterk geassocieerd met de diversiteit van medewerkers naar etnische afkomst of andere zichtbare kenmerken zoals leeftijd en sekse (Cox, 1993, in Leisink et al., 2010: 53). Diversiteit en inclusiviteit worden vaak met elkaar verward, maar zijn geen synoniemen. *Diversiteit* verwijst naar de mate waarin medewerkers met verschillende achtergronden zijn vertegenwoordigd in het personeelsbestand. Dit maakt diversiteit gemakkelijk inzichtelijk te maken. *Inclusie* heeft betrekking op het vermogen van een organisatie om een cultuur te scheppen waarin elke medewerker zich thuis en gewaardeerd voelt. Inclusie is een veel minder zichtbaar kenmerk dan diversiteit, omdat het niet aan te wijzen is (Diversiteit in Bedrijf, 2017).

Diversiteit kent vele dimensies, maar Diversiteit in bedrijf (2018) focust specifiek op vijf dimensies van diversiteit: (1) gender, (2) etnische, culturele en religieuze achtergrond, (3) leeftijd, (4) arbeidsbeperking, (5) Lesbische vrouwen, homoseksuele mannen, biseksuelen, transgenders en intersekse (LHBTI). In dit onderzoek worden alleen de eerste twee dimensies: gender en etnische, culturele & religieuze achtergrond uiteengezet. De keuze om de dimensie leeftijd buiten beschouwing te houden is gemaakt op basis van de theorie, omdat hieruit blijkt dat carrières veranderen door veranderingen in de levensfasen en niet door verandering in kalenderleeftijd (Finegold, Mohrman, & Gretchen, 2002). Daarbij komt kijken dat meerdere onderzoekers stellen dat kalenderleeftijd geen verklarende variabele is (Zinsmeister, Meerman, & Van Hoof, 2009; Brugman, 2001, in Quispel & Christ, 2001; Leisink et al., 2010). De dimensie arbeidsbeperking wordt niet meegenomen in dit onderzoek, omdat het hebben van een arbeidsbeperking losstaat van de levensfase waarin iemand zich bevindt of zal bevinden. Zo kan iemand met een arbeidsbeperking net zo goed een starter op de arbeidsmarkt zijn, een (groot)ouder zijn, veel of weinig werkervaring hebben enzovoort. Mede zal LHBTI niet in dit onderzoek opgenomen worden. Uit onderzoek van

Movisie (2017) blijkt dat één op de twintig volwassen LHB is, 0,6 á 0,7 procent van de volwassenen heeft een identiteit die anders is dan die bij de geboorte toegewezen, en naar schatting heeft 1 op de 200 mensen een intersekse conditie. Daarbij wijst onderzoek uit dat 30 procent van de mensen die LHBTI zijn, hun seksuele geaardheid en genderidentiteit verborgen houdt op de werkvloer (Diversiteit in Bedrijf, 2018). Het percentage mensen die LHBTI zijn zal een dusdanig klein percentage omvatten binnen de case waarin onderzoek wordt gedaan, wat het lastig maakt om hier geldige conclusies aan te verbinden.

3.6.1 Gender

Diversiteit omtrent gender verwijst naar een juiste balans tussen het aantal mannen en vrouwen op de werkvloer en in het management. Een juiste balans maakt organisaties effectiever en winstgeverder (Diversiteit in bedrijf, 2018). Zoals eerder besproken wordt levensfase vaak gerelateerd aan chronologische leeftijd, hoewel de klassieke biografie juist uitgaat van traditionele gender rollen.

Gender is opgebouwd uit culturele en subjectieve betekenissen die voortdurend verschuiven en variëren, afhankelijk van tijd en plaats (Kimmel, 1995, in Courtenay, 2000). Gender bevindt zich niet in een persoon, maar komt tot uiting in sociale transacties die gedefinieerd zijn als musculiene of feminiene eigenschappen (Bohan, 1993; Crawford, 1995, in Courtenay, 2000). Mannelijkheid en vrouwelijkheid worden vaak gezien als elkaars uiterste. Mannelijkheid en vrouwelijkheid houdt verband met de lichamelijke kenmerken van mannen en vrouwen. In de westerse geschiedenis van de filosofie is mannelijkheid en vrouwelijkheid vaak gedefinieerd als contrasterend met tegenovergestelde eigenschappen (Due Billing & Alvesson, 2000). Van oudsher hebben gender stereotypen grote invloed op gedragingen van individuen (Eagly & Johnson, 1990). Door de samenleving worden betekenissen toegekend aan genderstereotypen. Dit zijn kenmerken waarvan algemeen wordt aangenomen dat ze typisch zijn voor vrouwen of voor mannen. In onze samenleving is een zeer hoge mate van overeenstemming over wat wordt beschouwd als typisch vrouwelijke en typisch mannelijke kenmerken (Williams & Best, 1990; Golombok & Fivush, 1994; Street et al., 1995, in Courtenay, 2000). Deze stereotypen bieden collectieve, georganiseerde - en dichotome - betekenissen van gender en worden vaak breed gedeelde opvattingen over wie de vrouwen en mannen van nature zijn (Pleck, 1987, in Courtenay, 2000). Mensen worden aangemoedigd zich te conformeren aan stereotypische overtuigingen en gedragingen, en passen zich over het algemeen aan aan deze dominante normen van vrouwelijkheid en mannelijkheid (Eagly, 1983; Deaux, 1984; Bohan, 1993, in Courtenay, 2000). Bem (1977, in Powell & Butterfield, 1979) leidt het begrip androgynie in. Androgynie duidt een hoge neiging van zowel vrouwelijke als mannelijke kenmerken bij een individu aan. Zij bekritiseert het gegeven dat mannelijkheid en vrouwelijkheid contrasterende kenmerken en gedragingen bevatten en stelt dat de genderstereotype complementair aan elkaar zijn. Ook stelt zij dat een individu – ongeacht gender – zowel mannelijk als vrouwelijk kan zijn, afhankelijk van de gegeven situatie. Niet gender, maar genderrollen bepalen namelijk de identiteit van een individu (Powell & Butterfield, 1979). Een kenmerk waarvan algemeen wordt aangenomen dat deze typisch is voor vrouwen is de rol van huisvrouw. Doch kan een mannelijk individu de rol van huisman op zich nemen, en zo bepaalt niet gender, maar genderrol de identiteit van een individu.

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat mannen en vrouwen verschillen op het gebied van arbeidsbehoeften (Danziger & Valency, 2006; Feldman & Bolino, 1996). Uit de onderzoeken komt naar voren dat vrouwen het meest behoefte hebben aan een goede werk-privé balans, omdat zij vaak een grotere rol hebben in de zorg voor het gezin. Daarentegen hebben mannen meer behoefte aan autonomie, zelfontplooiing en financiële zaken, omdat zij vaak de traditionele rol van kostwinner hebben. In tegenstelling tot deze uitkomsten kwam Schein (1996) naar aanleiding van zijn onderzoek

tot de conclusie dat er geen verschillen zijn in arbeidsbehoeften tussen mannen en vrouwen. Verwacht wordt dat gender een rol kan spelen bij de totstandkoming van arbeidsbehoeften en dus een modererend effect zal hebben bij arbeidsbehoeften die passend zijn bij een levensfase. Baserend op deze paragraaf is de volgende hypothesen opgesteld:

H2a: In de combinatiefase zijn meer genderverschillen aanwezig, dan binnen de start-, ambitie, deskundigheidsfase, omdat vrouwen in deze fase meer behoefte hebben aan steun voor de werk-privébalans. Deze behoefte komt voort uit het dragen van meer zorgverantwoordelijkheden, zoals zorg voor het gezin.

H2b: In de landingsfase zijn meer genderverschillen aanwezig, dan binnen de start-, ambitie, deskundigheidsfase, omdat vrouwen in deze fase meer behoefte hebben aan steun voor de werk-privébalans. Deze behoefte komt voort uit het dragen van meer zorgverantwoordelijkheden, zoals mantelzorg.

3.6.2 Etnische, culturele en religieuze achtergrond

Een personeelsbestand bestaande uit medewerkers met een andere culturele, religieuze of etnische achtergrond kan voordelen bieden aan de organisatie. Zo bevordert een divers personeelsbestand de aansluiting op de arbeidsmarkt. Tevens bevordert culturele diversiteit de legitimiteit van overheidsorganisaties, omdat de overheid hiermee uitstraalt dat zij er voor iedereen is. Tenslotte beïnvloed culturele diversiteit innovatie op een positieve manier, omdat er creatiever en vanuit verschillende invalshoeken wordt nagedacht over verbeteringen. Dit kan leiden tot betere producten (Diversiteit in Bedrijf, 2018).

Ter aanduiding van een groep Nederlanders met een niet-westerse achtergrond wordt de definitie aangehouden, zoals door het CBS gehanteerd, namelijk: *'een niet-westerse allochtoon is iemand van wie ten minste één ouder in een niet-westers land is geboren (met uitzondering van Japan en Indonesië), ook al is de persoon zelf geboren en getogen in Nederland'* (Diversiteit in Bedrijf, 2015). Kenmerkend voor etniciteit is dat mensen verwijzen naar een bepaald territorium, waar dan in hun ogen een specifieke cultuur bij hoort. Bij een etniciteit hoort soms ook een gedeeld geloof (Nederlandse Encyclopedie, 2018). In de meeste definities van etniciteit wordt de cultuur genoemd als het belangrijkste kenmerk waarmee etnische groepen zich van elkaar onderscheiden, namelijk de leefstijl, normen en waarden die de groepsleden met elkaar delen. Abramson (1979) zegt daarentegen dat iedere etnische groep zich altijd in religieus opzicht onderscheidt van andere groepen. Berger (1967) beschouwt de cultuur en ook de religie als het resultaat van menselijk handelen. Cultuur (en daarbij horende religie) informeert waarom mensen bepaalde acties ondernemen. Wat dit betekent met betrekking tot werk en relatieperspectief is dat de acties die mensen nemen bij het construeren van hun leven, hun betekenissen ontleen aan de cultuur of de interpretatiesystemen waarin ze leven (Richardson, 2012: 213). Mensen uit verschillende culturen kunnen soortgelijke acties ondernemen, maar de subjectieve betekenis van die acties zal waarschijnlijk verschillen, deels vanwege de cultuur (Richardson, 2012: 213). Menselijk handelen uit zich in bepaalde gewoonten, gebruiken en feestdagen. Omdat er verschillen in cultuur en religie bestaan ervaren mensen het als prettig wanneer er ruimte is om anders te zijn en dat er rekening wordt gehouden met verschillende gewoonten, gebruiken en feestdagen. In 2014 rekende 79 procent van de niet-westerse allochtonen zich tot een godsdienst tegenover 47,4 procent van de autochtone bevolking die zich tot een godsdienst rekende (CBS, 2015). Zoals eerder genoemd geeft religie betekenis aan acties. Religie kan namelijk van invloed zijn op de traditionele verdeling van

genderrollen (Dildar, 2015). Traditionele rollen omvatten vaak zorgtaken voor de vrouw, zoals het huishouden en de opvoeding van de kinderen.

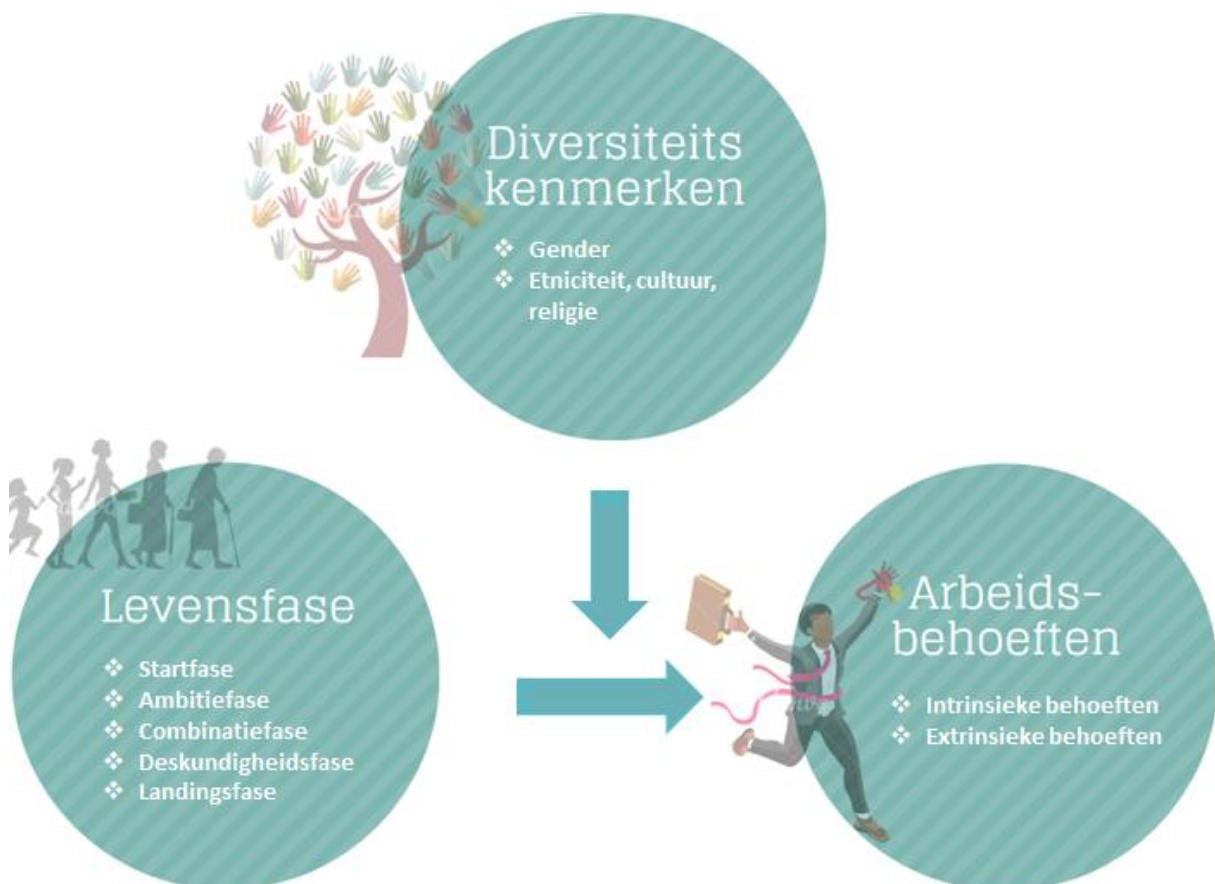
Hofstede beschrijft in zijn dimensie van individualisme versus collectivisme in hoeverre mensen van een bepaalde cultuur als individu of als groep gezien willen worden (Hofstede & Hofstede, 1991: 87). Mensen met een westerse achtergrond zijn vaak individualistisch ingesteld. Dit betekent dat relaties tussen individuen onderling vrijblijvend zijn en individuen vooral geneigd zijn slechts voor zichzelf en/of hun naaste familie te zorgen (Hofstede & Hofstede, 1991). Individen die individualistisch zijn ingesteld werken niet alleen om het gezin te onderhouden, maar ook om de eigen behoeften te bevredigen (Hofstede, 1997). Bij mensen met een westerse achtergrond waar individualistische waarden centraal staan is sprake van een autoritatieve opvoedingsstijl. Dit betekent dat het machtsverschil tussen ouder en kind klein is. In de opvoeding wordt enerzijds de betekenis van regels uitgelegd en wordt anderzijds aandacht geschonken voor de emotionele ondersteuning en autonomie van het kind (Baumrind, 1989, in Bucx & Roos, 2015). In een individualistische samenleving wordt namelijk verwacht dat mensen zelf richting en sturing kunnen geven aan hun leven (Kağıtçıbaşı, 2005, in Bucx & Roos, 2015). Individualistische waarden staan in contrast met collectivistische waarden. Collectivistische waarden staan centraal bij mensen met een niet-westerse achtergrond. Collectivisme betekent dat mensen vanaf hun geboorte opgenomen worden in sterke hechte groepen (vaak grote families en kenniskringen) waarbij men veel met elkaar samenwerkt en voor elkaar zorgt (Hofstede & Hofstede, 1991). In collectivistisch ingestelde groepen is het succes van de groep belangrijker dan dat van het individu zelf en staat het welzijn van de familie voorop (Hofstede, 1997). Bij mensen met een niet-westerse achtergrond is vaak sprake van een autoritaire opvoedingsstijl. Dit betekent dat sprake is van een relatief groot machtsverschil tussen ouders en kinderen en dat het vanzelfsprekend is dat de regels die door ouders worden opgelegd gehoorzaamd worden door het kind (Distelbrink et al., 2009; Ispa et al., 2004; Yaman et al., 2010, in Bucx & Roos, 2015). Kinderen met een niet-westerse achtergrond hebben vaak te maken met ingeperkte autonomie. Ouders zijn voor hun oudedagsvoorziening afhankelijk van hun kinderen en daarom is de hiërarchische verhouding die tussen ouder en kind bestaat functioneel voor het economisch voortbestaan van de familie (Levine, 2003, in Bucx & Roos, 2015). Omdat niet-westerse culturen meer collectivistisch zijn ingesteld, hebben zij een andere beleving van het werk (Hofstede, 1997). Zo wordt bijvoorbeeld overwerken minder erg gevonden, omdat het werk in de eerste plaats gedaan wordt om het welzijn van de familie te waarborgen. De dimensie individualisme versus collectivisme kan op persoonlijk niveau aangeduid worden als idiocentrisme versus allocentrisme (Triandis, 2001). Een idiocentrisch individu is nieuwsgierig, extravert, assertief, direct en dominant en streeft vooral de eigen belangen na. Een allocentristisch individu is te typeren als gehoorzaam, introvert, respectvol en eerbiedig.

Over etniciteit bestaat beperkt begrip (Mau & Bikos, 2000, in Brown & Lent, 2005). Zo zijn culturele gevolgen van transitie in levensfasen doorgaans moeilijk te bepalen, mede doordat centrale waarden en normen vooral in de adolescentie (15-21 jaar) door opvoeding en opleiding worden verworven. Super (1990) legt uit dat etniciteit van invloed is op carrièrekeuzen, doordat individuen met verschil in etniciteit op verschillende wijze vormgeven aan beroepsmatige concepten en zelfconcepten. Lent et al. (1994, in Brown & Lent, 2005) stelt dat etniciteit vaak hand in hand gaat met sociaaleconomische status en dat deze factoren beide invloed uitoefenen op carrièrekeuzes. De effecten van etniciteit en sociaaleconomische status zijn niet gemakkelijk te ontcijferen van andere variabelen (Osipow & Fitzgerald, 1996, in Brown & Lent, 2005), wat resulteert in verwarring over de rol van deze factoren bij het vormgeven van beroepsambities. Onderzoekers laten dan ook gemengde resultaten zien met betrekking tot het concept etniciteit en arbeid. Zo zijn er

onderzoekers die geen verschillen traceerden in de relatie tussen etniciteit en arbeid (Hauser & Anderson, 1991; Rotberg, Brown, & Ware, 1987; Singer & Saldana, 2001; Thomas, 1976; Arbona & Novy, 1991, in Brown & Lent, 2005) en onderzoekers die wel verschil traceerden in de relatie tussen etniciteit en arbeid (Bogie, 1976; Curry & Picou, 1971; Hellenga et al., 2002; Dillard & Perrin, 1980; Wilson & Wilson, 1992, in Brown & Lent, 2005). Omdat de invloed van etniciteit en cultuur lastig te onderzoeken is, kan hier geen hypothese aan verbonden worden. Om relaties te ontdekken of nieuwe feiten te weten te komen, dient etniciteit explorerend onderzocht te worden, om zo de volgende vraag te beantwoorden: *wat is het effect van etniciteit bij de voorkeur voor arbeidsbehoeften?*

3.7 Conclusie

Op basis van de literatuur in het theoretisch kader wordt er vanuit gegaan dat levensfasen bepaalde behoeften met zich meebrengen, maar dat behoeften tegelijkertijd ook beïnvloed worden door diversiteitskenmerken. Dit betekent dat arbeidsbehoeften niet eenzijdig worden bepaald door levensfasen. Dit zorgt voor diversiteit in levensfasen en maakt dat behoeften gedurende de algehele levensloop kunnen verschillen. Door in een levensfasebewust personeelsbeleid rekening te houden met diversiteitskenmerken, kan het beleid bijdragen aan een inclusieve cultuur. Oftewel een cultuur die – organisatie breed – rekening houdt met verschillen tussen medewerkers.



Figuur 1 Conceptueel model

4. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk worden de gebruikte methoden van onderzoek beschreven en verantwoord. De methodologische verantwoording vormt de verbinding tussen de theorie en de empirie. Allereerst wordt een blik geworpen op de onderzoeksstrategie van dit onderzoek. Vervolgens worden de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden toegelicht en wordt de wijze van dataverzameling, de steekproef en de operationalisatie van zowel de kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethode besproken. Mede wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek in beschouwing genomen.

4.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen ZonMw. ZonMw telt in totaal 284 medewerkers en in dit onderzoek staan alle medewerkers van ZonMw centraal. Onderzocht wordt of de levensfasen waarin medewerkers zich bevinden bepalend is voor hun arbeidsbehoeften en welke rol diversiteit speelt op de relatie tussen levensfasen en arbeidsbehoeften. Binnen ZonMw is vanuit het management interesse in het concept levensfasen en diversiteit. Op dit moment houdt een medewerker van ZonMw zich bezig met een onderzoek omtrent Diversiteit & Inclusiviteit (D&I). Dit onderzoeksrapport zal ondersteuning bieden aan het door ZonMw uitgevoerde onderzoek omtrent D&I, maar is wel onafhankelijk uitgevoerd. De keuze om niet samen te werken is gemaakt, omdat het tijdschema gegeven voor dit onderzoek kleiner was en het onderzoek omtrent D&I binnen ZonMw vertraging op ging lopen door de ondernemingsraad. Het onderwerp diversiteit ligt namelijk gevoelig bij de ondernemingsraad, omdat zij bang zijn dat de gegevens herleidbaar zijn. Om deze reden is in de controle vragen over diversiteit niet rechtstreeks gevraagd naar welke religie en etniciteit de medewerkers er op na houden, maar is alleen gevraagd of de respondenten religieus zijn en of zij een westerse of niet-westerse achtergrond hebben. Naast dat het onderwerp gevoelig ligt bij de ondernemingsraad is onlangs ook de nieuwe AVG privacywet ingevoerd en is ZonMw volop bezig met de invoering van deze wet. Dit gegeven heeft bij dit onderzoek ook enige vertraging opgeleverd.

Dit onderzoek is deductief. Dit houdt in dat de theorie gebruikt wordt om de praktijk te verklaren. Op basis van de theorie zijn een aantal hypothesen opgesteld en een (onderzoeks)vraag. Dit onderzoek toont resultaten van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek, ook wel triangulatie genoemd (Boeijs, 2014). Volgens Philipsen en Verwooy-Dassen (2004) versterken kwalitatief en kwantitatief onderzoek elkaar. Daarom is ervoor gekozen om beide onderzoeksmethoden te gebruiken. De kwantitatieve onderzoeksmethode betreft een vragenlijstonderzoek. Hier is voor gekozen, omdat de onderzoeker middels kwantitatief onderzoek de mogelijkheid krijgt om een groot aantal mensen dezelfde vragen te stellen en op een gemakkelijke wijze de verkregen antwoorden te registreren (Neuman, 2014). De resultaten van de vragenlijst worden met het statistiek programma SPSS getoetst. Vervolgens wordt middels de geanalyseerde resultaten opgemaakt of de hypothesen aangenomen of verworpen dienen te worden. Voor een vragenlijstonderzoek is gekozen, omdat middels deze methode een groot aantal respondenten bereikt kan worden. Op deze manier kan een zo'n volledig mogelijk beeld verkregen worden over in welke levensfasen medewerkers met verschillende achtergronden zich bevinden en welke arbeidsbehoeften passend zijn bij een bepaalde levensfase. Kwalitatief onderzoek heeft als functie om de betekenis(en) achter processen te verklaren basierend op bijbehorende theorie (Lucassen & Olde Hartman, 2007). Omdat uit de literatuur blijkt dat etniciteit een lastig onderwerp is waar nog niet veel over bekend is en er sprake is van een kleine onderzoekseenheid is ervoor gekozen om het concept etniciteit explorerend te onderzoeken. Door gebrek aan eerder onderzoek was het niet mogelijk om een hypothese op te stellen en wordt getracht middels explorerend onderzoek antwoord te geven op de vraag wat het effect van etniciteit is bij de voorkeur van arbeidsbehoeften. Explorerend onderzoek wordt gedaan

middels het afnemen van semigestructureerde interviews en is bedoeld om te ontdekken wat een bepaalde groep respondenten belangrijk vindt aan het onderzoeksonderwerp (Matthews & Ross, 2010).

4.2 Dataverzameling

Zoals in bovenstaande paragraaf vermeld, is de data van dit onderzoek verzameld middels gebruik van een vragenlijst en interviews.

4.2.1 Vragenlijst

Middels de vragenlijst (zie bijlage I) wordt getracht om de deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden. De vragenlijst omvat vragen over levensfasen, diversiteit en arbeidsbehoeften. De vragen zijn op zo een manier geformuleerd dat de resultaten niet herleidbaar zijn naar deelnemers en hun anonimiteit gewaarborgd blijft. 22 mei is een bericht op intranet geplaatst met informatie over dit onderzoek en om de vragenlijst aan te kondigen (zie bijlage II). Alle medewerkers zijn via hun werkmail uitgenodigd om deel te nemen aan de vragenlijst. In deze mail is nogmaals informatie over het onderzoek verschaft met een link naar de vragenlijst (zie bijlage III). De vragenlijst is middels de website www.enquetesmaken.com uitgezet en is verspreid van 24 mei tot en met 8 juni 2018. 31 mei 2018 is aan alle medewerkers een herinnering verstuurd (zie bijlage IV) en is de onderzoeker – met papieren versies van de vragenlijst – langsgedaan bij de medewerkers om te vragen of zij de vragenlijst al ingevuld hadden en zo niet of zij dit samen wilde invullen. Het sturen van de herinnering en het langsgaan bij medewerkers had als doel om de hoogte van de respons te beïnvloeden.

De vragenlijst bestaat voor een groot deel uit gesloten vragen, met soms de optie om een toelichting te geven. Om de vragen te meten zijn exacte antwoorden nodig die vergelijkbaar zijn tussen personen en het gebruik van gesloten vragen maakt dit mogelijk (Baarda, Goede & Kalmijn, 2015). De vragenlijst bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel bevat enkel controlevragen zoals bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, rollen en etniciteit. In dit onderdeel is gebruik gemaakt van 9 meerkeuzevragen. Bij de meerkeuzevragen is alleen de mogelijkheid tot het invullen van één antwoord. De vraag over rollen vormt hierbij een uitzondering. Bij deze vraag hebben de respondenten namelijk de mogelijkheid om meerdere antwoorden aan te kruisen. Het tweede deel van de vragenlijst bevat inhoudelijke vragen over levensfasen en arbeidsbehoeften. In dit onderdeel wordt gebruik gemaakt van meerkeuze vragen en een 10-puntsschaal. Bij de meerkeuzevraag over levensfasen hebben de respondenten de mogelijkheid tot het invullen van één antwoord. Voor de vragen over arbeidsbehoeften wordt een 10-puntschaal gebruikt. Middels deze antwoordcategorie kan de respondent aangeven in welke mate hij/zij bepaalde arbeidsbehoeften belangrijk vindt en wat de mate van tevredenheid is over deze arbeidsbehoeften.

4.2.2 Interviews

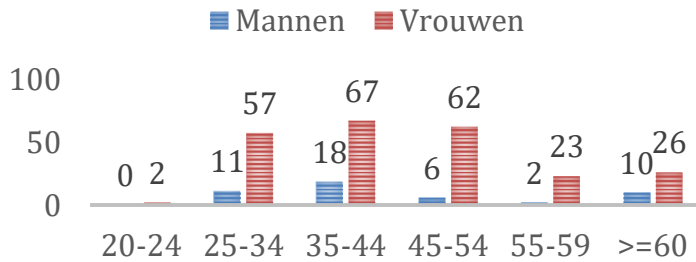
Semigestructureerde interviews zijn gepast als het gaat om het belichten van ervaringen, gedragingen of het begrip van respondenten over het onderzoeksonderwerp (Matthews & Ross, 2010). Dit wordt mogelijk gemaakt doordat semigestructureerde interviews alle respondenten in staat stellen om op hun eigen manier te praten over onderwerpen en zij met eigen woorden vragen kunnen beantwoorden, maar ook omdat de interviewer de mogelijkheid tot doorvragen heeft (Matthews & Ross, 2010). Voor dit onderzoek zijn respondenten met een niet-westerse achtergrond geselecteerd en is hen middels interviews gevraagd om te beschrijven aan welke werkaspecten hun ideale baan voldoet, om op deze manier te achterhalen welke aspecten zij in het werk als belangrijk achten. Data verkregen tijdens interviews is in de vorm van gesproken woorden en zichtbare uitdrukkingen (Neuman, 2014).

4.3 Steekproef

Onder de onderzoeksgroep vallen personen die informatie geven over zichzelf of hun situatie. Zij worden respondenten genoemd (Baarda, Bakker, Velden, Julsing & Peters, 2013).

4.3.1 Vragenlijst

ZonMw telt in totaal 284 medewerkers die in de mogelijkheid gesteld zijn om deel te nemen aan de vragenlijst. Doordat alle medewerkers van ZonMw onder de onderzoekspopulatie vallen is geen sprake van een selecte steekproef. In figuur 2 wordt inzicht gegeven in de leeftijdsopbouw van de onderzoekspopulatie.



Figuur 2 Leeftijdsopbouw ZonMw

Externe validiteit is de mate waarin de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar andere situaties dan die in het onderzoek (Robson, 2002). Van de 284 medewerkers hebben 131 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Dit komt neer op een responsrate van 46 procent. Dit ligt onder de vereiste steekproefgrootte. Volgens de steekproefcalculator is bij een populatie van 284 met een foutenmarge van 5 procent namelijk een steekproefgrootte van 164 respondenten vereist (CheckMarket, 2018). Een foutenmarge van 5 procent betekent dat als 50 procent van de steekproef een bepaald antwoord geeft, dat men er zeker van kan zijn dat als deze vraag aan de volledige populatie was gesteld, dat tussen de 45 procent (50-5) en 55 procent (50+5) datzelfde antwoord gekozen zou hebben (CheckMarket, 2018). Hoe lager de foutenmarge is, hoe grotere steekproef vereist is. Dit onderzoek omvat een foutenmarge van 6 procent. Gesteld kan worden dat de steekproef iets te klein is om representatief te zijn, maar dat uit de overeenkomstige kenmerken tussen de respondenten wel voorzichtige conclusies getrokken kunnen worden.

In tabel 2 worden achtergrondgegevens van de respondenten weergegeven. Deze tabel laat zien dat het overgrote deel van de respondenten hoogopgeleid (78.6%) en vrouw (84.7%) is en dat de respondenten een gemiddelde leeftijd van 45 jaar hebben. In vergelijking met de gehele populatie zijn in de onderzoekspopulatie iets meer vrouwen en ouderen. Dit betekent dat er nauwelijks sprake is van oververtegenwoordiging en dat de onderzoeksgroep als representatief beschouwd kan worden.

Tabel 2 Representativiteit

Achtergrond variabele	Categorieën	Frequentie in populatie (N=284)	Frequentie in respons (N=131)	Toets
Geslacht	Man	47 (16.55%)	20 (15.3%)	T-toets ($\alpha = 0.05$)
	Vrouw	237 (83.45%)	111 (84.7%)	
	<i>Totaal</i>	284	131	
Leeftijd		Gemiddelde leeftijd populatie 43	Gemiddelde leeftijd respons 45	T-toets ($\alpha =$

Opleidingsniveau	Frequentie in populatie	Frequentie in respons	
Laag	Onbekend	1 (0.8%)	Frequencies
Gemiddeld		27 (20.6%)	
Hoog		103 (78.6%)	
<i>Totaal</i>		<i>131</i>	

Missing values

De vragenlijst is door 131 respondenten volledig ingevuld. 16 respondenten hebben alleen de controle vragen beantwoord. Deze 16 respondenten zijn daarom niet meegenomen in de analyse van SPSS.

4.3.2 Interviews

De interviews zijn afgenomen bij 7 medewerkers die minstens één ouder hebben die in een niet-westers land is geboren en is bedoeld om te achterhalen wat het effect van etniciteit is bij de voorkeur van arbeidsbehoeften. Vooraf is een topiclijst (zie bijlage V) opgesteld die ervoor zorgt dat alle onderwerpen omtrent het concept etniciteit behandeld worden en dat elke respondent dezelfde vragen beantwoord heeft. Dit komt de betrouwbaarheid ten goede. Mede zijn interviews afgenomen in een lege ruimte, zodat de respondent zich in een veilige omgeving bevond en vrij uit kon spreken. Met toestemming van de respondent is het interview opgenomen met een voice recorder. De opname is gebruikt voor het uitwerken van het interview tot een interviewtranscript. Dit heeft ervoor gezorgd dat geen informatie verloren is gegaan. De interviews bieden ondersteuning aan de resultaten van de vragenlijst, waar ook de controle variabele religie en etnische achtergrond in zijn opgenomen.

Voor mogelijke interviewkandidaten is eerst een selectie gemaakt van mannen en vrouwen met een niet-westerse achternaam. Vervolgens zijn kandidaten op willekeurige basis benaderd om deel te nemen aan het interview en is nagegaan of de deelnemers een niet-westerse achtergrond hebben. Het selecteren en benaderen van kandidaten is op deze manier gedaan, omdat via het personeelssysteem geen uitdraai gemaakt kon worden van medewerkers met een niet-westerse achtergrond. De deelnemers hebben een leeftijdsrange van 31-44 jaar. Om de externe validiteit te bevorderen zijn meerdere mannen en vrouwen geïnterviewd met een niet-westerse achtergrond.

4.4 Operationalisatie

In deze paragraaf wordt zowel de vragenlijst als het interview geoperationaliseerd.

4.4.1 Vragenlijst

In dit onderzoek worden verschillende type behoeften in kaart gebracht en onderscheiden. Deze behoeften worden gegroepeerd onder intrinsieke en extrinsieke behoeften. De variabelen van de intrinsieke en extrinsieke behoeften vormen een index en kunnen niet gezien worden als een schaal. Een schaal meet namelijk hetzelfde concept, terwijl de variabelen verdeeld onder intrinsieke en extrinsieke behoeften verschillende concepten meten. Om deze reden hoeft voor dit onderzoek geen factoranalyse uitgevoerd te worden.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheidscoëfficiënt (Cronbach's Alpha) verwijst naar de interne consistentie en geeft de samenhang aan tussen de items van een schaal weer. Aangezien geen sprake is van een schaal hoeft de betrouwbaarheid eigenlijk niet gemeten te worden. Volgens de theorie komen sommige behoeften voort uit extrinsieke en intrinsieke motivatie en kunnen deze via het werk vervuld worden. Veronderstelt wordt dat bepaalde behoeften toe behoren aan een intrinsieke of extrinsieke

dimensie. Daarom wordt toch gekeken naar de betrouwbaarheid, om inzichtelijk te maken of de behoeften per dimensie met elkaar samenhangen. Over het algemeen wordt een schaal met een waarde van $>.70$ gezien als acceptabel (Universiteit Tilburg, z.d.). De intrinsieke variabelen hebben een cronbach alpha van $.90$. en de extrinsieke variabelen hebben een cronbach alpha van $.80$. De hoge mate van samenhang tussen intrinsieke en extrinsieke variabelen suggereert dat de theorie gelijk heeft. Omdat de intrinsieke en extrinsieke behoeften geen schaal betreft, worden ze verder afzonderlijk meegenomen in de analyse.

Per variabele wordt onderstaand een beschrijving gegeven hoe deze geoperationaliseerd is.

Arbeidsbehoeften (afhankelijke variabele)

Arbeidsbehoeften zijn onderverdeeld in intrinsieke en extrinsieke behoeften. De intrinsieke variabelen omvatten: zelfontplooiing, autonomie, variatie in vaardigheden, feedback, samenwerking, taakbelang, zingeving. De extrinsieke variabelen omvatten: salaris, werkomstandigheden, werkzekerheid, werk-privébalans, verbondenheid, erkenning, doorgroeimogelijkheden. Een toelichting van deze begrippen is te vinden in bijlage VI. De intrinsieke en extrinsieke index is overgenomen van Moor (2012) en Hackman en Oldham (1976). Er is voor gekozen om variabelen van meerdere auteurs te gebruiken, omdat het gebruik van meerdere variabelen een breder inzicht geeft. Bij elke variabele wordt de vraag gesteld: 'Hoe belangrijk vindt u [variabele X]?' en 'Hoe tevreden bent u over [variabele X]?' Taakbelang verwijst naar het dienen van het publieke belang. Bij deze vraag is alleen gevraagd hoe belangrijk de respondenten het vinden dat hun baan het publieke belang dient. Werkomstandigheden (fysiek & mentaal), verbondenheid (onderlinge interactie & deel uitmaken van het team) en doorgroeimogelijkheden (verticaal & horizontaal) bestaan volgens de theorie uit twee elementen. Gekeken is of de elementen samenhangen, omdat dit vanuit de theorie wordt verondersteld. Fysieke en mentale werkomstandigheden hebben een cronbach alpha van $.34$, de elementen van verbondenheid hebben een cronbach alpha van $.87$ en de verticale en horizontale doorgroeimogelijkheden hebben een cronbach alpha van $.60$. De lage samenhang in werkomstandigheden suggereert dat de theorie geen gelijk heeft en daarom zullen deze elementen afzonderlijk van elkaar bekeken worden in het onderzoek. De matige samenhang tussen doorgroeimogelijkheden betekent dat de samenhang valt de betwisten, daarom is ervoor gekozen om deze elementen wel samen te bekijken.

Levensfasen (onafhankelijke variabele)

Leisink et al. (2010) hebben van de verschillende levensfasen (startfase, ambitiefase, combinatiefase, deskundigheidsfase, landingsfase) een omschrijving opgesteld. De levensfasen zijn gemeten door deze omschrijvingen aan de respondenten voor te leggen en hen te vragen in welke omschrijving zij zichzelf het meest herkennen. Dit is subjectief, omdat de respondenten naar eigen inzicht een levensfasen aan zichzelf toeschrijven. Deze manier is ook gehanteerd door Leisink et al. (2010). De antwoordmogelijkheden zijn: (1) *Ik ben een starter op de arbeidsmarkt of iemand die geswitcht is van baan;* (2) *Ik weet wat ik wil. Het zoekproces naar wat ik zoek in een baan ben ik nabij en ik heb bewust gekozen voor een richting. Ik wil veel leren en ben te omschrijven als gemotiveerd en ambitieus;* (3) *Ik ben op zoek naar een goede balans tussen werk en privé;* (4) *Ik heb veel werk- en levenservaring opgedaan en ben van grote betekenis voor de organisatie;* (5) *Ik heb geen behoefte aan ingrijpende veranderingen. Ik houd mij bezig met het afbouwen van mijn loopbaan, het overdragen van werk en het nadenken over mijn pensioen.*

Rollen (controle variabele)

Rollen zijn een indicatie dat iemand zich in een bepaalde levensfase bevindt. Om te achterhalen welke rollen de respondenten hebben, naast de rol van medewerker is gevraagd welke rol(len) zij in het dagelijks leven bekleden, waarbij meerdere antwoorden mogelijk zijn: echtgenoot/partner, ouder, huisvrouw/-man, grootouder, mantelzorger, kinderoppas, pupil, coach, en anders.

Geslacht (controle variabele)

Geslacht wordt gemeten door de respondenten te vragen om in te vullen of zij man of vrouw zijn.

Leeftijd (controle variabele)

Leeftijd wordt gemeten door de respondenten te vragen om hun geboortjaar in te vullen. De geboortejaren zijn omgerekend naar leeftijd in jaren.

Opleidingsniveau (controle variabele)

Opleidingsniveau is gemeten door de respondenten te vragen naar hun hoogst genoten opleiding afgerond met een diploma of getuigschrift. De antwoordmogelijkheden zijn, zoals door Stoffelsen en Diehl (2007) geformuleerd: lagere school, voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo), middelbaar beroepsonderwijs (mbo), Hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo), voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo), hoger beroepsonderwijs (hbo), wetenschappelijk onderwijs (wo), en als laatste de mogelijkheid om 'anders' in te vullen. Dit onderzoek bevat een groot aantal hoogopgeleide respondenten, daarom wordt onderscheid gemaakt tussen hoogopgeleid en niet hoogopgeleid. Volgens de standaard onderwijsindeling van het CBS (2016) worden hoger beroepsonderwijs (hbo) en wetenschappelijk onderwijs (wo) gecategoriseerd als hoogopgeleid.

Dienstjaren (controle variabele)

Het aantal dienstjaren zijn gemeten door de respondenten te vragen om in te vullen sinds welk jaar zij werkzaam zijn bij ZonMw. Omdat leeftijd en dienstjaren met elkaar correleren en dus hetzelfde meten is het niet nodig om beide variabelen op te nemen in de analyse. Daarom is ervoor gekozen om de controle variabele dienstjaren niet mee te nemen in de verdere uitwerking.

Contracturen (controle variabele)

Contracturen zijn gemeten door de respondenten te vragen om in te vullen hoeveel uren zij volgens hun contract per week werken. Indien het een parttime medewerker betrof is gevraagd wat de reden is van het parttime contract met de keuze uit de volgende antwoordmogelijkheden: (1) zorgtaken; (2) financieel niet noodzakelijk; of (3) 'anders'.

Kinderen (controle variabele)

Om te meten of de respondenten kinderen hebben van 18 jaar of jonger, is hen gevraagd om in te vullen of zij één of meer kinderen van 18 jaar of jonger hebben. Hierbij zijn de antwoordcategorieën 'ja' en 'nee' gehanteerd.

Etniciteit (controle variabele)

Etniciteit is gemeten door de respondenten te vragen of zij tenminste één ouder hebben die in het buitenland is geboren. De antwoordcategorieën zijn: (1) ja, geboren in een westers land; (2) ja, geboren in een niet-westers land; (3) nee. Omdat het vragen naar een specifieke etniciteit erg gevoelig ligt en het de uitkomst herleidbaar kan maken, is er voor gekozen om onderscheid te maken tussen respondenten met een westerse en niet-westerse achtergrond.

Religie (controle variabele)

Religie is gemeten door te vragen of de deelnemers religieus zijn. Het vragen naar religie ligt gevoelig, daarom is ervoor gekozen om alleen de antwoordcategorieën 'ja' en 'nee' te hanteren.

4.4.2 Interview

Zo als eerder in dit hoofdstuk aangegeven was het noodzakelijk om de variabele etniciteit (en daarbij horende cultuur en religie) explorerend te onderzoeken. Middels gebruik van indicatoren worden de variabele inzichtelijk gemaakt, omdat indicatoren het mogelijk maken om een verband te leggen tussen het begrip en de kenmerken die empirisch waar zijn genomen. Hiervoor dient de theorie vertaald te worden naar de praktijk. Dit wordt gedaan middels het afnemen van interviews. Om deze

vertaling te kunnen doen zal de operationalisering de leidraad vormen bij het opstellen van de interviews.

Tabel 3 Operationalisatie diversiteit en arbeidsbehoeften

Begrip	indicatoren	Waarden van de indicatoren
<i>Diversiteit: de mate waarin medewerkers met verschillende achtergronden zijn vertegenwoordigd (Diversiteit in Bedrijf, 2017)</i>	a) Etniciteit	<ol style="list-style-type: none"> 1) Minstens één ouder geboren in een niet-westers land. 2) Minstens één ouder geboren in een westers land (buiten Nederland om). 3) Beiden ouders in Nederland geboren.
	b) Cultuur	<ol style="list-style-type: none"> 1) Binnen de organisatie wordt wel/geen voldoende rekening gehouden met behoeften die voortkomen uit de culturele opvattingen die een persoon heeft, zoals eetgewoonten/feestdagen.
	c) Religie	<ol style="list-style-type: none"> 1) Binnen de organisatie wordt wel/geen voldoende rekening gehouden met behoeften die voortkomen uit de religieuze opvattingen die een persoon heeft, zoals eetgewoonten, feestdagen, bidruimte, kleding. 2) Wel of niet religieus?
<i>Arbeidsbehoeften : Grofweg kan onderscheid worden gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Moor, 2012)</i>	a) Werkaspecten ideale baan	<ol style="list-style-type: none"> 1) In de ideale baan zijn de volgende intrinsieke behoeften wel/niet belangrijk: <i>zelfontplooiing, autonomie, variatie in vaardigheden, feedback, samenwerking, taakbelang, zingeving.</i> 2) In de ideale baan zijn de volgende extrinsieke behoeften wel/niet belangrijk: <i>salaris, werkomstandigheden, werkzekerheid, werk-privébalans, verbondenheid, erkenning, doorgroeimogelijkheden.</i>
	b) Ideaal beeld	<ol style="list-style-type: none"> 1) Huidige baan voldoet wel/niet aan ideaal beeld.
	c) Toekomstperspectief	<ol style="list-style-type: none"> 1) Vroeger wel/niet met ouders over toekomstperspectief gesproken. 2) Ouders hebben wel/niet aangegeven wat zij aantrekkelijke banen vinden. 3) Er is vanuit huis wel/niet gestimuleerd om een bepaalde richting op te gaan.

4.4.3 Interne validiteit

Om de interne validiteit te waarborgen zijn verschillende methoden van onderzoek gebruikt om data te verzamelen. De gebruikte onderzoekstechnieken zijn gebaseerd op de theorie, wat waarborgt dat de resultaten passend zijn bij het beoogde verschijnsel (Van Zwielen & Willems, 2004). Mede wordt de interne validiteit gewaarborgd wanneer het gehele onderzoeksproces wordt overzien door een externe auditor. Een externe auditor staat op afstand van het onderzoek en is daarom in staat om de onderzoeker – gedurende het proces en de slotfase – van een objectieve beoordeling te voorzien (Lincoln & Guba, 1985, in Creswell, 2009). In dit onderzoek kan de scriptiebegeleider gezien worden als een externe auditor. Tijdens dit onderzoek zijn gedurende het onderzoeksproces meerdere scriptiekringen georganiseerd waarbij de onderzoeker voorzien werd van feedback.

5. Kwantitatieve (& kwalitatieve) resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken. Om na te gaan of de hypothesen aangenomen kunnen worden zijn met het programma SPSS analyses gemaakt van de resultaten die verzameld zijn middels de vragenlijst. Allereerst wordt inzicht gegeven in de beschrijvende statistieken. Dit heeft als functie om de onderzoeksgegevens te ordenen en te presenteren in tabellen, en vat tegelijkertijd gegevens samen in karakteristieke maten (Vocht, 2013: 117). Een deel van de beschrijvende statistieken zal ondersteund worden met interviewdata. Daaropvolgend worden de correlaties belicht tussen verschillende variabelen in dit onderzoek en worden de voorwaarden voor een meervoudige regressieanalyse bekeken. Ten slotte wordt antwoord gegeven op de deelvragen van dit onderzoek.

5.1 Beschrijvende statistiek

In tabel 4 worden de beschrijvende statistieken van alle variabelen van dit onderzoek weergegeven. Wat opvalt is dat de gemiddelde waarderingen omtrent de belangrijkheid van arbeidsbehoeften vrij hoog zijn: de gemiddelde waardering ligt tussen de 7.27 en 8.85. Fysieke werkomstandigheden vormen een uitzondering, daar ligt de waardering gemiddeld op 5.96. De cijfers laten zien dat respondenten over het algemeen gemiddelde lager scoren op de tevredenheid ten aanzien van de arbeidsbehoeften in vergelijking met de waardering van belangrijkheid. Echter ook hier vormt fysieke werkomstandigheden een uitzondering ($M = 6.47$, $SD = 2.04$) daarbij ligt de tevredenheid hoger. Dit indiceert dat de respondenten bij alle arbeidsbehoeften – op fysieke werkomstandigheden na – enige mate van verbetering wenselijk achten. Het grootste verschil tussen de mate van belangrijkheid en tevredenheid van arbeidsbehoeften is terug te vinden bij verticale en horizontale doorgroeimogelijkheden. De gemiddelde waardering van de belangrijkheid van verticale- en horizontale doorgroeimogelijkheden ligt op 7.27 en 7.78. Deze waarderingen verschillen met meer dan één punt van de waardering van de tevredenheid, namelijk 5.43 en 6.60. Dit duidt aan dat respondenten onvoldoende verticale doorgroeimogelijkheden ervaren en dat zij horizontale doorgroeimogelijkheden onderkennen, maar dat het wenselijk is dat doorgroeimogelijkheden in het algemeen verbeterd worden.

Zoals eerder aangegeven in hoofdstuk 4 is het overgrote deel van de respondenten hoogopgeleid en vrouw. Tabel 4 laat zien dat 45% van de respondenten kinderen heeft van 18 jaar of jonger. De respondenten werken gemiddeld 32 uur per week en de voornaamste reden hiervan is het hebben van zorgtaken (48%), zoals de zorg voor het gezin en/of mantelzorg. Bijna een kwart van de respondenten geeft aan religieus (23.7%) te zijn en een kleine minderheid van de respondenten geeft aan een niet-westerse achtergrond te hebben (11.5%). In de steekproef geeft het merendeel van de respondenten aan zich in de combinatiefase te herkennen (37.4%). Een andere grote groep waarin de respondenten zich herkennen is de deskundigheidsfase (29%). In tegenstelling tot deze fasen, herkennen maar weinig respondenten zich in de startfase (11.5%) en landingsfase (3.1%).

Tabel 4 beschrijvende statistieken van afhankelijke-, onafhankelijke, moderator- en controlevariabelen

Variabele	Gem.	Min.	Max.	SD	N	
Leeftijd	44	22	64	11.30	131	
Dienstjaren totaal	7	0	24	6.04	131	
Werkuren per week	32	8	40	6.09	131	
Salaris	<i>Belangrijkheid</i>	7.66	3	10	1.25	131
	<i>Tevredenheid</i>	7.00	3	10	1.38	131

Fysieke werkomstandigheden	<i>Belangrijkheid</i>	5.96	1	10	2.39	131
	<i>Tevredenheid</i>	6.47	1	10	2.04	131
Mentale werkomstandigheden	<i>Belangrijkheid</i>	7.86	1	10	1.36	131
	<i>Tevredenheid</i>	7.15	1	10	1.21	131
Werkzekerheid	<i>Belangrijkheid</i>	7.81	1	10	1.55	131
	<i>Tevredenheid</i>	7.57	1	10	1.69	131
Werk-privébalans	<i>Belangrijkheid</i>	8.75	1	10	1.20	131
	<i>Tevredenheid</i>	7.53	1	10	1.33	131
Onderlinge interactie met collega's	<i>Belangrijkheid</i>	8.36	1	10	1.20	131
	<i>Tevredenheid</i>	7.92	1	10	1.31	131
Deel uitmaken van het team	<i>Belangrijkheid</i>	8.15	1	10	1.26	131
	<i>Tevredenheid</i>	7.73	1	10	1.46	131
Erkenning	<i>Belangrijkheid</i>	8.26	1	10	1.26	131
	<i>Tevredenheid</i>	7.29	1	10	1.53	131
Verticale doorgroeimogelijkheden	<i>Belangrijkheid</i>	7.27	1	10	1.76	131
	<i>Tevredenheid</i>	5.43	1	10	2.12	131
Horizontale doorgroeimogelijkheden	<i>Belangrijkheid</i>	7.78	1	10	1.46	131
	<i>Tevredenheid</i>	6.6	1	10	1.80	131
Zelfontplooiing	<i>Belangrijkheid</i>	8.31	2	10	1.28	131
	<i>Tevredenheid</i>	7.11	1	10	1.50	131
Autonomie	<i>Belangrijkheid</i>	8.41	1	10	1.15	131
	<i>Tevredenheid</i>	7.62	1	10	1.45	131
Variatie in vaardigheden	<i>Belangrijkheid</i>	8.33	1	10	1.12	131
	<i>Tevredenheid</i>	7.3	1	10	1.47	131
Feedback	<i>Belangrijkheid</i>	7.81	2	10	1.22	131
	<i>Tevredenheid</i>	7	1	9	1.40	131
Samenwerking	<i>Belangrijkheid</i>	8.24	2	10	1.12	131
	<i>Tevredenheid</i>	7.89	2	10	1.23	131
Zinvol werk	<i>Belangrijkheid</i>	8.32	2	10	1.19	131
	<i>Tevredenheid</i>	7.47	1	10	1.32	131
Taakbelang	<i>Belangrijkheid</i>	7.63	2	10	1.55	131

Variabele	Procent	N
-----------	---------	---

Geslacht	<i>Man</i>	15,3%	20
	<i>Vrouw</i>	84.7%	111
Opleiding	<i>Niet hoogopgeleid</i>	21.4%	28
	<i>Hoogopgeleid</i>	78.6%	103
Reden van parttime werk	<i>N.v.t. want ik werk fulltime</i>	39.7%	52
	<i>Zorgtaken</i>	29%	38
	<i>Voldoende financiële middelen</i>	5.3%	7
	<i>Anders</i>	26%	34
Kinderen ≤ 18 jaar	<i>Ja</i>	45%	59
	<i>Nee</i>	55%	72
Levensfase	<i>Startfase</i>	11.5%	15
	<i>Ambitiefase</i>	19.1%	25
	<i>Combinatiefase</i>	37.4%	49
	<i>Deskundigheidsfase</i>	29%	38
	<i>Landingsfase</i>	3.1%	4
Tenminste één ouder in het buitenland geboren	<i>Ja, geboren in een westers land</i>	13%	17
	<i>Ja, geboren in een niet-westers land</i>	11.5%	15
	<i>Nee</i>	75.6%	99
Religieus	<i>Ja</i>	23.7%	31
	<i>Nee</i>	76.3%	100

5.1.1 Levensfasen

Doordat een laag percentage van de respondenten zich met de startfase en landingsfase identificeert, is besloten om de startfase samen te voegen met de ambitiefase en om de landingsfase samen te voegen met de deskundigheidsfase. In de verdere analyse zullen dus niet vijf, maar drie levensfasen worden onderscheiden: (1) start- & ambitiefase, (2) combinatiefase, (3) deskundigheids- & landingsfase (zie tabel 5). Wat opvalt is dat de spreiding van leeftijd het hoogst is binnen de start- & ambitiefase (SD = 10.77). Dit betekent dat de groep die zich herkent in de start- & ambitiefase minder homogene antwoorden heeft gegeven op de vragenlijst dan de groepen die zich herkennen in de combinatiefase en de deskundigheids- & landingsfase.

Tabel 5 nieuwe verdeling levensfasen

Levensfasen	Frequentie in respons (N = 131)	Percentage	Gemiddelde leeftijd	SD
Start- & ambitiefase	40	30.5	36	10.77
Combinatiefase	49	37.4	42	8,22
Deskundigheids- & landingsfase	42	32.1	53	8,17
Totaal	131	100	44	-

5.1.2 Rollen en levensfasen

Medewerkers kunnen naast de rol van medewerker andere rollen aannemen in het dagelijks leven. Rollen zijn een indicatie of respondenten hun levensfase goed hebben ingeschat, daarom wordt ook naar de rollen gekeken. In tabel 6 wordt de rolverdeling over de levensfasen weergegeven. Te zien is dat de meeste mensen die de rol van ouder van kinderen ≤18 jaar (56%) en de rol van huisvrouw/-man (50%) aannemen zich in de combinatiefase bevinden. Ook is zichtbaar dat de meeste mensen

die de rol van mantelzorger (67%), grootouder (88%) en coach (42%) aannemen in de deskundigheids- & landingsfase verkeren. Wat opvalt aan de start- & ambitiefase is dat het aantal mensen per rol lager ligt dan in de andere levensfasen. Alleen de rol van pupil (55%) vormt hierbij een uitzondering. Dit laat zien dat deze fase de meeste mensen bevat die momenteel een opleiding of cursus volgen. Sommige mensen die de rol van ouder met kinderen ≤ 18 jaar aannemen delen zichzelf in in de start- & ambitiefase. Aangezien de start- & ambitiefase bestaat uit twee samengevoegde fasen – namelijk de startfase en de ambitiefase – is nagegaan welk van deze fasen de overhand heeft in het aannemen van de rol van ouder met kinderen ≤ 18 jaar. Uit de resultaten blijkt dat 10 van de 11 mensen die de rol van ouder met kinderen ≤ 18 jaar aanneemt in de ambitiefase verkeerd. Een verklaring waarom één ouder zich in de startfase herkent, kan zijn omdat deze onlangs van baan is gewisseld en een reden dat tien ouders zich in de ambitiefase hebben geplaatst zou kunnen zijn omdat zij ambitieuzer zijn dan ouders die zich in de combinatiefase herkennen en hier op dit moment in hun leven meer prioriteit aan geven dan een goede werk-privébalans. Ook kan het zijn dat zij de middelen hebben om (bepaalde) zorgtaken door anderen uit te laten voeren, waardoor een goede werk-privébalans minder belangrijk is en er meer ruimte is om de eigen ambities na te streven.

Tabel 6 rolverdeling bij levensfasen

Rollen	Start- & ambitiefase		Combinatiefase		Deskundigheids- & landingsfase		Totaal (100%)
	N	%	N	%	N	%	
Echtgenoot/Partner	30	28.85	39	37.5	35	33.65	104
Ouder totaal	13	16.67	38	48.72	27	34.61	78
Ouder met kinderen ≤ 18	11	18.64	33	55.93	15	25.42	59
Huisvrouw/-man	11	17.75	31	50	19	30.65	62
Grootouder	0	0	1	12.5	7	87.5	8
Mantelzorger	2	9.52	5	23.81	14	66.67	21
Kinderoppas	2	20	5	50	3	30	10
Pupil	6	54.55	2	18.18	3	27.27	11
Coach	9	37.5	5	20.83	10	41.67	24

De verdeling van rollen onder de verschillende fasen komt overeen met de theorie. Om te kijken of het geen toeval is wat in de tabel beschreven staat, wordt inzicht gegeven in de correlaties tussen levensfasen en rollen. Uit onderstaande correlatiematrix (tabel 7) blijkt dat de start- & ambitiefase een negatieve samenhang vertoont met de rol van ouder ($r = -.37, p < .01$) en huisvrouw/-man ($r = -.25, p < .01$) en dat de combinatiefase een positieve samenhang vertoont met de rol van ouder ($r = .28, p < .01$) en de rol van huisvrouw/-man ($r = .26, p < .01$). Dit betekent dat bij jongere mensen die zich vaker in de start- & ambitiefase bevinden de kans kleiner is dat ze de rol van ouder en huisvrouw/-man innemen. Ook blijkt dat de rol van ouder een positief verband heeft met de rol van huisvrouw/-man en daarom is het dus geen vreemd gegeven dat deze rollen hetzelfde significante verband laten zien. Oftewel bij mensen die de rol van ouder aannemen is de kans groot dat zij ook de rol van huisvrouw/-man aannemen. De deskundigheids- & landingsfase vertoont een positieve relatie met de rol van grootouder en mantelzorger en de start- & ambitiefase vertoont een negatieve relatie met de rol van mantelzorger. Dit betekent dat mensen die de rol van grootouder en mantelzorger aannemen zich eerder in de deskundigheids- & landingsfase zullen bevinden en dat de kans klein is dat mensen met de rol van mantelzorger zich in de start- & ambitiefase bevinden. Dit is een logische uitkomst, aangezien jongere mensen zich vaak in de start- & ambitiefase bevinden en de rol van mantelzorger vaak door de wat oudere mensen wordt uitgevoerd. De theorie wordt deels bevestigd door de correlaties en geconcludeerd kan worden dat de rol van ouder en huisvrouw/-man

kenmerkend zijn voor de combinatiefase en dat de rol van grootouder en mantelzorger kenmerkend zijn voor de deskundigheids- & landingsfase.

Tabel 7 Correlaties tussen levensfasen en rollen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Start-ambitiefase	1										
2. Combinatiefase	-.51*	1									
3. Deskundigheids-landingsfase	-.46**	-.53**	1								
4. Rol echtgenoot (1 = ja)	-.07	.00	.07	1							
5. Rol ouder (1 = ja)	-.37**	.28**	.07	.23**	1						
6. Rol huisvrouw/-man (1 = ja)	-.25**	.26**	-.02	.06	.40**	1					
7. Rol grootouder (1= ja)	-.17	-.13	.30**	.13	-.05	-.05	1				
8. Rol mantelzorger (1= ja)	-.20*	-.12	.32**	-.04	.11	.13	.32**	1			
9. Rol kinderoppas (1 = ja)	-.07	.08	-.01	.00	-.06	.02	.29**	-.05	1		
10. Rol pupil (1=ja)	.16	-.12	-.03	-.12	-.20*	-.06	-.08	-.06	.22*	1	
11. Rol coach (1=ja)	.07	-.16	.10	.10	.19*	.11	-.12	.17	-.06	-.00	1

* correlatie is significant bij een significantieniveau van 0.05 (2-tailed)

** correlatie is significant bij een significantieniveau van 0.01 (2-tailed)

5.1.3 Levensfasen en arbeidsbehoeften

Aan de respondenten is gevraagd om aan de aan hun gepresenteerde lijst met arbeidsbehoeften een cijfer toe te kennen naar belangrijkheid op een schaal van 1 op 10 (zie tabel 8). Om na te gaan wat de arbeidsbehoeften van medewerkers zijn in verschillende levensfasen is gebruik gemaakt van de *compare means* toets, omdat deze toets inzicht geeft in de gemiddelde cijfers die de respondenten per levensfasen aan de verschillende arbeidsbehoeften toegekend hebben. De behoeften waar belang aan wordt gehecht door de respondenten in verschillende levensfasen komen over het algemeen overeen. Wel blijkt dat in de ene fase meer belang wordt gehecht aan de ene behoefte dan in de andere fasen. De resultaten in tabel 8 laten zien dat de start- & ambitiefase meer behoefte hebben aan zelfontplooiing, variatie in vaardigheden, feedback, doorgroeimogelijkheden, taakbelang en fysieke werkomstandigheden dan de combinatiefase en deskundigheids- & landingsfase. De combinatiefase heeft meer behoefte aan werk-privébalans, autonomie, erkenning, mentale werkomstandigheden, werkzekerheid en verbondenheid dan de start- & ambitiefase en de deskundigheids- & landingsfase. En in tegenstelling tot de start- & ambitiefase en de combinatiefase heeft de deskundigheids- & landingsfase meer behoefte aan zingeving, samenwerking en salaris.

Om na te gaan of er significante verschillen in gemiddelden zijn per levensfase is een *Post Hoc* toets uitgevoerd. Uit de resultaten van deze toets blijkt dat bij drie van de vijftien arbeidsbehoeften sprake is van een significant verschil tussen de levensfasen (zie bijlage VII, tabel A). Deze drie arbeidsbehoeften betreffen werk-privébalans, doorgroeimogelijkheden en zelfontplooiing en worden in tabel 8 aangeduid met de kleur groen. Uit de resultaten blijkt dat de combinatiefase significant hoger scoort op de belangrijkheid van werk-privébalans dan de start- & ambitiefase ($r = .009$, $p < .01$), dit betekent dat de combinatiefase werk-privébalans belangrijker acht dan de start- & ambitiefase. Dit kan verklaard worden doordat personen in de combinatiefase vaak de zorg voor een gezin hebben en daarom meer waarde hechten aan een goede werk-privébalans. Ook is te zien dat de deskundigheids- & landingsfase significant lager scoort op de belangrijkheid van doorgroeimogelijkheden ten opzichte van zowel de combinatiefase ($r = .001$, $p < .01$) als de start- & ambitiefase. Dit betekent dat de deskundigheids- & landingsfase doorgroeimogelijkheden minder belangrijk vindt dan de combinatiefase en de start- & ambitiefase. In de deskundigheids- & landingsfase beschikken personen vaak al over goede functies en kan het zijn dat zij minder op zoek

zijn naar carrièremogelijkheden, omdat zij beseffen dat hun cognitieve vaardigheden achteruitgaan. Ten slotte is zichtbaar in de tabel dat de start- & ambitiefase significant hoger scoort op zelfontplooiing dan de combinatiefase ($r = .026, p < .05$) en de deskundigheids- & landingsfase ($r = .002, p < .01$). In tabel 8 is te zien dat zelfontplooiing – in vergelijking met de andere fasen – duidelijk hoger scoort in de start- & ambitiefase. Dit laat zien dat personen in de start- & ambitiefase zelfontplooiing een stuk belangrijker vinden dan in de combinatiefase en de deskundigheids- & landingsfase. Ook dit gegeven is logisch te verklaren, want met name jongere medewerkers hechten waarde aan het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en vinden het belangrijk om hun horizon te verbreden. Dat bij de andere arbeidsbehoeften geen significante verschillen in gemiddelden zijn gevonden, betekent dat de arbeidsbehoeften even belangrijk wordt gevonden onder de verschillende levensfasen.

Tabel 8 Waardering van behoeften naar belangrijkheid per levensfase, gemiddelde score

Waardering naar belangrijkheid	Start- & ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheids- & landingsfase
1	Zelfontplooiing (8.8)	Werk-privébalans (9.12)	Werk-privébalans (8.62)
2	Variatie in vaardigheden (8.55)	Autonomie (M = 8.57)	Autonomie (8.4)
3	Werk-privébalans (8.43)	Verbondenheid (8.4) <i>(onderlinge interactie (8.51) & deel uitmaken team (8.29))</i>	Zingeving (8.31)
4	Zingeving (8.38)	Erkenning (8.37)	Samenwerking (8.19)
5	Erkenning (8.3)	Variatie in vaardigheden (8.31)	Variatie in vaardigheden (8.14)
6	Verbondenheid (8.24) <i>(onderlinge interactie (8.43) & deel uitmaken team (8.05))</i>	Samenwerking (8.29)	Verbondenheid (8.11) <i>(onderlinge interactie (8.12) & deel uitmaken team (8.1))</i>
7	Autonomie (M = 8.23)	Zingeving (M = 8.29)	Erkenning (8.1)
8	Samenwerking (8.23)	Zelfontplooiing (8.2)	Zelfontplooiing (7.95)
9	Feedback (8)	Mentale werkomstandigheden (7.94)	Mentale werkomstandigheden (7.9)
10	Doorgroeimogelijkheden (7.96) <i>(horizontale (7.98) & verticale (7.93) doorgroeimogelijkheden)</i>	Werkzekerheid (7.88)	Werkzekerheid (7.86)
11	Taakbelang (7.78)	Feedback (7.88)	Salaris (7.6)
12	Mentale werkomstandigheden (7.73)	Salaris (7.86)	Taakbelang (7.57)
13	Werkzekerheid (7.68)	Doorgroeimogelijkheden (7.75) <i>(horizontale (7.96) & verticale (7.53) doorgroeimogelijkheden)</i>	Feedback (7.55)
14	Salaris (7.48)	Taakbelang (7.57)	Doorgroeimogelijkheden

15			(6.84) (horizontale (7.38) & verticale (6.29) doorgroeimogelijkheden)
	Fysieke werkomstandigheden (6.08)	Fysieke werkomstandigheden (5.86)	Fysieke werkomstandigheden (5.98)

Zoals in hoofdstuk 4 aangegeven, kunnen de verschillende arbeidsbehoeften onderverdeeld worden in intrinsieke en extrinsieke variabelen, daarom wordt per levensfase ook de gemiddelde belangrijkheid van de intrinsieke behoeften en extrinsieke behoeften te samen onder de loep genomen (zie tabel 9). Ondanks de verschillende levensfasen zowel de extrinsieke als intrinsieke behoeften met een hoog gemiddelde waarden, blijkt uit de resultaten dat alle levensfasen meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd zijn. Echter verschilt wel de mate waarin de verschillende fasen intrinsiek en extrinsiek gemotiveerd zijn. Zo blijkt dat de start- & ambitiefase het hoogst scoort op intrinsieke motivatie in vergelijking met de combinatiefase en de deskundigheids- & landingsfase en dat de combinatiefase het hoogst scoort op extrinsieke motivatie in vergelijking met de start- & ambitiefase en de deskundigheids- & landingsfase. Hieruit kan geconcludeerd worden dat tussen de verschillende levensfasen kleine verschillen bestaan en dat alle levensfasen aandacht voor zowel extrinsieke als intrinsieke behoeften als belangrijk achten.

Tabel 9 Waardering van intrinsieke en extrinsieke behoeften naar belangrijkheid per levensfase, gemiddelde score

	Start- & ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheids- & landingsfase
Extrinsieke behoeften	7.86	8.04	7.72
Intrinsieke behoeften	8.28	8.16	8.02

Nadat de respondenten de vijftien arbeidsbehoeften beoordeeld hadden naar belangrijkheid op een schaal van 1 op 10 (zie tabel 8) is hen gevraagd om een top 3 te formuleren van deze arbeidsbehoeften. Om dit in kaart te kunnen brengen is gebruik gemaakt van de chi-square toets. Deze toets laat zien hoe vaak de respondenten behorend in één van de levensfasen een bepaalde arbeidsbehoefte in hun top 3 genoemd hebben. Wat opvalt is dat de top 3 per levensfase (tabel 10) niet overeenkomt met de drie belangrijkste gewaardeerde arbeidsbehoeften in tabel 8, maar dat wel sprake is van overlap. In tabel 8 is te zien dat de start- & ambitiefase zelfontplooiing, variatie in vaardigheden, en werk-privébalans als de drie belangrijkste arbeidsbehoeften waardeert, terwijl in tabel 10 variatie in vaardigheden en werk-privébalans niet voorkomen in de top 3. De waardering van drie belangrijkste arbeidsbehoeften door de combinatiefase en deskundigheids- & landingsfase zijn bijna identiek in tabel 8. De combinatiefase waardeert werk-privébalans, autonomie en verbondenheid als belangrijkste en de deskundigheids- & landingsfase waardeert werk-privébalans, autonomie en zingeving als belangrijkste. In tabel 10 komt verbondenheid niet voor in de top 3 van de combinatiefase en komt autonomie en zingeving niet voor in de top 3 van de deskundigheids- & landingsfase. Doordat rechtstreeks aan de respondenten gevraagd is om een top 3 te formuleren van de voor hun belangrijkste arbeidsbehoeften, wordt er vanuit gegaan dat dit het meest weergeeft wat de respondenten echt belangrijk vinden. In tabel 10 valt op dat alle drie de levensfasen twee extrinsieke arbeidsbehoeften in hun top 3 hebben genoemd, wat doet denken dat alle drie de fasen meer extrinsiek gemotiveerd zijn. Echter is het gemiddelde cijfer toegekend aan de extrinsieke behoeften lager dan het gemiddelde cijfer toegekend aan de intrinsieke behoeften.

Mensen in de start- & ambitiefase zijn een typische groep die ergens bij willen horen op de werkvloer en hechten waarde aan uitdagend werk en mogelijkheden tot ontwikkeling van nieuwe vaardigheden. Het zou kunnen zijn dat de start- & ambitiefase mentale werkomstandigheden typeert

als uitdagend, omdat het reactietijd en geheugencapaciteit omvat. Dat de combinatiefase werk-privébalans, autonomie en salaris als belangrijk acht, draagt allemaal bij aan het feit dat zij te maken hebben met de zorg voor een gezin. De deskundigheids- & landingsfase vindt werk-privébalans en verbondenheid belangrijk, omdat zij vaak met mantelzorg te maken krijgen of tijd willen doorbrengen met de kleinkinderen en zij waarde hechten aan sociale contacten. Zelfontplooiing in de top 3 van de deskundigheids- & landingsfase is opmerkelijk, omdat naar mate mensen ouder worden zij hier vaak minder behoefte aan hebben doordat cognitieve vaardigheden achteruit gaan en ze vaak al over een goede functie beschikken. Een verklaring zou kunnen zijn dat zingeving voor de respondenten dicht tegen zelfontplooiing aanligt, alleen dan meer op één bepaald gebied. Ook kan meespelen dat de respondenten hoogopgeleid zijn en zij daarom behoefte hebben aan blijvende ontwikkeling.

Tabel 10 Top 3 arbeidsbehoeften in frequentie (N)

Top 3	Start- & ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheids- & landingsfase
1	Zelfontplooiing (8)	Werk-privébalans (24)	Werk-privébalans (12)
2	Verbondenheid (9) (<i>onderlinge interactie (9)</i> & <i>deel uitmaken team (0)</i>)	Autonomie (9)	Zelfontplooiing (7)
3	Mentale werkomstandigheden (6)	Salaris (14)	Verbondenheid (9) (<i>onderlinge interactie (5)</i> & <i>deel uitmaken team (4)</i>)

Ook is de respondenten gevraagd of zij andere behoeften hebben – buiten de gepresenteerde lijst om – die zij belangrijker vinden dan hun gegeven top 3. Veertien respondenten hebben deze vraag ingevuld en geven uitlopende antwoorden. De twee respondenten die zichzelf herkennen in de start- & ambitiefase geven aan dat zij het belangrijker vinden dat disciplines van onderzoek, beleid en praktijk verbonden worden en de mogelijk om zich ook buiten ZonMw te kunnen ontplooiën, omdat dit verfrist en een andere kijk op het werkveld geeft. De acht respondenten die zich in de combinatiefase bevinden ervaren de volgende aspecten als belangrijker: visie en doelstellingen van de organisatie, open en eerlijke cultuur, respect voor elkaar hebben, werk dat aansluit bij vaardigheden en dat bijdraagt aan een betere wereld, aanwezigheid van voldoende werk, en woon-werk afstand. Tot slot geven de vier respondenten uit de deskundigheids- & landingsfase te kennen dat zij het belangrijker vinden dat de werkgever in verschillende levensfasen gericht op behoeften inspeelt, het krijgen van voldoende rust om het werk zorgvuldig uit te voeren, het hebben van een goede relatie met de leidinggevende, minder volle agenda's zodat er meer ruimte is om met ideeën te komen en erover te sparren met collega's, en de mogelijkheid tot netwerken om contacten te leggen, te onderhouden en uit te breiden door activiteiten van medewerkers te verbinden.

Tenslotte is de respondenten gevraagd hoe tevreden zij zijn over de gepresenteerde lijst met arbeidsbehoeften op een schaal van 1 op 10. Dit is gedaan omdat een vergelijking tussen de waardering naar belangrijkheid en tevredenheid laat zien of er een discrepantie is met wat mensen hebben en wat ze graag zouden willen. Een vergelijking is nuttig, omdat dit een indicatie kan geven of er nog winst te behalen valt bij bepaalde arbeidsbehoeften. Om na te gaan wat de gemiddelde tevredenheid is over de arbeidsbehoeften in verschillende levensfase is gebruik gemaakt van de *compare means* toets. De gemiddelde tevredenheid wordt gepresenteerd in tabel 11. Wat opvalt is dat de start- & ambitiefase in het algemeen een hogere tevredenheid heeft dan de combinatiefase en deskundigheids- & landingsfase. Alle drie de levensfasen geven een hoge mate van tevredenheid weer over de sociale aspecten in het werk (verbondenheid & samenwerking) en ze geven alle drie een lage mate van tevredenheid weer over met name de fysieke werkomstandigheden en (verticale) doorgroeimogelijkheden. In vergelijking met de waardering naar belangrijkheid valt op dat de start-

& ambitiefase zelfontplooiing en variatie in vaardigheden als belangrijkste gewaardeerd hebben, maar dat de tevredenheid hierover zich buiten de top acht bevindt. Bij de combinatiefase bevinden de drie belangrijkste arbeidsbehoefte zich binnen de top 5 van tevredenheid. En bij de deskundigheids- & landingsfase wordt opgemerkt dat dat werk-privébalans en zingeving naar belangrijkheid in de top 3 gewaardeerd zijn, maar dat de tevredenheid hierover buiten de top 5 valt. Dit betekent dat start- & ambitiefase en de deskundigheids- & landingsfase minder tevreden zijn over de arbeidsbehoefte die zij als belangrijkste beschouwen.

Om na te gaan of er significante verschillen in gemiddelden zijn per levensfase is ook hier een *Post Hoc* toets uitgevoerd. Uit de resultaten van deze toets blijkt dat bij vier van de veertien arbeidsbehoefte sprake is van een significant verschil tussen de levensfasen (zie bijlage VII, tabel B). Deze vier arbeidsbehoefte betreffen werk-privébalans, feedback, erkenning en verbondenheid en worden in tabel 11 aangeduid met de kleur groen. Uit de resultaten blijkt dat de start- & ambitiefase significant hoger scoort op de tevredenheid over werk-privébalans dan de deskundigheids- & landingsfase. De lagere tevredenheid binnen de deskundigheids- & landingsfase kan verklaard worden doordat de personen in deze fase vaak te maken krijgen met mantelzorg voor hun (schoon)ouders of partner of omdat zij tijd willen doorbrengen met hun kleinkinderen en daarom de werk-privébalans belangrijker acht wat ervoor zorgt dat deze groep minder snel tevreden is dan de start- & ambitiefase. Mede is zichtbaar dat de start- & ambitiefase significant hoger scoort op de tevredenheid over feedback dan de combinatiefase. Beiden groepen vinden feedback ongeveer even belangrijk, omdat het bijdraagt aan het eigen functioneren. Een mogelijke verklaring dat de combinatiefase minder tevreden is over de hoeveelheid verkregen feedback, kan zijn omdat binnen de organisatie de opvatting heerst dat de jongere mensen die zich vooral in de start- & ambitiefase bevinden meer feedback nodig hebben. Ook kan het zijn dat de mensen die zich in de start- & ambitiefase bevinden meer feedback vragen aan hun collega's. Mede komt naar voren dat de start- & ambitiefase significant hoger scoort op de tevredenheid over erkenning dan de combinatiefase. Het zou kunnen dat beiden groepen een andere opvatting hebben over wat erkenning inhoudt. Volgens (Van Steensel, 2007) medewerkers van middelbare leeftijd wordt erkenning namelijk vooral verkregen middels rang, status en positie, terwijl jongere mensen erkenning ervaren op het moment dat zij vernemen dat zij goed functioneren. Het lijkt er dus op dat bij de start- & ambitiefase erkenning verkregen kan worden middels feedback. Ten slotte blijkt dat de start- & ambitiefase significant hoger scoort op de tevredenheid over verbondenheid dan de combinatiefase en dat de combinatiefase verbondenheid als belangrijker heeft gewaardeerd dan de start- & ambitiefase. Een verklaring zou kunnen zijn dat personen die zich in de combinatiefase bevinden meer verwachtingen hebben waar aan voldaan moet worden om tevreden te zijn over het concept verbondenheid.

Tabel 11 Waardering van behoeften naar tevredenheid per levensfase, gemiddelde score

Waardering naar tevredenheid	Start- & ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheids- & landingsfase
1	Verbondenheid (8.19) (onderlinge interactie (8.25) & deel uitmaken team (8.13))	Samenwerking (7.67)	Samenwerking (7.93)
2	Samenwerking (8.1)	Werk-privébalans (7.61)	Verbondenheid (7.81) (onderlinge interactie (7.79) & deel uitmaken team (7.83))
3	Werk-privébalans (7.8)	Autonomie (7.57)	Werkzekerheid (7.81)
4	Erkenning (7.73)	Verbondenheid (7.56) (onderlinge interactie)	Autonomie (7.71)

		(7.78) & deel uitmaken team (7.33)	
5	Autonomie (7.58)	Werkzekerheid (7.51)	Variatie in vaardigheden (7.48)
6	Zinvol werk (7.5)	Zinvol werk (7.45)	Zinvol werk (7.45)
7	Feedback (7.43)	Variatie in vaardigheden (7.35)	Werk-privébalans (7.19)
8	Werkzekerheid (7.40)	Mentale werkomstandigheden (7.33)	Erkenning (7.14)
9	Zelfontplooiing (7.35)	Zelfontplooiing (7.12)	Salaris (6.9) & Feedback (6.9)
10	Salaris (7.33)	Erkenning (7.06)	Zelfontplooiing (6.88)
11	Mentale werkomstandigheden (7.23)	Salaris (6.82)	Mentale werkomstandigheden (6.86)
12	Variatie in vaardigheden (7.05)	Feedback (6.73)	Fysieke werkomstandigheden (6.62)
13	Fysieke werkomstandigheden (6.48)	Fysieke werkomstandigheden (6.33)	Doorgroeimogelijkheden (5.91) (horizontale (6.5) & verticale (5.31) doorgroeimogelijkheden)
14	Doorgroeimogelijkheden (6.13) (horizontale (6.68) & verticale (5.58) doorgroeimogelijkheden)	Doorgroeimogelijkheden (6.01) (horizontale (6.61) & verticale (5.41) doorgroeimogelijkheden)	

5.1.4 Diversiteit

Op gebied van diversiteit is gender, etniciteit en religie onderzocht. Zoals in tabel 4 weergegeven is het aantal mannelijke respondenten (N = 20, 15 %) en het aantal respondenten met een niet-westerse achtergrond laag (N = 15, 12%). Dit lage aantal maakt het lastig om hier geldige conclusies aan te verbinden. Voorafgaand aan het uitzetten van de vragenlijst is rekening gehouden met een mogelijk laag percentage van respondenten met een niet-westerse achtergrond. Daarom zijn er interviews gehouden met medewerkers die een niet-westerse achtergrond hebben, zodat de interviewdata het begrip over de mogelijke rol van etniciteit kan vergroten.

5.1.4.1 Gender

In tabel 12 wordt de genderverdeling per levensfase weergegeven. Wat opvalt is dat het percentage mannen scheef verdeeld is over de verschillende levensfasen en dat mannen zich vooral herkennen in de start- & ambitiefase. Ook is zichtbaar dat het grootste gedeelte van de vrouwen zich in de combinatiefase herkent.

Tabel 12 Genderverdeling per levensfase

Levensfase	Man		Vrouw		Totaal per fase (100%) N
	N	%	N	%	
Start-ambitiefase	10	25	30	75	40
Combinatiefase	3	6.12	46	93.88	49
Deskundigheids-	7	16.67	35	83.33	42

landingsfase

Uit tabel 13 blijkt dat vrouwen in het algemeen meer waarde hechten aan sociale aspecten, erkenning en de werk-privébalans dan mannen. Ondanks vrouwen over het algemeen veel belang hechten aan de werk-privébalans, is zichtbaar in de tabel dat zij hier in de combinatiefase de meeste waarde aan hechten. Ook blijkt dat vrouwen in de combinatiefase het salaris belangrijker vinden dan in de start- & ambitiefase en de deskundigheids- & landingsfase. En dat vrouwen in de start- & ambitiefase zelfontplooiing en verticale doorgroeimogelijkheden belangrijker vinden dan in andere fasen. Omdat de mannen een klein aantal van de respondenten omvat en er sprake is van een scheve verdeling is het niet realistisch om een vergelijking tussen de mannelijke respondenten te maken.

Tabel 13 Waardering aspecten werk man en vrouw

Waardering werkaspecten	Start-ambitiefase		Combinatiefase		Deskundigheids- & landingsfase	
	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw
Salaris	7.4	7.5	7.33	7.89	7.86	7.53
Fysieke werkomstandigheden	6.7	5.87	5.67	5.87	6.14	5.97
Mentale werkomstandigheden	7.8	7.7	8	7.93	7.43	8
Werkzekerheid	7.9	7.6	7.33	7.91	7.14	8
Werk-privébalans	7.7	8.67	9.33	9.11	7.71	8.85
Onderlinge interactie met collega's	8.0	8.57	8	8.54	8	8.15
Deel uitmaken van het team	7.4	8.27	6.67	8.39	8	8.12
Erkenning	8.1	8.37	6.33	8.5	7.14	8.29
Verticale doorgroeimogelijkheden	8.1	7,87	7	7.57	6.14	6.35
Horizontale doorgroeimogelijkheden	8.1	7.93	7.33	8	7	7.44
Zelfontplooiing	8.6	8.87	7.67	8.24	7.29	8.09
Autonomie	8	8.3	8.33	8.59	7.86	8.53
Variatie in vaardigheden	8.6	8.53	8	8.33	7.57	8.26
Feedback	8	8	8	7.87	6.86	7.68
Samenwerking	7.8	8.37	8.33	8.28	7.71	8.29
Zinvol werk	8.2	8.43	7	8.37	8	8.38
Taakbelang	7.4	7.9	6.33	7.65	7.29	7.62
Totaal	7.87	8.04	7.45	8.06	7.36	7.86

Tevens is gekeken naar de rolverdeling bij mannen en vrouwen. Wat opvalt is dat vrouwen – ongeacht achtergrond – vaker de traditionele rol van het huishouden op zich nemen (N = 50, % = 81.97). Maar aangezien uit paragraaf 4.2 (correlaties) en paragraaf 4.3 (regressieanalyse) blijkt dat gender en etniciteit geen significante samenhang vertonen met de verschillende rollen is gekozen om de uitwerking bij te voegen in bijlage VII (tabel C).

5.1.4.2 De mogelijke rol van etniciteit

In dit onderdeel worden de arbeidsbehoeften van respondenten met een niet-westerse achtergrond vergeleken met de arbeidsbehoeften van respondenten die een westerse achtergrond hebben. Vervolgens zal middels de interviews meer inzicht gegeven worden in wat de respondenten verstaan onder deze behoeften. Het doel hiervan is om een beetje te exploreren en te kijken hoe mensen met een niet-westerse achtergrond over hun arbeidsbehoeften denken.

De respondenten met een niet-westerse achtergrond zijn naast het hebben van een verschillende etniciteit in wezen ook allemaal mensen met een andere levensfase. Dit maakt het mogelijk om de behoeften binnen verschillende levensfasen te vergelijken. De top 3 arbeidsbehoeften per levensfase zijn eerder in paragraaf 4.1.3 tabel 10 belicht. Gekeken is of deze top 3 onveranderd blijft wanneer de mensen met een niet-westerse achtergrond achterwegen worden gelaten. Dit blijkt het geval te zijn en daarmee kan deze top 3 gelijk gesteld worden aan dat van respondenten met een westerse achtergrond. Ook is per levensfase naar de top 3 gekeken van mensen met een niet-westerse achtergrond. Aangezien het aantal niet-westerse respondenten laag is, kunnen geen conclusies getrokken worden, maar kunnen de gegevens wel een (mogelijke) indicatie geven over de arbeidsbehoeften van mensen met een niet-westerse achtergrond. In de tabellen is verschil zichtbaar tussen de top 3 arbeidsbehoeften van westerse en niet-westerse respondenten. In tabel 14 is te zien dat de top 3 in de start- & ambitiefase van westerse en niet-westerse respondenten grotendeels overeenkomt. In plaats van mentale werkomstandigheden lijken niet-westerse personen 'salaris' belangrijker te vinden. Bij de combinatiefase en deskundigheids- & landingsfase zijn minder overeenkomsten tussen westerse en niet-westerse respondenten te zien. In de combinatiefase lijken niet-westerse respondenten werkzekerheid en verbondenheid belangrijker te vinden dan autonomie en salaris. En in de deskundigheids- & landingsfase lijken niet-westerse respondenten werkzekerheid en zingeving belangrijker te vinden dan werk-privébalans en zelfontplooiing.

Tabel 14 Top 3 arbeidsbehoeften westerse & niet-westerse respondenten

Westers	Start- & ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheids- & landingsfase
1	Zelfontplooiing (7)	Werk-privébalans (19)	Werk-privébalans (12)
2	Verbondenheid (6) <i>(onderlinge interactie (6) & deel uitmaken team (0))</i>	Autonomie (9)	Zelfontplooiing (6)
3	Mentale werkomstandigheden (5)	Salaris (14)	Verbondenheid (7) <i>(onderlinge interactie (3) & deel uitmaken team (4))</i>
Niet-westers	Start- & ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheids- & landingsfase
1	Zelfontplooiing (2)	Werk-privébalans (4)	Werkzekerheid (2)
2	Verbondenheid (3) <i>(onderlinge interactie (3) & deel uitmaken team (0))</i>	Werkzekerheid (2)	Zingeving (2)
3	Salaris (2)	Verbondenheid (3) <i>(onderlinge interactie (3) & deel uitmaken team (0))</i>	Verbondenheid (2) <i>(onderlinge interactie (2) & deel uitmaken team (0))</i>

Ideale baan

Na de top 3 van niet-westerse respondenten zichtbaar gemaakt te hebben in tabel 14 wordt middels de interviewdata inzichtelijk gemaakt hoe respondenten over verschillende arbeidsbehoeften denken. Om na te gaan welke arbeidsbehoeften medewerkers met een niet-westerse achtergrond belangrijk vinden in het werk is hen tijdens de interviews gevraagd of zij hun ideale baan wilde omschrijven. Om een vergelijking te kunnen maken is allereerst vastgesteld in welke levensfasen de geïnterviewde respondenten zich bevinden en is vervolgens gekeken wat in de interviews over de top 3 arbeidsbehoeften wordt gezegd binnen de verschillende levensfasen. Vervolgens zullen de behoeften behandeld worden die buiten de top 3 vallen.

Wat opvalt is dat verbondenheid bij medewerkers met een niet-westerse achtergrond bij elke fase in de top 3 staat en dat dit niet het geval is bij de westerse medewerkers. Het zou kunnen dat medewerkers met een niet-westerse achtergrond iets meer waarde hechten aan verbondenheid dan medewerkers met een westerse achtergrond, omdat niet-westerse personen meer collectivistisch zijn ingesteld. Personen met een collectivistische instelling hechten namelijk meer waarde aan sterke hechte groepen (Hofstede & Hofstede, 1991). De interviews bieden hier ondersteuning voor, want ook hieruit blijkt dat het sociale aspect door de medewerkers in de verschillende fasen als belangrijk aangemerkt wordt. Dit blijkt uit uitspraken zoals:

“De sfeer vind ik heel belangrijk en collega’s dat je daar gewoon een goede band mee hebt.”
(respondent F, SA-fase)

“Het sociale aspect vind ik ook heel erg belangrijk. [...] bij ons is het wel zo van je hebt open deuren, je kan altijd bij elkaar naar binnen lopen en dat soort dingen.”(respondent C, C-fase)

Baserend op de uitspraken lijkt opgemerkt te worden dat sfeer bijdraagt aan een gevoel van verbondenheid en dat men onder verbondenheid een goede relatie met collega’s verstaat, maar ook een organisatie die informeel en laagdrempelig is in de omgang. In de survey data wordt het belang van verbondenheid door zowel westerse als niet-westerse medewerkers hoog gewaardeerd. De waardering van niet-westerse personen over alle levensfasen ligt tussen een 8.3 en een 8.9. Bij de westerse medewerkers ligt deze waardering ongeveer een halve punt lager. Onder het sociale aspect verstaan medewerkers daarnaast een *“goede samenwerking met collega’s”* (respondent A, SA-fase), en wordt aan het sociale aspect in de deskundigheids- & landingsfase ook *“netwerken”* (respondent G, DL-fase) toegevoegd. Samenwerking wordt door niet-westerse medewerkers in de surveydata binnen alle levensfasen gewaardeerd met een 8.5. Deze waardering is iets hoger dan bij de westerse medewerkers. Ook het belang dat aan samenwerking gehecht wordt zou verklaard kunnen worden doordat het om een collectivistisch ingestelde groep gaat en voor hen geldt dat het succes van de groep belangrijker is dan dat van het individu (Hofstede, 1997). Netwerken draagt bij aan werkzekerheid. Zo vindt respondent G (DL-fase) *“netwerken erg belangrijk [...] want waar je gewerkt hebt is ook je referentie”*. Netwerken wordt dus als een middel gezien om gemakkelijker aan een nieuwe baan te komen wanneer *“het contract afloopt”* (respondent G, DL-fase). Dat waarde gehecht wordt aan werkzekerheid in de deskundigheids- & landingsfase is een logisch gegeven, omdat naar mate medewerkers ouder worden zij ervaren dat het lastiger wordt voor hen om een nieuwe baan te vinden. Binnen de combinatiefase is het ook geen opvallend gegeven dat belang wordt gehecht aan werkzekerheid. Binnen de combinatiefase hebben mensen namelijk de verantwoordelijkheid om een gezin te onderhouden. In tegenstelling tot westerse respondenten hebben niet-westerse respondenten werkzekerheid in hun top 3 opgenomen. Dit zou verklaard kunnen worden doordat niet-westerse mensen vaak niet enkel de zorg voor een gezin hebben, maar ook zorgdragen voor de familie.

Op basis van de interviewresultaten komt naar voren dat de respondenten in de start- & ambitiefase zelfontplooiing beschouwen als iets dat mogelijk wordt gemaakt door het volgen van een opleiding of cursus. Dit blijkt uit uitspraken zoals: *“Persoonlijke ontwikkeling is wel belangrijk. Je staat niet stil. Je zal altijd wel aan jezelf moeten werken. [...] En ja als je jezelf niet bijschoolt dan wordt het lastig in de toekomst. En daarom zijn die certificaten dan weer handig”* (respondent E, SA-fase). Baserend hierop lijkt het dat zelfontplooiing belangrijk wordt gevonden om de eigen toekomst te kunnen waarborgen. Dit lijkt erop dat zelfontplooiing (in eerste instantie) niet als functie heeft om zichzelf als persoon te ontwikkelen en de eigen kennis uit te breiden, maar dat het dient als een middel om de toekomst te waarborgen. Dit komt overeen met een collectivistische instelling, omdat daar met name gewerkt wordt om het welzijn van de familie te waarborgen in tegenstelling tot een individualistische instelling waar men werkt om ook de eigen behoeften te bevredigen, zoals het

ontwikkelen van zichzelf (Hofstede & Hofstede, 1991). Dat respondenten toekomstgericht zijn zou verklaard kunnen worden, doordat zij zich nu nog in de start- & ambitiefase bevinden. Naar mate mensen ouder worden en een gezin krijgen en zij ook zorg moeten dragen voor hun ouders en andere familieleden zullen zij een grotere bijdragen moeten leveren om het gezin en de familie te kunnen onderhouden. Daarnaast meent respondent D (SA-fase) dat hij doorgroeimogelijkheden belangrijk vindt, zodat je *“ook cursussen kan volgen en opleidingen”*. Dit geeft blijk dat doorgroeimogelijkheden geassocieerd worden met zelfontplooiing en dat doorgroeien bereikt wordt door het volgen van cursussen en opleidingen. Terwijl doorgroeien niet per definitie afhangt van het volgen van een opleiding of cursus.

In de top 3 van de start- & ambitiefase komt salaris voor. Uit interviews komt naar voren dat salaris in de start- & ambitiefase belangrijk wordt gevonden om de *“vaste lasten te betalen”* (respondent D, SA-fase). Baserend op de interviewdata lijkt in de combinatiefase salaris een andere betekenis te hebben. Hier wordt salaris gezien als middel, zodat de respondent *“minder uren kan maken”* (respondent F, C-fase) en hiermee kan voldoen aan een betere werk-privébalans omwille van haar gezin. Mede lijkt door de combinatiefase, maar ook door de deskundigheids- & landingsfase de werk-privébalans geassocieerd te worden met flexibele werktijden. De respondenten ervaren het als prettig om zelf de regie te hebben over hoe zij hun werkuren indelen. Zo geeft respondent C (C-fase) het volgende aan: *“Het mooie is je hebt targets. Je hebt zeg maar deadlines en tot die deadlines kan je eigenlijk alles invullen zoals je wil.”* Hierin lijken respondenten met een niet-westerse achtergrond niet af te wijken van respondenten met een westerse achtergrond, omdat het hebben van autonomie passend is bij mensen die individualistisch zijn ingesteld (Baumrind, 1989; in Bucx & Roos, 2015).

Tevens lijkt de deskundigheids- & landingsfase zingeving te zien als het op een nuttige wijze gebruiken van de eigen kennis om anderen te helpen. Dit blijkt uit de volgende uitspraak: *“Dat merk ik nu al in de wandelingen.. als iets mist of iets niet lukt dan roepen ze mij van ‘oh weet je hoe dit werkt [...] dat vind ik hartstikke leuk, dan voel je je nuttig”* (respondent G, DL-fase). Ook dit lijkt op een collectivistische instelling, waar een bijdrage leveren aan het groepsbelang voor zingeving in het werk zorgt. Terwijl bij mensen met een individualistische instelling eerder aan zingeving voldaan wordt wanneer het takenpakket dat uitgevoerd wordt iets produceert wat bijdraagt aan het eigenbelang (Hofstede, 1997).

Buiten de top 3 om zijn in de interviews ook andere arbeidsbehoeften genoemd. Zo wordt door respondenten in de start- & ambitiefase en de deskundigheids- & landingsfase uitgesproken dat in het werk *“afwisseling wel fijn is”* (respondent B, SA-fase) en dat het werk ontzettend leuk is *“omdat het gevarieerd is”* (respondent G, DL-fase). Mede wordt in de start- & ambitiefase, maar ook de combinatiefase uitgesproken dat autonomie en zelfstandigheid wenselijk worden geacht. Respondent E (SA-fase) beargumenteert dit als volgt: *“je manager kan wel zeggen van dit en dit moet gedaan worden, maar ten slotte moet jij het doen”*. Aangezien variatie in vaardigheden en autonomie allebei door de verschillende levensfasen gewaardeerd worden met een 8 of hoger is het lastig te zeggen welke rol levensfase hierin speelt. Wat wel opvalt is dat de respondenten die over het belang van afwisseling in hun baan spreken laag opgeleid zijn en dat de respondenten die over autonomie en zelfstandigheid spreken hoogopgeleid zijn. Het zou dus zo kunnen zijn dat opleiding een rol speelt bij behoefte aan afwisselende werkzaamheden en autonomie/zelfstandigheid in het werk. Dat hoger opgeleiden waarde hechten aan autonomie is op zichzelf geen vreemd gegeven, omdat zij minder instructies en aanwijzingen nodig hebben om aan het werk te kunnen en te blijven. Echter lijkt het hechten van waarde aan autonomie geen vanzelfsprekend gegeven bij mensen met een niet-

westerse achtergrond, omdat mensen met een collectivistische instelling te typeren zijn als ‘gehoorzaam’ in plaats van assertief (Triandis, 2001).

Uit de interviewdata blijkt dat (niet-westerse) medewerkers zich thuis voelen binnen de organisatie. Arbeidsbehoeften die hieraan zouden kunnen bijdragen zijn verbondenheid, goede onderlinge samenwerking en het krijgen van erkenning. Zoals eerder genoemd wordt het belang aan verbondenheid en samenwerking hoog beoordeeld door de verschillende levensfasen. Ook het belang aan erkenning wordt hoog gewaardeerd door de verschillende levensfasen, namelijk tussen een 8 en een 8.2. De gemiddelde tevredenheid over deze arbeidsbehoeften verschilt tussen de verschillende levensfasen (zie tabel 15). Wat met name opvalt is dat de gemiddelde tevredenheid van de deskundigheids- & landingsfase over erkenning erg afwijkt tussen de westerse en niet-westerse respondenten. Bij de niet-westerse respondenten is de gemiddelde tevredenheid over erkenning beduidend lager. Waardoor de lagere tevredenheid over erkenning – bij de niet-westerse respondent – veroorzaakt wordt in de deskundigheids- & landingsfase is lastig te zeggen aangezien geen aanwijzingen over ontevredenheid in de interviews gevonden zijn. Wel zou het kunnen betekenen dat oudere mensen met een andere etniciteit zich minder gezien voelen.

Tabel 15 Gemiddelde tevredenheid over verbondenheid, samenwerking en erkenning

Westers	Start- & ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheids- & landingsfase
Verbondenheid	8.19	7.56	7.81
Samenwerking	8.1	7.67	7.93
Erkenning	7.73	7.12	7.14
Niet-westers	Start- & ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheids- & Landingsfase
Verbondenheid	8.6	7.17	8.25
Samenwerking	8.6	7.5	8.25
Erkenning	7.6	6.83	6.00

Toekomstperspectief

Omdat bij niet-westerse gezinnen vaak sprake is van een relatief groot machtsverschil tussen ouder en kind en kinderen door dit machtsverschil vaak te maken hebben met ingeperkte autonomie, zou het kunnen zijn dat respondenten vroeger beïnvloed zijn door hun ouders om een bepaalde opleiding of een bepaald beroep te gaan doen. Daarom is tijdens de interviews aan de respondenten gevraagd of zij vroeger met hun ouders over hun toekomstperspectief hebben gesproken.

De helft van de respondenten geeft aan dat zij hun toekomstperspectief vroeger met hun ouders hebben besproken. De vraag over wat de ouders van de respondenten aantrekkelijke banen vonden varieert. Bij de hoogopgeleide respondenten worden beroepen als advocaat en dokter genoemd en bij de lager opgeleide respondenten worden secretaresse en een baan met regelmatige diensten genoemd. In de keuze voor een opleiding en/of beroep hebben de ouders van de respondenten advies gegeven, maar lieten zij de respondenten wel vrij in de uiteindelijke keuze. Meerdere respondenten hebben het advies van hun ouders niet opgevolgd. Ook geven de respondenten aan dat hun ouders hen met name stimuleerden om een bepaald opleidingsniveau te behalen, omdat “*je dan gewoon veel meer kunt*” (respondent F, C-fase). Dit lijkt erop dat door de mensen met een niet-westerse achtergrond meer individualistische waarden zijn aangenomen, waarin mensen zelf richting en sturing geven aan hun leven.

“Mijn ouders hebben mij het advies gegeven, maar nooit gezegd we willen dat je dit volgt of iets.”
(respondent B, SA-fase)

Religieuze en culturele aspecten

Bijna een kwart van de respondenten die de vragenlijst heeft ingevuld is religieus (N = 31, % = 23.7). In tabel 15 is te zien dat 12 van de 15 respondenten met een niet-westerse achtergrond zich tot een godsdienst rekent. Dit is 38.71% van het aantal religieuze respondenten. Bij de respondenten met een westerse achtergrond ligt de verhouding van mensen die zich tot een godsdienst rekenen beduidend lager (N = 19). Ondanks – door het kleine aantal respondenten – geen geldige uitspraak gedaan kan worden over de achtergrond kan wel een voorzichtige conclusie getrokken worden en indiceert dit dat mensen met een niet-westerse achtergrond zich vaker tot een godsdienst rekenen.

Tabel 16 Verdeling religie op basis van etnische achtergrond

Geloofsovertuiging	Niet-westers		Westers (NL en andere westerse landen)		Totaal (100%)
	N	%	N	%	N
Religieus	12	38.71	19	61.29	31
Niet religieus	3	3	97	97	100

Bij de religieuze respondenten houdt een veel groter aandeel zich bezig met huishoudelijke taken (74.19%) en ligt dit aantal bij de niet religieuze respondenten veel lager (38%). Voor de rest zijn de rolverdelingen van religieuze en niet religieuze respondenten relatief gelijk aan elkaar. Echter bleek bij het bekijken van de correlaties en het doen van een regressieanalyse dat het aanhangen van een religie losstaat van het aannemen van de traditionele rol van het huishouden en dat religie niet met de overige rollen correleert, daarom is wederom gekozen om de beschrijving van religie in relatie tot rollen in de deze paragraaf beknopt te houden en de uitwerking bij te voegen in bijlage VII (tabel D).

Uit de interviewdata blijkt dat respondenten vinden dat de organisatie voldoende doet om aandacht voor culturele en religieuze aspecten te bevorderen. Verschillende redenen worden door de respondenten genoemd waar dat uit blijkt. Zo wordt aangegeven dat *“vanuit de directie best wel gehamerd wordt op het charter diversiteit”* (respondent A, SA-fase). Het doel van de charter diversiteit is om verschillen in kaart te brengen tussen medewerkers en te zorgen dat iedere medewerker zich thuis voelt binnen de organisatie. Ook worden er verschillende dingen georganiseerd op het gebied van cultuur. Zo geeft respondent G (DL-fase) aan dat binnen ZonMw *“één keer in de zoveel tijd”* aandacht wordt besteed aan kunst met het thema cultuur en worden er *“kunst exposities georganiseerd”*. Ook wordt aangegeven dat er onlangs een *“benefit diner geweest is voor Syrische vluchtelingen”* (respondent F, C-fase). Vanuit ZonMw is toen gestimuleerd om daarbij aanwezig te zijn. Op dit benefit diner werd een drie gangendiner verzorgd door Syrische vluchtelingen en de opbrengst ervan werd gebruikt om een opleiding voor een Syrische jongen te bekostigen. *“Daar is uiteindelijk heel erg veel belangstelling voor geweest”* (respondent F, C-fase).

Menselijk handelen uit zich in bepaalde gewoonten, gebruiken en feestdagen en daarom ervaren mensen het als prettig wanneer er ruimte is om anders te zijn en dat er rekening wordt gehouden met verschillende gewoonten, gebruiken en feestdagen. Uit de interviewdata blijkt dat de organisatie deze ruimte aan de medewerkers biedt. De respondenten ervaren dat er binnen de organisatie met iedereen rekening wordt gehouden ongeacht geloof of cultuur. De omgang door ZonMw met verschillen in culturele en religieuze behoeften wordt beschreven als *“alles mag, als je maar niet extreem wordt. Ze zijn wel heel relaxt hier”* (respondent E, SA-fase). Ook wordt rekening gehouden met feestdagen, eetgewoontes en ruimtes om te bidden, dit blijkt uit uitspraken zoals:

“Als wij uitjes hebben of etentjes hebben dan wordt er altijd rekening gehouden met mijn eetgewoontes/ ritueel halal geslacht, en alcohol vrije drank en dat soort dingen. [...] En ook met feestdagen: Suikerfeest en offerfeest, en ramadan wordt altijd wel rekening gehouden.” (respondent B, SA-fase)

Binnen ZonMw dient de bidkamer ook als kolfruimte. Wat opvalt is dat de gelovige respondenten geen moeite hebben met het feit dat bidkamer ook gebruikt wordt als kolfruimte en aangeven dat *“de kolfruimte ook gewoon goed is”* (respondent E, SA-fase), maar dat een ongelovige respondent hier wel moeite mee heeft en aangeeft: *“Het is gek dat de kolfkamer hetzelfde is als de bidkamer. [...] Eigenlijk kan dat niet vind ik.”* (respondent C, C-fase)

5.2 Correlaties

Om de correlaties tussen variabelen inzichtelijk te maken, zijn drie correlatiematrixen opgesteld. De correlaties zijn ter ondersteuning van de resultaten zoals beschreven in de beschrijvende statistiek. Een correlatie verwijst naar het verband tussen twee variabelen en wordt uitgedrukt in een getal tussen -1 en 1. Hoe verder de correlatie van 0 verwijderd is, hoe sterker het verband is. In de correlatiematrixen zijn positieve en negatieve correlaties zichtbaar. Een positieve correlatie houdt in dat een toename van waarden bij de ene variabele samengaat met een toename van waarden bij de andere variabele. Bij een negatieve correlatie is het effect averechts en zorgt een toename van waarden bij de ene variabele voor een afname van waarden bij de andere variabele.

In tabel 17 worden de correlaties tussen continue en discrete variabelen weergegeven. Te zien is dat etniciteit en religie een significante positief, maar wel zwak verband hebben ($r = .22, p < .05$). Het aantal werkuren per week heeft met zowel het vrouwelijke geslacht ($r = -.19, p < .05$) als met een hoog opleidingsniveau ($r = -.19, p < .05$) een significante, maar zwakke, negatieve relatie. Dit betekent dat de kans groter is dat mannen en hoger opgeleiden meer werkuren per week maken, en dat deze kans kleiner is bij vrouwen en lager opgeleiden. Daarnaast heeft het aantal werkuren per week ook een verband tussen leeftijd ($r = .17, p < .05$) en het hebben van kinderen van 18 jaar of jonger ($r = -.27, p < .01$). De combinatiefase laat een significant, maar zwak positief verband zien met het vrouwelijke geslacht ($r = .20, p < .05$) en een significant maar matig, negatief verband met zowel werkuren ($r = -.28, p < 0.1$) als het hebben van kinderen van 18 jaar en jonger ($r = -.35, p < .01$). Dit betekent dat bij respondenten die in de combinatiefase verkeren vooral vrouw zijn en dat de kans kleiner is dat zij kinderen hebben die al ouder dan 18 jaar zijn en dat het aantal parttimers toeneemt. De reden dat vrouwen zichzelf sneller in de combinatiefase plaatsen kan zijn, omdat zij misschien meer zorgverantwoordelijkheden hebben. In tegenstelling tot de combinatiefase laat de start- & ambitiefase een significante, maar zwak negatieve relatie zien met het vrouwelijke geslacht ($r = -.18, p < .05$). Mede hangt de start- & ambitiefase samen met werkuren ($r = .22, p < .05$) en het hebben van kinderen van 18 jaar en jonger ($r = -.23, p < .01$). Dit duidt aan dat de kans dat respondenten in de start- & ambitiefase vrouw zijn kleiner is en dat de kans kleiner is dat de respondenten kinderen hebben die al ouder dan 18 jaar zijn. Dat mannen zichzelf sneller plaatsen in de start- & ambitiefase kan betekenen dat zij mogelijk ambitieuzer zijn dan vrouwen. De start-ambitiefase en de deskundigheids- & landingsfase staan beide in relatie tot leeftijd. De start-ambitiefase heeft een matig en significant negatief verband met leeftijd ($r = -.47, p < 0.1$). In tegenstelling tot de start-ambitiefase heeft de deskundigheids- & landingsfase een sterk en significant positief verband met leeftijd ($r = .56, p < 0.1$). Dit betekent dat wanneer de leeftijd afneemt de kans kleiner wordt dat een persoon zich in de deskundigheids- & landingsfase bevindt.

Tabel 17 Correlaties tussen continue en discrete variabelen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1. Geslacht (1=vrouw)	1																	
2. Leeftijd	.06	1																
3. Opleidingsniveau (1=hoog)	.14	.10	1															
4. Werkuren p/w	-.19*	.17*	-.19*	1														
5. Kinderen ≤18 jaar (1 = ja)	-.04	.03	.06	-.27**	1													
6. Etniciteit (1= niet westers)	-.05	.55	.16	.28**	.06	1												
7. Religie (1=ja)	-.11	.04	.10	-.14	-.11	.22*	1											
8. Start-ambitiefase	-.18*	-.47**	.10	.22*	-.23**	.02	.02	1										
9. Combinatiefase	.20*	.09	-.02	-.28**	-.35**	.02	-.09	-.51*	1									
10. Deskundigheids-landingsfase	-.03	.56**	-.08	.07	.13	-.04	.08	-.46**	-.53**	1								

* correlatie is significant bij een significantieniveau van 0.05 (2-tailed)

** correlatie is significant bij een significantieniveau van 0.01 (2-tailed)

In tabel 19 wordt gekeken of bepaalde extrinsieke arbeidsbehoeften correleren met levensfasen, opleiding en geslacht. In de tabel valt af te lezen dat het vrouwelijke geslacht in een significant positief, maar matige relatie staat tot werk-privébalans ($r = .27, p < .01$), deel uitmaken van een team ($r = .22, p < .05$) en erkenning ($r = .26, p < .01$). Dit betekent dat de kans groot is dat vrouwen deze arbeidsbehoeften belangrijk achten en dat het belang van deze arbeidsbehoeften bij het mannelijke geslacht wordt verkleind. Een hoog opleidingsniveau vertoont een significant negatieve, maar matige relatie met fysieke werkomstandigheden ($r = -.27, p < .01$) en een zwakke relatie met werkzekerheid ($r = -.20, p < .05$). Dit betekent dat wanneer het opleidingsniveau stijgt respondenten minder behoefte hebben aan goede fysieke werkomstandigheden en aan werkzekerheid. De start- & ambitiefase heeft een positieve samenhang met verticale doorgroeimogelijkheden ($r = .26, p < .01$). De combinatiefase staat in positief verband met werk-privébalans ($r = .23, p < .01$). De deskundigheids- & landingsfase laat ook een significant negatieve, maar matige relatie met verticale doorgroeimogelijkheden zien ($r = -.38, p < .01$) en een zwakke relatie met horizontale doorgroeimogelijkheden ($r = -.19, p < .05$). Dit betekent dat behoefte aan doorgroeimogelijkheden afneemt bij respondenten die zich in de deskundigheids- & landingsfase bevinden.

Tabel 18 Correlaties tussen extrinsieke variabelen en levensfasen, geslacht & opleiding

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Geslacht (1=vrouw)	1														
2. Opleidingsniveau (1=hoog)	.14	1													
3. Start-ambitiefase	-.18*	.10	1												
4. Combinatiefase	.20*	-.02	-.51**	1											
5. Deskundigheids-landingsfase	-.03	-.08	-.46**	-.53**	1										
6. Salaris	.04	-.07	-.10	.13	-.03	1									
7. Fysieke werkomstandigheden	-.07	-.27**	.03	-.03	.00	.15	1								
8. Mentale werkomstandigheden	.05	.02	-.07	.04	.02	.21*	.24**	1							
9. Werkzekerheid	.07	-.20*	-.06	.03	.02	.45**	.15	.36**	1						
10. Werk-privébalans	.27**	.06	-.17	.23**	-.07	.37**	.15	.57**	.38**	1					
11. Onderlinge interactie met collega's	.13	.03	.04	.10	-.14	.30**	.12	.41**	.42**	.52**	1				

12. Deel uitmaken van het team	.22*	.00	-.05	.08	-.03	.28**	.13	.38**	.45**	.44**	.76**	1		
13. Erkenning	.26**	.05	.02	.07	-.09	.43**	.05	.43**	.51**	.57**	.56**	.64**	1	
14. Verticale doorgroeimogelijkheden	.00	.01	.26**	.12	-.38**	.33**	.09	.07	.31**	.15	.41**	.24**	.34**	1
15. Horizontale doorgroeimogelijkheden	.05	.04	.09	.10	-.19*	.26**	.11	.28**	.25**	.40**	.41**	.36**	.45**	.43**

* correlatie is significant bij een significantieniveau van 0.05 (2-tailed)

** correlatie is significant bij een significantieniveau van 0.01 (2-tailed)

In tabel 20 wordt gekeken of bepaalde intrinsieke arbeidsbehoeften correleren met levensfasen, opleiding en geslacht. In de tabel is zichtbaar dat geslacht en de combinatiefase met geen van de intrinsieke arbeidsbehoeften correleert. De start- & ambitiefase hangt positief samen met zelfontplooiing ($r = .26, p < .01$). Mede laat de deskundigheids- & landingsfase samenhang zien met zelfontplooiing ($r = -.19, p < .01$), maar dit betreft in tegenstelling tot de start- & ambitiefase een negatieve samenhang. Dit betekent dat mensen die zich in de deskundigheids- & landingsfase bevinden een afnemende behoefte hebben aan zelfontplooiing.

Tabel 19 Correlaties tussen intrinsieke variabelen en levensfasen, geslacht & opleiding

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Geslacht (1=vrouw)	1											
2. Opleidingsniveau (1=hoog)	.14	1										
3. Start-ambitiefase	-.18*	.10	1									
4. Combinatiefase	.20*	-.02	-.51**	1								
5. Deskundigheids-landingsfase	-.03	-.08	-.46**	-.53**	1							
6. Zelfontplooiing	.10	.14	.26**	-.06	-.19*	1						
7. Autonomie	.15	.11	-.11	.11	-.00	.52**	1					
8. Variatie in vaardigheden	.07	.00	.13	-.02	-.11	.66**	.67**	1				
9. Feedback	.07	-.07	.10	.04	-.15	.47**	.41**	.61**	1			
10. Samenwerking	.15	.01	-.01	.03	-.03	.58**	.56**	.59**	.57**	1		
11. Zinvol werk	.13	.08	.03	-.02	-.01	.42**	.57**	.55**	.32**	.48**	1	
12. Taakbelang	.12	.15	.06	-.03	-.03	.34**	.45**	.36**	.32**	.39**	.69**	1

* correlatie is significant bij een significantieniveau van 0.05 (2-tailed)

** correlatie is significant bij een significantieniveau van 0.01 (2-tailed)

5.3 Regressieanalyse

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de lineaire regressie besproken. De regressieanalyse is gericht op het voorspellen van de afhankelijke variabele(n) met behulp van meerdere onafhankelijke variabele(n). De afhankelijke variabele verwijst naar arbeidsbehoeften. Dit onderzoek belicht vijftien verschillende arbeidsbehoeften en dit betekent dat er vijftien afhankelijke variabelen zijn. De onafhankelijke variabelen verwijzen naar de drie verschillende levensfasen. Naast levensfasen worden ook drie controle variabelen toegevoegd, namelijk: geslacht, werkuren per week en religie.

De verschillende arbeidsbehoeften zijn continue variabelen. Dit wil zeggen dat er een bepaalde orde in moet zitten. Deze orde wordt gevormd door de waardering die per arbeidsbehoefte toegekend is. Levensfasen, geslacht en religie zijn discrete variabelen (ook wel bekend als categorische variabele), omdat de waarden van de categorieën geen meetbare hoeveelheden voorstellen. De drie levensfasen (start- & ambitiefase, combinatiefase, deskundigheids- & landingsfase), geslacht (man, vrouw) en het aanhangen van een religie (ja, nee) kunnen namelijk niet gesommeerd worden tot een

totaal. Om deze reden dient voor elke levensfase, geslacht en religie een dummy aangemaakt te worden. In de regressieanalyse dient altijd één dummy variabele minder te worden opgenomen dan dat er categorieën zijn, omdat de dummy die niet wordt opgenomen dient als referentiecategorie. Zo kan de invloed van de gebruikte dummy-variabelen vergeleken worden met de invloed van de referentiecategorie. Bij de variabelen levensfasen, geslacht en religie dienen de deskundigheids- & landingsfase, het mannelijke geslacht en het niet aanhangen van een religie als referentiecategorie in de regressieanalyses.

Doordat de afhankelijke variabelen elk voorspeld worden op basis van meerdere onafhankelijke variabelen is sprake van een meervoudige regressieanalyse. Na het uitvoeren van de regressieanalyses is gebleken dat drie van de vijftien arbeidsbehoeften (werk- privébalans, doorgroeimogelijkheden, zelfontplooiing) een significant effect laten zien. Door de hoeveelheid aan afhankelijke variabelen is gekozen om daarom alleen de genoemde drie arbeidsbehoeften in tabellen te presenteren. De tabellen zijn opgedeeld in 3 modellen. Model 1 bevat controle variabelen en model 2 bevat de onafhankelijke variabelen. In model 3 zijn de controle variabelen en de onafhankelijke variabelen samengenomen. Middels de uitkomsten van de analyses wordt antwoord gegeven op hypothese 1 en hypothese 2.

De eerste hypothese stelt dat mede dat medewerkers in de verschillende levensfase verschillen in de mate waarin medewerkers belang hechten aan bepaalde arbeidsbehoeften. Zo wordt ervan uitgegaan dat medewerkers in de deskundigheidsfase en landingsfase meer behoefte hebben aan werkzekerheid, zingeving en verbondenheid (H1a), dat medewerkers in de combinatiefase meer behoefte hebben aan een goede werk-privé balans en aan salaris (H1b), dat medewerkers in de ambitiefase meer behoefte hebben aan doorgroeimogelijkheden en variatie in vaardigheden (H1c) en dat medewerkers in de startfase meer behoefte hebben aan erkenning, zelfontplooiing en feedback (H1d). Aangezien de deskundigheids- & landingsfase geen significant verband laat zien met één van de arbeidsbehoeften wordt hypothese 1a verworpen. Model 3 in tabel 20 laat zien dat er sprake is van een positief significant effect van de start- & ambitiefase ($p < .01$) en de combinatiefase ($p < .01$) met doorgroeimogelijkheden. Dit betekent dat bij personen die zich in de start- & ambitiefase en de combinatiefase bevinden de mate waarin belang wordt gehecht aan doorgroeimogelijkheden stijgt. Het significante verband tussen de start- & ambitiefase en doorgroeimogelijkheden bevestigt een onderdeel van hypothese 1c. In hypothese 1b staat de arbeidsbehoefte ‘doorgroeimogelijkheden’ niet opgenomen, dit betekent dat ook hypothese 1b verworpen wordt. Model 3 in tabel 21 weergeeft een positief significant effect van de start- & ambitiefase ($p < .01$) met zelfontplooiing. Dit gegeven duidt erop dat de mate waarin belang wordt gehecht aan zelfontplooiing stijgt wanneer personen zich in de start- & ambitiefase bevinden. Dit resultaat ondersteunt een gedeelte van hypothese 1d. Deze resultaten laten zien dat hypothese 1c en hypothese 1d niet in zijn geheel kunnen worden aangenomen, maar wel gedeeltelijk.

Tabel 20 Regressieanalyse doorgroeimogelijkheden

Doorgroeimogelijkheden	Model 1	Model 2	Model 3
Controle variabelen			
Geslacht (1=vrouw)	.043		.046
Werkuren per week	.033		.043
Religieus (1=ja)	.073		.050
Onafhankelijke variabelen			
Start- & ambitiefase		.378**	.376**
Combinatiefase		.324**	.322**
Modelinformatie			
Adjusted R2	-.016	.108	.093

* Beta is significant bij een significantieniveau van 0.05 (2-tailed)

** Beta is significant bij een significantieniveau van 0.01 (2-tailed)

Tabel 21 Regressieanalyse zelfontplooiing

Zelfontplooiing	Model 1	Model 2	Model 3
Controle variabelen			
Geslacht (1=vrouw)	.098		.135
Werkuren per week	.002		-.045
Religieus (1=ja)	-.038		-.028
Onafhankelijke variabelen			
Start- & ambitiefase		.307**	.327**
Combinatiefase		.096	.070
Modelinformatie			
Adjusted R2	-.012	.059	.060

* Beta is significant bij een significantieniveau van 0.05 (2-tailed)

** Beta is significant bij een significantieniveau van 0.01 (2-tailed)

Hypothese 2 luidt dat in de combinatiefase (h2a) en de landingsfase (h2b) meer genderverschillen aanwezig zijn dan binnen de start-, ambitie, en deskundigheidsfase, omdat vrouwen dan meer behoefte hebben aan steun voor de werk-privébalans en deze behoefte voortkomt uit de zorgverantwoordelijkheden die zij dragen, zoals zorg voor het gezin en mantelzorg. Model 1 in tabel 22 laat zien dat er sprake is van een positief significant effect van het vrouwelijk geslacht ($p < .01$) en het aantal werkuren per week ($p < .05$) op de werk-privébalans. In model 2 en 3 van tabel 22 is te zien dat na het toevoegen van de levensfasen het significante effect van werkuren op werk-privébalans verdwijnt. Ook is in model 3 – waar de levensfasen zijn toegevoegd – zichtbaar dat de sterkte van het effect van geslacht op de werk-privébalans afneemt ($p < .05$), maar wel significant blijft. Deze gegevens laten zien dat met zekerheid gesteld kan worden dat de gemiddelde vrouw meer belang hecht aan een goede werk-privébalans dan de gemiddelde man. Echter komt in de tabel geen significant effect naar voren met de combinatiefase en de landingsfase en is bij het toevoegen van de levensfasen in model 3 de mate van significantie gedaald. De uitkomst van de regressieanalyse laat zien dat vooral gender en niet zo zeer levensfase het effect op de werk-privébalans bepaalt. Baserend op de uitkomsten kan niet gesteld worden dat alleen vrouwen in de combinatie en landingsfase meer behoefte hebben aan een goede werk-privébalans. Om deze reden wordt hypothese 2 in zijn geheel verworpen.

Tabel 22 Regressieanalyse werk-privébalans

Werk-privébalans	Model 1	Model 2	Model 3
Controle variabelen			
Geslacht (1=vrouw)	.236**		.209*
Werkuren per week	-.181*		-.138
Religieus (1=ja)	.007		-.015
Onafhankelijke variabelen			
Start- & ambitiefase		-.071	-.034
Combinatiefase		.194	.135
Modelinformatie			
Adjusted R2	.083	.042	.090

* Beta is significant bij een significantieniveau van 0.05 (2-tailed)

** Beta is significant bij een significantieniveau van 0.01 (2-tailed)

5.4 Samenvatting

Nu de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten geanalyseerd zijn wordt afgesloten met een samenvattende paragraaf waarin kort antwoord wordt gegeven op de deelvragen.

5.4.1 Levensfase en arbeidsbehoeften

Deelvraag 1 staat bij dit onderwerp centraal en luidt als volgt: *‘Wat zijn de arbeidsbehoeften van medewerkers in verschillende levensfasen?’*. Tegelijkertijd wordt ook antwoord gegeven op deelvraag 3: *‘Welke verklaringen zijn te geven voor de wijze waarop levensfase al dan wel of geen invloed heeft op arbeidsbehoeften?’*

Volgens Leisink et al. (2010) waarderen mensen in verschillende levensfasen de arbeidsbehoeften op een andere manier. In dit onderzoek zijn kleine verschillen in behoeften gevonden tussen levensfasen. Uit de resultaten blijkt dat de combinatiefase een goede werk-privébalans belangrijker vindt dan de start- & ambitiefase. Volgens Milkie en Peltola (1999) vinden vooral medewerkers in de combinatiefase het belangrijk om werk en privé flexibel te combineren, omdat zij graag tijd willen doorbrengen met het gezin. Ook komt in de resultaten naar voren dat doorgroeimogelijkheden – in vergelijking met de start- & ambitiefase en de combinatiefase – minder belangrijk worden gevonden door de deskundigheids- & landingsfase. Janson en Martin (1982) geven aan dat oudere personen vaak al over goede functies beschikken en Kanfer en Ackerman (2004) voegen hier aan toe dat oudere medewerkers minder op zoek zijn naar carrièremogelijkheden, omdat zij beseffen dat hun cognitieve vaardigheden achteruitgaan. Mede blijkt uit de resultaten dat de start- & ambitiefase zelfontplooiing een stuk belangrijker vindt dan de combinatiefase en de deskundigheids- & landingsfase. De wat jongere medewerker hecht waarde aan het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden (Ng, Schweitzer, Lyons, 2010) en vindt het belangrijk om de eigen horizon te verbreden (Price Waterhouse Coopers, 2008; in Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Een baan die om training vraagt, om zichzelf te kunnen ontplooien is dan ook gewenst bij de wat jongere medewerker (Arnold & Mackenzien Davey, 1999; in Sturges & Guest, 2001).

5.4.2 Diversiteit en arbeidsbehoeften

Deelvraag 2 die bij dit onderwerp centraal staat luidt: *‘Hebben diversiteitskenmerken invloed op de arbeidsbehoeften van medewerkers?’* De diversiteitskenmerken die onderzocht zijn omvatten gender en etniciteit (waaronder cultuur en religie). In de beantwoording wordt ook deelvraag 3 meegenomen: *‘Welke verklaringen zijn te geven voor de wijze waarop diversiteitskenmerken al dan wel of geen invloed hebben op arbeidsbehoeften?’*

5.4.2.1 Gender

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat mannen en vrouwen verschillen op het gebied van arbeidsbehoeften (Danziger & Valency, 2006; Feldman & Bolino, 1996). Vrouwen herkennen zich met name in de combinatiefase terwijl mannen zich vaker in de start- & ambitiefase plaatsen. Dit kan betekenen dat vrouwen misschien meer zorgverantwoordelijkheden hebben en/of dat mannen ambitieuzer zijn dan vrouwen. Uit de regressieanalyse komt naar voren dat het vrouwelijke geslacht positief correleert met de werk-privébalans. Zowel de correlatiematrix als eerdere onderzoeken ondersteunen dit. Eerdere onderzoeken stellen dat de behoefte aan een goede werk-privébalans voortkomt uit hetgeen dat vrouwen vaak een grotere rol hebben in de zorg voor het gezin (Danziger & Valency, 2006; Feldman & Bolino, 1996). De correlatiematrix laat ook zien dat het vrouwelijke geslacht positief correleert met ‘erkenning’ en ‘het deel uitmaken van een team’. Uit deze resultaten blijkt dat gender een rol speelt bij de totstandkoming van arbeidsbehoeften.

5.4.2.2 Etniciteit, cultuur & religie

Uit de correlatiematrix komt naar voren dat het hebben van een niet-westerse etniciteit positief samenhangt met het aanhangen van een religie. Volgens het CBS (2015) wordt dit verklaard doordat de autochtone bevolking zich minder vaak tot een godsdienst rekent dan niet-westerse allochtonen (CBS, 2015). Uit de kwalitatieve resultaten blijkt dat net zoals de literatuur aangeeft dat het effect van etniciteit niet gemakkelijk te ontcijferen is van andere variabelen (Osipow & Fitzgerald, 1996, in Brown & Lent, 2005). Waarden en normen worden namelijk vooral in de adolescentie (15-21 jaar) door opvoeding en opleiding verworven en dit maakt het lastig om de culturele gevolgen hiervan te bepalen (Richardson, 2012). Zo lijkt opleidingsniveau – in de resultaten – ook een rol te spelen in de voorkeur voor bepaalde arbeidsbehoeften. Lager opgeleide respondenten lijken meer voorkeur te geven aan variatie in werkzaamheden en hoger opgeleide respondenten lijken meer voorkeur voor autonomie en zelfstandigheid te hebben.

Baserend op de resultaten lijkt het dat niet-westerse medewerkers iets meer waarde hechten aan verbondenheid en samenwerking dan westerse medewerkers. Een mogelijke reden is dat collectivistisch ingestelde personen meer waarde hechten aan sterke hechten groepen en het succes van de groep voorop staat (Hofstede & Hofstede, 1991; Hofstede, 1997). Ook geven de resultaten blijk dat niet-westerse medewerkers zelfontplooiing zien als een middel om de eigen toekomst te waarborgen in plaats van zichzelf te ontwikkelen en dat zingeving verkregen wordt door het leveren van een bijdrage aan het groepsbelang. Hier lijken collectivistische waarden een rol te spelen, omdat bij beide arbeidsbehoeften het belang van de familie of groep boven het individuele belang staat. Ondanks de invloed van etniciteit op arbeidsbehoeften niet met zekerheid vast te stellen is kan wel gezegd worden dat niet-westerse medewerkers behoefte hebben aan aandacht voor verschillen in religie en cultuur. Zo is vraag naar en wordt rekening gehouden met feestdagen die bij een bepaalde cultuur of geloof horen, met eetgewoontes en een ruimte om te bidden. Dit resulteert erin dat medewerkers met een andere etniciteit zich thuis voelen.

6. Conclusies & aanbevelingen

In dit slothoofdstuk wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Dit antwoord is gebaseerd op de bevindingen van de deelvragen. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de discussie. In de discussie worden de wetenschappelijke en methodologische beperkingen van dit onderzoek belicht en worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de aanbevelingen.

6.1 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *In hoeverre verschillen de arbeidsbehoeften van medewerkers binnen ZonMw in verschillende levensfasen en spelen diversiteitskenmerken hierbij een rol?*

De behoeften waar belang aan wordt gehecht door de respondenten in verschillende levensfasen komen over het algemeen overeen. Wel blijkt dat in de ene fase soms meer belang wordt gehecht aan de ene behoefte dan in de andere fasen. Gebleken is dat de combinatiefase een goede werk-privébalans belangrijker vindt dan de start- & ambitiefase. Mede is gebleken dat de deskundigheids- & landingsfase doorgroeimogelijkheden minder belangrijk vindt dan de start- & ambitiefase en de combinatiefase. Ook is naar voren gekomen dat de start- & ambitiefase een stuk meer belang hecht aan zelfontplooiing dan de combinatiefase en de deskundigheids- & landingsfase.

Diversiteitskenmerken lijken wel een rol te spelen bij de arbeidsbehoeften van medewerkers, maar de mate waarin het effect uitoeft is soms lastig vast te stellen. Bij het diversiteitskenmerk 'gender' blijkt dat vrouwen meer behoefte hebben aan een goede werk-privébalans, aan erkenning voor hun werkprestaties en aan het deel uitmaken van een team. Het effect van gender overlapt nogal veel met levensfase. Gebleken is dat het vrouwelijke gender een grotere rol speelt bij de behoefte aan werk-privébalans dan de combinatiefase. Wel blijkt dat de meeste vrouwen zich herkennen in de combinatiefase en dat mannen zich met name herkennen in de start- & ambitiefase. Dat vrouwen zich met name in de combinatiefase herkennen ondersteunt onder andere de behoefte aan werk-privébalans. En door het feit dat veel mannen in de ambitiefase zitten, lijkt het erop dat mannen met jonge kinderen zichzelf eerder schalen in de ambitiefase en dit heeft te maken met de genderrol die een individu aanneemt. Met andere woorden genderrol gaat erom hoe verantwoordelijkheden voor kinderen, werk en inkomen verdeeld zijn. De mate waarin diversiteitskenmerk 'etniciteit' effect heeft op arbeidsbehoeften is lastig met zekerheid vast te stellen. Het lijkt erop dat niet-westerse medewerkers iets meer belang hechten aan verbondenheid en samenwerking dan niet-westerse medewerkers. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat niet-westerse mensen een collectivistische instelling hebben. Ook lijken collectivistische invloeden aanwezig te zijn bij zelfontplooiing en zingeving. Zo blijkt dat niet-westerse medewerkers zelfontplooiing beschouwen als een middel om de eigen toekomst te waarborgen, terwijl westerse medewerkers zich ontplooiën om zichzelf te ontwikkelen. Mede lijkt zingeving door niet-westerse medewerkers verkregen te worden door het leveren van een bijdrage aan het groepsbelang in plaats van aan zichzelf. Ondanks de invloed van etniciteit op arbeidsbehoeften niet met zekerheid vast te stellen is wel vast te stellen dat niet-westerse mensen behoefte hebben aan aandacht voor verschillen in religie en cultuur. Zo is vraag naar en wordt rekening gehouden met feestdagen die bij een bepaalde cultuur of geloof horen, met eetgewoontes en een ruimte om te bidden. Dit zorgt ervoor dat mensen met een andere etniciteit zich thuis voelen binnen de organisatie.

Arbeidsbehoeften lijken dus vooral bepaald te worden door levensfase en gender. Doordat het effect van etniciteit op arbeidsbehoeften lastig met zekerheid vast te stellen, zijn levensfase en gender het belangrijkste om naar te kijken. Naast een mogelijk effect van etniciteit op verbondenheid,

samenwerking, zelfontplooiing en zingeving worden er verder geen verschillen gevonden tussen westerse en niet-westerse medewerkers.

6.2 Discussie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op het onderzoek en worden de wetenschappelijke en methodologische beperkingen belicht. Deze paragraaf wordt afgesloten met suggesties voor volgend onderzoek.

6.2.1 Reflectie & beperkingen

Arbeidsbehoeften kunnen verschillen en dat kan komen door levensfase, gender, etniciteit en daarbij horende culturele normen en waarden, maar ook het milieu waarin iemand opgroeit en de opleidingsmogelijkheden die iemand krijgt. Dit voert terug met wat iemands behoeften zijn en wat iemands identiteit is. Mensen hebben een bepaalde identiteit en die identiteit wordt gevormd in iemands jeugd. De theorie over '*boundary management*' is eigenlijk onderliggend aan hetgeen dat mensen een bepaalde identiteit hebben. Deze theorie richt zich op het beheer van grenzen tussen werk- en privé en belicht strategieën en gedragingen die individuen uitoefenen om de verschillende rollen die een individu aanneemt te organiseren (Nippert-Eng, 1996). De strategieën lopen uiteen van segmentatie tot integratie. Individuen die de voorkeur geven aan een segmentatiestijl willen werk- en privé strikt gescheiden houden, terwijl individuen die de voorkeur geven aan een integratiestijl werk- en privé juist willen mengen. Bij het integreren van werk- en privé wordt het als fijn ervaren om tijdens vrije dagen tijd te besteden aan werk en om tijdens werk toegankelijk te zijn voor familie en vrienden (Kreiner et al., 2009). Op grond van deze gedachte is eigenlijk elke medewerker anders en moet de organisatie daarom zorgen voor maatwerk. Dit blijkt ook uit dit onderzoek. De levensfasebenadering stelt levensfasen centraal en belicht de verschillen tussen fasen. De gendertheorie kijkt naar verschillen tussen mannen en vrouwen. Je ziet dat mannen en vrouwen andere behoeften hebben, omdat zij anders in het leven en het werk staan. En de diversiteitstheorie kijkt een beetje naar etniciteit. Wat eigenlijk geconcludeerd moet worden, is dat we allemaal verschillend zijn. Dit onderzoek heeft te maken met een aantal wetenschappelijke beperkingen. Doordat nog weinig onderzoek gedaan is naar arbeidsbehoeften in relatie tot levensfasen, was hier geen literatuur over beschikbaar en moesten behoeften in kaart gebracht worden door onderscheid te maken tussen generaties. Op basis van wat generaties belangrijk achten in het werk is een koppeling gemaakt naar de verschillende levensfasen. Zo is baserend op generaties inzichtelijk gemaakt welke behoeften de verschillende generaties mogelijk als belangrijk achten. Ook bleek uit de literatuur dat etniciteit een lastig onderwerp is waar nog niet veel over bekend is. Door gebrek aan eerder onderzoek was het niet mogelijk om een hypothese op te stellen omtrent etniciteit.

In het onderzoek zijn de verschillen in levensfasen, gender en etniciteit niet heel groot. Gegeven de case is het niet vreemd dat verschillen niet zo groot zijn, omdat enerzijds de onderzoekspopulatie hoogopgeleid is en anderzijds omdat de samenleving verschillende ontwikkelingen heeft doorgemaakt. Door ontwikkelingen in de samenleving combineren zowel vrouwen als mannen werk en zorgtaken (Ester et al., 2006, in Steijn & Groeneveld, 2013: 146) en blijkt dat verschillen tussen mannen en vrouwen kleiner worden op werkgebied. Ook laat eerder onderzoek zien dat mensen in de loop van hun leven een bepaalde identiteit ontwikkelen (Super, 1980). Levensloop perspectief laat ook zien dat prioriteiten door het leven heen kunnen veranderen. In eerste instantie kan bijvoorbeeld belang gehecht worden aan ambitie, terwijl na de komst van een kind het belang aan ambitie kan verschuiven naar belang aan de werk-privébalans (Leisink et al., 2010). Daarbij komt kijken dat de medewerkers met een andere etniciteit vaak ook hoogopgeleid zijn en zij ook in Nederland zijn geboren. Doordat de medewerkers met een andere etniciteit in Nederland zijn geboren zijn zij ook in dit land gesocialiseerd, wat ervoor zorgt dat verschillen kleiner worden tussen westerse en niet-westerse medewerkers. Ondanks de verschillen klein zijn, zijn ze wel aanwezig en

daarom is er altijd maatwerk nodig. In dit onderzoek zijn een aantal methodologische beperkingen aanwezig. Dit onderzoek heeft te weinig licht kunnen werpen op het concept etniciteit. Uit de resultaten van kwalitatief onderzoek is het lastig gebleken om het effect van etniciteit te achterhalen, omdat het effect van etniciteit lastig te onderscheiden is van andere factoren die een rol kunnen spelen bij arbeidsbehoeften. Het kwalitatieve onderzoek was exploratief en had als doel om een beetje te verkennen wat de behoeften van mensen met een andere etniciteit zijn. Voor een uitgebreidere kwalitatieve studie had een vergelijking gemaakt moeten worden tussen westerse en niet-westerse mensen. Dit betekent dat het gunstiger was geweest om ook westerse medewerkers te interviewen. Doordat alleen niet-westerse medewerkers geïnterviewd zijn, was een vergelijking in de interviewstudie niet mogelijk. Een andere beperking is dat het niet mogelijk was om via het personeelssysteem een uitdraai te maken van medewerkers met een niet-westerse achtergrond. Om deze reden moesten kandidaten geselecteerd worden op basis van een niet-westerse achternaam. Mede was het niet mogelijk om in het kwalitatieve onderzoek onderscheid te maken tussen respondenten die van elkaar verschillen omtrent etnische achtergrond en functie. Onderscheid maken tussen verschillende etnische achtergronden en functie was niet wenselijk binnen ZonMw, omdat men bang was dat de gegevens dan herleidbaar zouden zijn.

De afhankelijke variabele (arbeidsbehoeften) bestaat uit vijftien verschillende variabelen die samen een index vormen en geen schaal, om deze reden kon bij de kwantitatieve uitwerking geen factoranalyse uitgevoerd worden en hoefde er eigenlijk ook geen cronbach alpha berekend te worden. Ook hebben de respondenten de verschillende arbeidsbehoeften gewaardeerd op een schaal van 1 op 10 en hebben zij los van deze vraag een top 3 van de voor hun belangrijkste arbeidsbehoeften geformuleerd. Opvallend was dat de drie hoogst gewaardeerde arbeidsbehoeften per levensfase niet overeenkwamen met de geformuleerde top 3. Om deze reden is de onderzoeker er vanuit gegaan dat als medewerkers gevraagd wordt om een top 3 te formuleren, dat dit het meest weergeeft wat de respondenten echt belangrijk achten en wordt ervan uitgegaan dat dit de beste meting is.

Ook bestond er geen bruikbare schaal voor de levensfasen zoals toegepast in dit onderzoek. Om deze reden was de onderzoeker genooddakt om dit subjectief te onderzoeken. Dit betekent dat medewerkers – op basis van hun eigen belevenis – zichzelf hebben ingedeeld in een bepaalde levensfase. De afwezigheid van een schaal en het subjectief toetsen kan de objectiviteit van het onderzoek aantasten. Respondenten zouden zichzelf namelijk in een verkeerde levensfasen kunnen plaatsen en dit is voor de onderzoeker niet goed te achterhalen. Bij levensfasen die wel een bruikbare schaal hebben, wordt niet de belevenis van medewerkers gemeten. Mede kan middels het statistiek programma SPSS achterhaalt worden hoe betrouwbaar een schaal is, waardoor de onderzoeker met zekerheid kan zeggen dat de items in een schaal een bepaalde levensfase meten. Om deze reden is het in onderzoek beter om bruikbare schalen toe te passen. Ook bleek het aantal respondenten dat zich in de startfase en de landingsfase herkende erg laag te zijn, waardoor het binnen dit onderzoek noodzakelijk was om de startfase samen te voegen met de ambitiefase en om de landingsfase samen te voegen met de deskundigheidsfase. Dit kan voor enige vertekening in behoefte gezorgd hebben.

Een andere beperking van het onderzoek is dat de respons van de vragenlijst iets te klein is om representatief te zijn. Dit kan te maken hebben gehad met het gegeven dat kort voor het uitzetten van de vragenlijst voor dit onderzoek al een andere vragenlijst uit stond binnen de organisatie. Als meer tijd tussen het uitzetten van beide vragenlijsten had gezeten was de respons mogelijk hoger uitgevallen. Ook was het lastig om mannelijke en vrouwelijke respondenten te vergelijken, omdat het aantal mannelijke respondenten erg laag lag en er ook sprake was van een scheve verdeling van het aantal mannelijke respondenten over de verschillende levensfasen. Dit feit tast de generaliseerbaarheid van het onderzoek aan.

6.2.2 Suggestie

Voor vervolgonderzoek wordt aanbevolen om een bruikbare schaal te reconstrueren voor de levensfasen van Leisink et al. (2010). Deze indeling van levensfasen is de enige die niet leeftijdsafhankelijk is en duidelijk gerelateerd wordt aan loopbaan.

Ook wordt aanbevolen om volgend onderzoek te doen, waarbij mannen en vrouwen redelijk gelijk verdeeld zijn in de onderzoekspopulatie. Op deze manier zouden er meer relaties tussen gender en arbeidsbehoeften gevonden kunnen worden en kan nog beter inzicht verkregen worden in genderverschillen omtrent arbeidsbehoeften.

Ten slotte is aan te bevelen om in volgend onderzoek zowel westerse als niet-westerse mensen te interviewen, zodat het mogelijk is om in de interviewdata een vergelijking te maken tussen de arbeidsbehoeften van westerse en niet-westerse mensen.

6.3 Aanbevelingen

De aanbevelingen vormen een antwoord op de laatste deelvraag: “*Welke beleidsaanbevelingen voor HRM vloeien voort uit het onderzoek?*”

Aanbeveling 1: Investeer in doorgroeimogelijkheden

In het onderzoek is zichtbaar gemaakt hoe tevreden medewerkers – in verschillende levensfasen – zijn over de arbeidsbehoeften in de huidige situatie en is de gewenste situatie vastgesteld door te kijken naar hoe belangrijk medewerkers bepaalde behoeften vinden in die verschillende levensfasen. In de onderzoeksresultaten is geconstateerd dat onder de respondenten sprake is van een lage mate van tevredenheid over de (verticale- & horizontale) doorgroeimogelijkheden, terwijl zij wel veel belang hechten aan doorgroeimogelijkheden. Ook is uit de resultaten gebleken dat doorgroeimogelijkheden positief samenhangt met de start- & ambitiefase en de combinatiefase. Dit betekent dat met name personen in de start- & ambitiefase en de combinatiefase doorgroeimogelijkheden belangrijk achten. Gekozen is om een aanbeveling op doorgroeimogelijkheden te richten, omdat de tevredenheid over doorgroeimogelijkheden verbeterd kan worden (bij alle drie de levensfasen, maar met name bij de start- & ambitiefase en de combinatiefase).

De tevredenheid over de verticale doorgroeimogelijkheden is lager gewaardeerd dan de horizontale doorgroeimogelijkheden. ZonMw is een relatief platte organisatie, waardoor stappen omhoog maken lastiger is. Daarom is verbetering van ontwikkeling in de breedte van een functie aan te raden. In literatuur wordt het concept *job crafting* gehanteerd en dit duidt het herontwerpen van het werk van medewerkers aan (Wrzesniewski & Dutton, 2001, in Tims, Bakker, & Derks, 2013). *Job crafting* verbetert de fit tussen kenmerken van de baan en de behoeften, capaciteiten en voorkeuren van de medewerkers (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008, in Tims, Bakker, & Derks, 2013). Medewerkers kunnen drie soorten wijzigingen in het werk aanbrengen om horizontale doorgroeimogelijkheden te verbeteren. Ten eerste kunnen taken gerouleerd worden tussen medewerkers, waardoor medewerkers verschillende taken kunnen uitvoeren waarvoor nieuwe vaardigheden vereist zijn. Op deze manier wordt voorkomen dat het werk eentonig wordt. Ten tweede kunnen medewerkers interpersoonlijke relaties opbouwen die zij ervaren bij het uitvoeren van hun werk. Zo kan een medewerker bij regelmaat met collega's sparren die hij/zij inspirerend vindt. Ten derde kunnen medewerkers hun eigen cognitieve houding ten opzichte van hun werk ontwikkelen door de manier waarop zij over (aspecten van) het werk denken positief te herformuleren. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer een medewerker een specifieke taak saai vindt, maar dit herformuleert in hetgeen dat de taak saai, maar wel belangrijk is. Middels deze veranderingen kan werk van medewerkers boeiender en zinvoller gemaakt worden (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001, in Tims, Bakker, &

Derks, 2013). Bij *job crafting* moeten medewerkers zelf aan de slag om aspecten in hun baan te veranderen passend bij de eigen behoeften, capaciteiten en voorkeuren (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008, in Tims, Bakker, & Derks, 2013), daarom is het belangrijk dat de medewerker zelf betrokken is bij dit proces. Werkoverleggen of functioneringsgesprekken kunnen gebruikt worden om suggesties te doen voor een andere taakverdeling. Zo kunnen medewerkers aangeven welke andere taken zij uit willen voeren en kan samen gebrainstormd worden welke mogelijkheden er zijn binnen de bestaande mogelijkheden van de organisatie. Op deze manier komt er bewustzijn over wat de wensen van medewerkers zijn (Groepsdynamiek, 2015).

Voordeel: *Job crafting* draagt bij aan veranderingen in het welzijn van medewerkers. Schaufeli, Bakker en Van Rhenen (2009, in Tims, Bakker, & Derks, 2013) constateerde in hun onderzoek dat *job crafting* een toename van sociale steun, autonomie, mogelijkheden om te leren en prestatiefeedback mogelijk maakt en dat dit resulteert in een toename van werkverbreding, werkplezier, werkbetrokkenheid en intrinsieke arbeidsmotivatie. Mede heeft *job crafting* als voordeel dat medewerkers een grotere inzetbaarheid hebben en medewerkers met minder problemen op vakantie kunnen gaan. Ten slotte gaat *job crafting* werkdruk tegen (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulos, 2007; Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011, in Tims, Bakker, & Derks, 2013), omdat door de grotere inzetbaarheid de verschillende taken door meer krachten opgepakt kunnen worden (Schaufeli et al., 2009, in Tims, Bakker, & Derks, 2013).

Nadeel: Na de invoering van *job crafting* duurt het een half jaar tot een jaar voordat toename in werkverbreding, werkplezier, werkbetrokkenheid en intrinsieke arbeidsmotivatie wordt geconstateerd (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009, in Tims, Bakker, & Derks, 2013). En aan het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden zijn inwerkkosten verbonden.

Aanbeveling 2: Voer een levensfasebewust personeelsbeleid door

In dit onderzoek zijn de gevonden verschillen in arbeidsbehoeften tussen de verschillende levensfasen niet zo heel groot, ondanks de verschillen niet groot zijn zijn ze wel aanwezig. Het is belangrijk dat met deze (kleine) verschillen rekening gehouden wordt, zodat ingespeeld wordt op de behoeften van de medewerkers. Om hier rekening mee te kunnen houden is het van belang om een levensfasebewust personeelsbeleid door te voeren, daarom is gekozen om dit beleid aan te bevelen. Een levensfasebewust personeelsbeleid is namelijk gericht op de diversiteit aan behoeften van medewerkers (Steijn & Groeneveld, 2013: 154) en middels dit beleid wordt consequent aandacht besteed aan de relatie tussen de levensfase en loopbaan van medewerkers (Duurzaam in je werk, 2010). Het beleid voegt geen nieuwe instrumenten toe, maar vraagt om bewustwording van de behoeften waar verschillende levensfase belang aan hechten en actie om hier in de toepassing van het beleid rekening mee te houden. Dat rekening gehouden wordt met verschillende behoeften maakt het beleid flexibel en maakt het mogelijk om (meer) maatwerk per levensfase te bieden (Stoffelsen & Diehl, 2007: 9).

Het is belangrijk dat iemand van HR wordt aangesteld als projectleider en zich gaat ontfermen over het door te voeren levensfasebewust personeelsbeleid en dat de projectleider concreet vorm geeft aan het levensfasebewust personeelsbeleid. Om concreet vorm te geven aan dit beleid is het zaak dat de projectleider voldoende geïnformeerd is over het concept levensfasebewust personeelsbeleid en de verschillen in behoeften die bestaan binnen de verschillende levensfasen. Om meer kennis te verschaffen rondom dit concept zou de projectleider een training kunnen volgen bij Oraki training & coaching (z.d.) over hoe dit levensfasebeleid het best geïmplementeerd kan worden binnen het huidige personeelsbeleid. Hoe het levensfasebeleid het best geïmplementeerd kan worden binnen het huidige beleid zou in plaats van een training ook achterhaalt kunnen worden middels het opzetten van een vervolgonderzoek. Volgens Kotter (1995) dient – alvorens een beleid wordt

ingevoerd – bewustzijn en draagvlak gecreëerd te worden omdat dit bepalend is voor het succes van het beleid. Aangezien vanuit HR en het management vraag is naar een levensfasebewust personeelsbeleid, kan er vanuit gegaan worden dat onder HR en het management draagvlak is voor dit beleid. De projectleider dient er op toe te zien dat naast de andere HR-leden, ook leidinggevenden en managers met verantwoordelijkheid voor personele zaken op de hoogte zijn en blijven van de inhoud van het levensfasebewust personeelsbeleid. Middels een informatiebijeenkomst – geleid door HR – zou een presentatie gegeven kunnen worden over wat het levensfasebewust personeelsbeleid precies inhoudt en wat dit betekent voor de huidige werkmethoden. Mede dient een visie geformuleerd te worden, zodat het voor iedereen binnen de organisatie duidelijk wordt binnen welk afgesproken termijn de organisatie van plan is om een levensfasebewust personeelsbeleid te gebruiken. Op deze manier wordt de gewenste verandering concreter en dit resulteert in blijvende steun voor het beleid (Kotter, 1995). Ten slotte dient de projectleider na de implementatie van het beleid te waarborgen dat elke medewerker met verantwoordelijkheid voor personele zaken de middelen heeft om het beleid toe te passen.

Voordelen: Dit beleid maakt het mogelijk dat medewerkers keuzes kunnen maken die passen bij hun persoonlijke voorkeuren en omstandigheden. De achterliggende gedachte is dat zowel individuele als collectieve belangen beter kunnen worden gediend als mensen meer zeggenschap hebben over de invulling van hun eigen levensloop (Van Stigt, 2007, in Leisink et al., 2010). Daarbij komt kijken dat medewerkers die ervaren dat de organisatie inspeelt op hun behoeften en bereid is in hen te investeren meer tevreden en bereid zijn iets terug te doen voor de organisatie, zoals het tonen van meer betrokkenheid en het leveren van goede prestaties (Gould-Williams & Davies, 2005, in Leisink et al., 2010; Van den Broeck et al., 2010).

Nadeel: Het is een tijdrovend proces & medewerkers die verantwoordelijk zijn voor personele zaken moeten hun huidige werkmethoden aanpassen, omdat rekening houden met verschillende fasen (meer) maatwerk vereist.

Aanbeveling 3: Voer een diversiteitsbeleid door

In een organisatie met medewerkers die diverse achtergronden hebben handelt iedereen vanuit zijn of haar eigen referentiekader en een referentiekader wordt grotendeels bepaald door iemands achtergrond (Smits & Van den Berg, 2003). Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat medewerkers met een andere achtergrond zich gezien voelen en zij de ruimte hebben om zichzelf te zijn. Dit betekent dat het belangrijk is om blijvend aandacht te besteden in het HR-beleid aan diversiteit, zodat medewerkers met een andere achtergrond zich thuis blijven voelen binnen de organisatie. Het feit dat (toekomstige) medewerkers verschillende culturele en religieuze behoeften kunnen hebben, betekent ook dat hier blijvende aandacht aan besteed dient te worden. Door bewust verschillen te blijven erkennen tussen mensen wordt voorkomen dat groepen buitengesloten worden (Smits & Van den Berg, 2003). Want het is natuurlijk een mooi gegeven dat medewerkers binnen ZonMw het gevoel hebben dat er rekening met hen wordt gehouden. Mede is uit de resultaten van dit onderzoeksrapport gebleken dat gender invloed heeft op de totstandkoming van bepaalde arbeidsbehoeften. Om deze reden is het belangrijk dat in het personeelsbeleid ook bewust wordt ingespeeld op de verschillen tussen mannen en vrouwen. Organisaties die zich bewust zijn van gender verschillen worden ook wel ‘*Gender Smart*’ genoemd (HR Praktijk, 2016).

Zoals hierboven beschreven toont dit onderzoek aan dat het zinvol is om een diversiteitsbeleid te hebben, omdat arbeidsbehoeften tussen mannen en vrouwen verschillen en het belangrijk is dat medewerkers met een andere etnische achtergrond zich thuis blijven voelen binnen de organisatie. Daarom is aandacht voor genderversillen en blijvende aandacht voor verschil in religieuze en culturele behoeften vereist in het beleid. ZonMw is al bewust bezig met diversiteit en omdat

onderzoek aantoont dat het zinvol is om een diversiteitsbeleid te hebben, wordt aanbevolen om dit beleid door te voeren en blijvende aandacht te schenken aan diversiteit.

Ook hier is het handig om iemand van HR aan te wijzen als projectleider, die zich gaat ontfermen over de implementatie van een diversiteitsbeleid. Aangezien vanuit HR en het management vraag is naar een diversiteitsbeleid wordt er vanuit gegaan dat er voldoende draagvlak voor is. Om medewerkers met verantwoordelijkheid voor personele zaken op de hoogte te brengen van dit beleid kan een vergadering ingepland worden. Deze vergadering kan met name gewijd worden aan genderdiversiteit, omdat momenteel goed ingespeeld wordt op culturele en religieuze behoeften van medewerkers. Uiteraard kan dit wel benoemd worden en kan benadrukt worden dat blijvende aandacht aan culturele en religieuze behoeften ten goede komt aan medewerkers met een andere achtergrond, omdat zij zich thuis voelen binnen de organisatie. Op dit gebied hoeft dus geen grote verandering plaats te vinden. In de vergadering dienen zowel de verschillen tussen mannen en vrouwen als het belang om actief op deze verschillen in te spelen toegelicht te worden. Mede dient concreet gemaakt te worden welk effect het invoeren van genderdiversiteit op de huidige werkmethoden heeft. Door medewerkers bewust te maken van de veranderingen in hun werkmethoden, kunnen zij hiernaar handelen en zorgt dit dat er tegemoetgekomen wordt aan de specifieke arbeidsbehoeften van medewerkers.

Voordeel: Binnen een organisatie waar aandacht is voor mensen met verschillende referentiekaders wordt de kans op blinde vlekken kleiner en dit zorgt ervoor dat voorkomen wordt dat medewerkers met een andere achtergrond zich buitengesloten (gaan) voelen.

Aandacht voor genderdiversiteit maakt het mogelijk dat mannen en vrouwen keuzes kunnen maken die beter passen bij hun behoeften. Wanneer de organisatie inspeelt op behoeften van medewerkers zorgt dit voor een hogere tevredenheid en zijn medewerkers bereid iets terug te doen voor de organisatie, zoals het tonen van meer betrokkenheid en het leveren van goede prestaties (Gould-Williams & Davies, 2005, in Leisink et al., 2010; Van den Broeck et al., 2010).

Nadeel: Het is een tijdrovend proces om het beleid in te voeren en medewerkers die verantwoordelijk zijn voor personele zaken moeten hun huidige werkmethoden aanpassen, omdat rekening houden met (gender)diversiteit (meer) maatwerk vereist. Ook kan het zijn wanneer er veel aandacht is voor verschillen tussen medewerkers dat uiteenlopende belangen en waardesystemen onder medewerkers gaan botsen.

Bronnenlijst

- ABF Research. (2018). *De Nederlandse beroepsbevolking is groter, slimmer en diverser*. Geraadpleegd op 24 februari 2018, van <https://www.abfresearch.nl/nieuws/de-nederlandse-beroepsbevolking-is-groter-slimmer-en-diverser/>
- Abramson, H.J. (1979). Migrants and Cultural Diversity. On Ethnicity and Religion in Society. *Social Compass*, 26(1), 5-29.
- Allesovermarktonderzoek. (z.d.) Face-to-face onderzoek. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/face-to-face-onderzoek>
- Amabile, T.M. (1993). Motivational synergy: towards new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3 (3), 185-201.
- Baarda, D.B., Bakker, E., Velden, T. van der., Julsing, M., & Peters, V. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (3^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de., & Kalmijn, M. (2015). *Basisboek Enquêteeren* (4^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Berger, P.L. (1967). *The Sacred Canopy*. New York: Doubleday.
- Biddle, B.J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Biddle, B.J. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors*. New York: Academic Press.
- Boeijs, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Brewer, M. B. (2007). The importance of being we: Human nature and intergroup relations. *American Psychologist*, 62(8), 728-738.
- Brown, S.D., & Lent, R.W. (2005). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Broeck, A. van den., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 316-335.
- Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.
- Brug, J. van der. (2001). *Levensfasen en werk: coachen, leidinggeven, teamwork*. Zeist: Christofoor.
- Bucx, F., & De Roos, S. (2015). *Opvoeden in niet-westerse migrantengezinnen: een terugblik en verkenning*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- CBS. (2017). Arbeidsparticipatie ouderen flink gestegen. Geraadpleegd op 24 februari 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/41/arbeidsparticipatie-ouderen-flink-gestegen>
- CBS. (2015). *Religieuze betrokkenheid van bevolkingsgroepen, 2010-2014*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

- CBS. (2016). Standaard onderwijs indeling 2016. Geraadpleegd op 15 juni 2016, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/classificaties/onderwijs-en-beroepen/standaard-onderwijsindeling--soi--/standaard-onderwijsindeling-2016>
- CBS Statline. (2018). Arbeidsdeelname; kerncijfers. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82309ned/table?ts=1521105157067>
- CBS Statline. (2018). Bevolking; generatie, geslacht, leeftijd en migratieachtergrond, 1 januari. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37325/table?ts=1521104509334>
- CBS Statline. (2014). Prognose allochtonen kerncijfers; herkomstgroepering, generatie, 2014-2060. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82681NED/table?ts=1521103905373>
- CheckMarket. (2018). Steekproefcalculator. Geraadpleegd op 31 maart 2018, van <https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/>
- CNV (2006). *Handboek Levensfasegericht personeelsbeleid*. Utrecht: CNV.
- CNV Vakmensen. (2018). Levensfasebeleid. Geraadpleegd op 24 februari 2018, van <https://www.cnvvakmensen.nl/diensten/kennisbank/levensfasebeleid>
- Courtenay, W.H. (2000). Constructions of masculinity and their influence on men's well-being: a theory of gender and health. *Social Science & Medicine*, 50, 1385-1401.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3^e druk). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Danziger, N., & Valency, R. (2006). Career anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. *Career Development International*, 11(4), 293-303.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 319-338.
- Derous, A. (2018). Naar een duurzame en inclusieve arbeidsmarkt: evidence-based practice & practice-based evidence. (pp. 97-113). Gent: Skribis.
- Dildar, Y. (2015). Patriarchal Norms, Religion, and Female Labor Supply: Evidence from Turkey. *World Development*, 76, 40-61.
- Diversiteit in Bedrijf. (2017). *Charter Diversiteit*. Geraadpleegd op 24 februari 2018, van <http://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het/europese-charters/>
- Diversiteit in Bedrijf, (2018). Kennisplatform. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <http://diversiteitinbedrijf.nl/kennisplatform/>
- Diversiteit in Bedrijf. (2015). Kennisplatform: etnische, culturele en religieuze diversiteit. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <http://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2015/05/Notitie-Kenniskring-Etnische-en-Culturele-Diversiteit.pdf>
- Diversiteit in Bedrijf. (2017). Van diversiteit naar inclusie: Kennisdocument etnische, culturele en religieuze achtergrond. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <http://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2015/05/Kennisdocument-Culturele-Diversiteit-versie-6-maart-2017.pdf>

- Driessen. (2017). *HRM trends & ontwikkelingen 2017*. Geraadpleegd op 24 februari 2018, van <https://www.driessen.nl/publiekperspectief/hrm-trends-ontwikkelingen-2017/>
- Due Billing, Y., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144-157.
- Duurzaam in je werk. (2010). *Wat is en waarom leeftijdsbewust beleid?*. Geraadpleegd op 24 februari 2018, van http://www.duurzaaminjewerk.nl/396_wat-is-en-waarom-leeftijdsbewust-beleid
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233-256.
- Elder, G. H. Jr. (1992). Life Course. *Encyclopedia of Sociology*, 3, 1120-1130.
- Elder, G.H. Jr. (1998). The Life Course as Developmental Theory. *Society for Research in Child Development*, 69(1), 1-12.
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and Society*, (2nd edition). New York: Norton & Norton, 159-256.
- European Commission. (2015). *Dutch diversity charter*. Geraadpleegd op 24 februari 2018, van https://ec.europa.eu/info/strategy/justice-and-fundamental-rights/discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters/dutch-diversity-charter_en
- Evenhuis, C.H.S. (2002), Levensloopbewust beleid in de steigers: Analyse ten behoeve van een integrale beleidsvisie. In: *Verkenning Levensloop: Achtergronddeel: analyses van trends en knelpunten*. Den Haag: ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Feldman, D.C., & Bolino, M.C. (1996). Careers Within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences. *Human Resource Management Review*, 6, 89-112.
- Finegold, D., Mohrman, S., & Gretchen, M. (2002). Age Effects on the Predictors of Technical Workers' Commitment and Willingness to Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 655-674.
- Gil-Garciaa, J., & Martinez-Moyano, I. (2007). Understanding the evolution of e-government: The influence of systems of rules on public sector dynamics. *Government Information Quarterly*, 24(2), 266-290.
- Groepsdynamiek. (2015). Taakroulatie. Geraadpleegd op 27 juni 2018, van <http://www.groepsdynamiek.nl/taakroulatie.html>
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.
- Hofstede, G. H. (1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (1991). *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Houtum, L. van, Cardol, M., & Jong, J.D. de (2012). Ondanks 'keuzebiografie' blijft de keuze beperkt: participatie naar levensfase. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 90(4), 245-252.

- HR-kiosk. (2017). *Veroudering beroepsbevolking*. Geraadpleegd op 24 februari 2018, van <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/categorieen-werknemers/vergrijzing/veroudering-beroepsbevolking>
- HR Praktijk. (2012). *De successen en valkuilen van duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 24 februari 2018, van <https://www.talentontwikkelaar.be/sites/default/files/uploads/Whitepaper-duurzame-inzetbaarheid.pdf>
- HR Praktijk. (2016). Tips om Gender Smart leiding te geven. Geraadpleegd op 18 juli, 2018, van <https://www.hrpraktijk.nl/leiderschap-management-development/nieuws/tips-om-gender-smart-leiding-te-geven#>
- Jolink, J., Korten, F., & Verhiel, T. (2009). *Jongleren met Talent: De match tussen Organisatie X en Generatie Y*. Schiedam: Scriptum.
- Jong Gierveld, J. de, Tilburg, T. van., & Dykstra, P. A. (2006). Loneliness and social isolation. In *Cambridge handbook of personal relationships*. Cambridge: Cambridge University Press, 485-500.
- Kalmijn, M. (2002). Sociologische analyses van levensloopeffecten: een overzicht van economische, sociale en culturele gevolgen. *Bevolking en Gezin*, 31, 3-46.
- Kennisbank Openbaar Bestuur. (2015). *Werken in de publieke sector 2015: Trends & Cijfers*. Geraadpleegd op 24 februari 2018, van https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/198935/Trends-2015_LR.pdf
- Kumari, G., & Pandey, K.M. (2011). Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: A Comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 222- 228.
- Kooij, D., Lange, A. de, Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meaning of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Kotter, J. (1995). Leading change Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730.
- Leisink, P.L.M., Knies, E., & Lange, W. de (2010). Levensfasebewust diversiteitsbeleid; de vernieuwingen van HR-beleid bij verzekeraar Achmea. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 53-83.
- Liefbroer, A.C., & Dykstra, P.A. (2000), *Levenslopen in verandering: Een studie naar ontwikkelingen in de levenslopen van Nederlanders geboren tussen 1900 en 1970*. WRR-voorstudies en achtergronden. Den Haag: Sdu.
- Lievegoed, B.C.J. (2017). *De levensloop van de mens*. Zeist: Christofoor.
- Lucassen, P., & Olde Hartman, T. (2007). *Kwalitatief Onderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum .
- Management Study Guide (MSG). (2018). Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation. Geraadpleegd op 24 maart 2018, van <https://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>

- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research methods : A practical guide for the social sciences*. Harlow, Groot-Brittannië: Pearson Education.
- Mayer, K. U. (2003). The sociology of the life course and lifespan psychology: Diverging or converging pathways? In: Staudinger, UM, Lindenberger, U (eds) *Understanding Human Development: Dialogues with Life Span Psychology*. New York: Springer, 463–481.
- Meerman, M. (2015). Doelgroepenbeleid is organisatiebeleid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(3): 330-332.
- Moor, W. de. (2012). *Arbeidsmotivatie als management-instrument* (3^e druk). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Nederlandse Encyclopedie. (2018). Definities. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <http://www.encyclo.nl/begrip/etniciteit>
- Neugarten, B. L., Moore, J. W., & Lowe, J. C. (1965). Age norms, age constraints, and adult socialization. *The American Journal of Sociology*, 70(6), 710-717.
- Neuman, W.L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th edition). Harlow: Pearson.
- NEVI. (z.d.). Motivatiemodel van Hackman en Oldman. Geraadpleegd op 16 maart 2018, van <https://nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/ORG-LEID-kre-006-bl.pdf>
- Nippert-Eng, C. (1996). Home and work. Negotiating boundaries through everyday life. *The university of Chicago Press: Chicago*
- OECD. (2015). *OECD Employment Outlook 2015*. Paris: OECD Publishing.
- OnderwijsRaad. (2003). *Leren in een kennissamenleving*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Oraki training & coaching (z.d.). Levensfasebewust personeelsbeleid. Geraadpleegd op 9 juli 2018, van <https://oraki.nl/training/ontwikkeling-hr-instrumenten/levensfasebewust-personeelsbeleid/>
- Ornstein, S., Cron, W.L., & Slocum, J.W. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of theories of Levinson and Super. *Journal of organizational behavior*, 10, 117-133.
- Park, S.M., & Word, J. (2012). Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers. *Public Personnel Management*, 41(4), 705-734.
- Philipsen, H., & Vernooy-Dassen, M. (2004). *Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend*. Geraadpleegd op 23 april 2018, van <http://assortiment.bsl.nl/files/db592e09-8170-47db-86d6-2326ee172eb1/kwalitatiefonderzoekph.pdf>
- Pogson, C.E., Cober, A.B., Doverspike, D., & Rogers, J.R. (2002). Differences in self-reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 189-201.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1979). The “good manager”: Masculine or androgynous?. *Academy of Management Journal*, 22(2), 395-403.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO). (2002). *Levensloop als perspectief: Kanttekeningen bij de Verkenning Levensloop Beleidsopties voor leren, werken, zorgen en wonen*(advies 20). Den Haag: Sdu Uitgevers.

- Richardson, M.S. (2012). Counseling for work and relationship. *The Counseling Psychologist*, 40(2), 190-242.
- Rix, S.E. (2002). The labor market for older workers. *Generations*, 26, 25-31.
- Robson, C. (2002) *Real World Research* (2nd edition). Oxford: Blackwell.
- Ryan, A.M., & Kossek, E.E. (2008). Work-life policy implementation: breaking down or creating barriers to inclusiveness?. *Wiley InterScience*, 47(2), 295-310.
- Sadri, G., & Bowen, R.C. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial engineer*, 43(10), 44-48.
- Schein, E.H. (1996), Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.
- Schouwstra, K.O. (2011). Effectief inzetbaarheidsbeleid voor hoger opgeleide 40-plussers: Waarom een levensfasegerichte aanpak niet gaat werken. Wetenschappelijk onderzoek, Academie voor Management/Rijksuniversiteit Groningen.
- Shanahan, M.J. (2000). Pathways to adulthood in changing societies: Variability and mechanisms in life course perspective. *Annual Review of Sociology*, 26, 667-692.
- Smits, B., & De Bruyckere, P. (2010). Generaties op de werkvloer, 'the same old song' of 'a brand new tune'. *Generatiemanagement*, 9, 8-12.
- Smits, M.J.W., & Van den Berg, J. (2003). *Diversiteitsbeleid: (h)erkennen van meerstemmigheid: Een analyse van mogelijkheden van beleid met een diversiteitsfocus*. Den Haag: LEI.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Steijn, B., Groeneveld, S., & Van der Parre, P. (2010). Een vak apart? Dilemma's en uitdagingen voor strategisch HRM in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 29-49.
- Stoffelsen, J.M., & Diehl, P.J., (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Stum, D.L. (2001). Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, 29(4), 4-9.
- Super, D.E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behaviour*, 16(3), 282-298.
- Tilburg University. (2018). *Interne consistentie – Cronbach's alpha*. Geraadpleegd op 30 maart 2018, van <https://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studie/colleges/spsshelpdesk/edesk/cronbach/>
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Triandis H. C. (2001) Individualism – Collectivism and Personality. *Journal of Personality*, 69, 907-924.

- Quispel, Y., & Christ L. (red) (2001). *Ouder worden: een kwestie van leeftijd?* Utrecht: LBL, Expertisecentrum voor leeftijd en maatschappij.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B. Niemiec, C.P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 251–277.
- Vocht, A. de. (2013). *Basishandboek SPSS 21: IBM SPSS Statistics*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Wervingswoorden. (2015). Doorgroeimogelijkheden. Geraadpleegd op 11 april 2018, van <http://www.wervingswoorden.nl/353/doorgroeimogelijkheden/>
- Zinsmeister, J., Meerman, M., & Van Hoof, J. (2009). De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie: Ouder worden als sociale constructie van leeftijd. *Tijdschrift voor HRM*, 12, 54-76.

Bijlagen

I. Vragenlijst

Introductie

Beste deelnemer,

Ik ben Kvanne Hoogendijk en momenteel volg ik de studie 'Management van HR en Verandering' aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en loop ik stage bij de afdeling P&O. In het kader van afstuderen houd ik mij bezig met het onderzoeken van welke aspecten medewerkers - met diverse achtergronden in verschillende levensfasen - belangrijk achten in hun werk. Aspecten van het werk zijn bijvoorbeeld salaris en doorgroeimogelijkheden.

Het doel van deze enquête is om erachter te komen of medewerkers in verschillende levensfasen verschillen in behoeften, oftewel de aspecten die zij belangrijk achten in het werk. Het invullen van de enquête is vrijblijvend. Aan iedere medewerker wordt de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan deze enquête. Op deze manier wordt iedere medewerker in staat gesteld om zijn/haar stem te laten horen en invloed uit te oefenen op de resultaten.

Op basis van de resultaten die voortkomen uit deze enquête zullen aanbevelingen worden gedaan over hoe (beter) ingespeeld kan worden op deze behoeften. Een meer toegespitst beleid is voordelig voor de medewerkers en daarom wil de afdeling P&O de aanbevelingen gebruiken om in haar personeelsbeleid (beter) in te spelen op de behoeften van verschillende medewerkersgroepen.

Deze enquête is anoniem en AVG-proof. De vragen zijn op zo een manier gesteld dat deze niet herleidbaar zijn en de uitkomsten zullen uitsluitend gebruikt worden voor dit onderzoek. Nadat het onderzoek afgerond is, zullen de gegevens verwijderd worden. Het invullen van deze enquête vergt om en nabij 10 a 15 minuten van uw tijd.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking.

Controle vragen

In dit onderdeel worden een aantal controle vragen aan u voorgelegd. Deze vragen zijn van belang, omdat dit het mogelijk maakt om binnen het onderzoek verschillende medewerkersgroepen te onderscheiden of te vergelijken. Deze vragen zijn op zo een manier gesteld dat ze niet herleidbaar zijn naar een persoon.

1. Wat is uw geslacht?
 - Man
 - Vrouw
2. Wat is uw geboortjaar?
3. Wat is uw hoogst genoten opleiding die u afgerond heeft met een diploma of getuigschrift?
 - Lagere school
 - Voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo)
 - Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)
 - Hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo)
 - Voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo)
 - Hoger beroepsonderwijs (hbo)
 - Wetenschappelijk onderwijs (wo)
 - Anders, namelijk:

4. Vanaf welk jaar bent u bij ZonMw in dienst?
5. Hoeveel uur werkt u volgens uw contract per week?
6. Indien u parttime werkt, wat is de reden dat u parttime werkt?
 - Deze vraag is niet op mij van toepassing, want ik werk fulltime
 - Zorgtaken (mantelzorg, zorg voor het gezin)
 - Financieel niet noodzakelijk fulltime te werken
 - Anders, namelijk:
7. Heeft u één of meer kinderen van 18 jaar of jonger?
 - Ja
 - Nee
8. Heeft u tenminste één ouder die in het buitenland geboren is?
 - Ja, geboren in een niet-westers land (Afrika, Latijns-Amerika en Azië (excl. Indonesië en Japan) of Turkije)
 - Ja, geboren in een westers land (Europa (exclusief Turkije), Noord-Amerika en Oceanië, en Indonesië en Japan)
 - Nee
9. Bent u gelovig? (christen, moslim, joods etc.)
 - Ja
 - Nee

Inhoudelijke vragen

In dit onderdeel worden inhoudelijke vragen gesteld. Deze vragen zijn erop gericht om te ondervinden in welke levensfase medewerkers zich bevinden en welke aspecten van het werk zij als belangrijk achten.

1. In welk van de onderstaande profielbeschrijving herkent u zichzelf het meest?

Omschrijving profiel	Antwoord aankruisen
<i>Ik ben een starter op de arbeidsmarkt of iemand die gewiticht is van baan.</i>	
<i>Ik weet wat ik wil. Het zoekproces naar wat ik zoek in een baan ben ik nabij en heb bewust gekozen voor een richting. Ik wil veel leren en ben te omschrijven als gemotiveerd en ambitieus.</i>	
<i>Ik ben op zoek naar een goede balans tussen werk en privé.</i>	
<i>Ik heb veel werk- en levenservaring opgedaan en ben van grote betekenis voor de organisatie</i>	
<i>Ik heb geen behoefte aan ingrijpende veranderingen. Ik houd mij bezig met het afbouwen van mijn loopbaan, het overdragen van werk en het nadenken over mijn pensioen.</i>	

2. Welke rol(len) bekleed u in het dagelijks leven?

Rol	Antwoord(en) aankruisen
Echtgenoot/partner	
Ouder	
Huisvrouw/-man	
Grootouder	
Mantelzorger	
Kinderoppas (voor (klein)kinderen; anders dan uw eigen kinderen)	
Pupil (volgt cursus of opleiding)	

Coach (als u bijvoorbeeld collega's coacht, omdat u over bepaalde kennis/ervaring beschikt)

Anders namelijk:

3. Hoe belangrijk vindt u onderstaande aspecten van uw baan op een schaal van 1 op 10?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Salaris										
Werkomstandigheden										
<u>Fysieke belasting</u> (spierkracht, uithoudingsvermogen en de benodigde hersteltijd na fysieke inspanning):										
<u>Mentale inspanning</u> (reactietijd, geheugencapaciteit e.d.):										
Werkzekerheid										
Werk-privébalans										
Verbondenheid										
<u>Onderlinge interactie met collega's</u>										
<u>Deel uitmaken van het team</u>										
<u>Erkenning</u> (waardering voor uw werkprestaties)										
Doorgroeimogelijkheden										
<u>Zelfontplooiing</u> (verder ontwikkelen van eigen vermogen middels het uitbreiden van kennis)										
<u>Autonomie</u> (de mate van vrijheid om te beslissen hoe u uw werk uitvoert)										
<u>Variatie in vaardigheden</u> (benodigd voor uw baan)										
<u>Feedback</u> (over feitelijke werkresultaten)										
<u>Samenwerking</u> (met collega's)										
<u>Zinvol werk</u> (de mate waarin uw baan zinvolle resultaten produceert i.t.t. het verrichten van onbelangrijke handelingen)										
<u>Taakbelang</u> (de mate waarin uw baan het publieke belang dient)										

4. Kunt u een top 3 maken van eerder genoemde aspecten van uw baan naar belangrijkheid: *salaris, fysieke belasting, mentale inspanning, werkzekerheid, werk-privébalans, onderlinge interactie met collega's, deel uitmaken van het team, erkenning, doorgroeimogelijkheden, zelfontplooiing, autonomie, variatie in vaardigheden, feedback, samenwerking, zinvol werk, taakbelang?*

Deze aspecten staan uitgelegd in de voorgaande vraag. Belangrijkheid is aflopend, waarbij 1 het belangrijkste is. Graag per getal, maar één aspect benoemen.

1:

2:

3:

5. Zijn er nog andere aspecten van het werk – buiten de aspecten behandeld in deze enquête – die u belangrijker acht dan uw top 3? Zo ja, welk(e) aspect(en) ?
6. Wat is uw algemene tevredenheid over onderstaande kenmerken van uw baan op een schaal van 1 op 10?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Salaris										
Werkomstandigheden										
<i>Fysiek belasting (spierkracht, uithoudingsvermogen en de benodigde hersteltijd na fysieke inspanning):</i>										
<i>Mentale inspanning (reactietijd, geheugencapaciteit e.d.):</i>										
Werkzekerheid										
Werk-privébalans										
Verbondenheid										
<i>Onderlinge interactie met collega's</i>										
<i>Deel uitmaken van het team</i>										
<i>Erkenning (waardering voor uw werkprestaties)</i>										
Doorgroeimogelijkheden										
<i>Zelfontplooiing (verder ontwikkelen van eigen vermogen middels het uitbreiden van kennis)</i>										
<i>Autonomie (de mate van vrijheid om te beslissen hoe u uw werk uitvoert)</i>										
<i>Variatie in vaardigheden (benodigd voor uw baan)</i>										
<i>Feedback (over feitelijke werkresultaten)</i>										
<i>Samenwerking (met collega's)</i>										
<i>Zinvol werk (de mate waarin uw baan zinvolle resultaten produceert i.t.t. het verrichten van onbelangrijke handelingen)</i>										

Einde

U bent klaar met de enquête. Hartelijk dank voor uw deelname.

U kunt het venster nu sluiten.

II. Aankondiging vragenlijst

Onderwerp: enquête levensfasebewust personeelsbeleid

Beste collega's,

Ik ben Kvanne Hoogendijk en momenteel volg ik de studie 'Management van HR en Verandering' aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en loop ik stage bij de afdeling P&O. In het kader van afstuderen houd ik mij bezig met het onderzoeken van welke aspecten medewerkers - met diverse achtergronden in verschillende levensfasen - belangrijk achten in hun werk. Aspecten van het werk zijn bijvoorbeeld salaris en doorgroeimogelijkheden.

Donderdag zal ik in het kader van mijn onderzoek een enquête uitzetten onder alle medewerkers. Ik zou het erg waarderen als jullie de moeite nemen om de enquête in te vullen. Het doel van de enquête is om erachter te komen of medewerkers in verschillende levensfasen verschillen in behoeften, oftewel de aspecten die zij belangrijk achten in het werk. Het invullen van de enquête is vrijblijvend. Aan iedere medewerker wordt de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan de enquête. Op deze manier wordt iedere medewerker in staat gesteld om zijn/haar stem te laten horen en invloed uit te oefenen op de resultaten.

Op basis van de resultaten die voortkomen uit de enquête zullen aanbevelingen worden gedaan over hoe (beter) ingespeeld kan worden op deze behoeften. Een meer toegespitst beleid is voordelig voor de medewerkers en daarom wil de afdeling P&O de aanbevelingen gebruiken om in haar personeelsbeleid (beter) in te spelen op de behoeften van verschillende medewerkersgroepen.

De enquête is anoniem en AVG-proof. De vragen zijn op zo een manier gesteld dat deze niet herleidbaar zijn en de uitkomsten zullen uitsluitend gebruikt worden voor dit onderzoek. Nadat het onderzoek afgerond is, zullen de gegevens verwijderd worden. Het invullen van de enquête vergt om en nabij 10 a 15 minuten van uw tijd.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking.

III. Uitnodiging vragenlijst

Beste collega's,

Zoals onlangs aangegeven op het intranet houd ik mij in het kader van mijn studie 'Management van HR en Verandering' bezig met het onderzoeken van welke aspecten medewerkers – met diverse achtergronden in verschillende levensfasen – belangrijk achten in hun werk. Aspecten van het werk zijn bijvoorbeeld salaris en doorgroeimogelijkheden.

Voor dit onderzoek is het van belang dat er een enquête wordt uitgezet onder alle medewerkers van ZonMw. Het invullen van de enquête is vrijblijvend. Aan iedere medewerker wordt de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan de enquête. Op deze manier wordt iedere medewerker in staat gesteld om zijn/haar stem te laten horen en invloed uit te oefenen op de resultaten. Ook is de enquête anoniem en AVG-proof. De vragen zijn op zo een manier gesteld dat deze niet herleidbaar zijn en de uitkomsten zullen uitsluitend gebruikt worden voor dit onderzoek. Nadat het onderzoek afgerond is, zullen de gegevens verwijderd worden.

Op basis van de resultaten die voortkomen uit het onderzoek worden aanbevelingen gedaan aan de afdeling P&O. De afdeling P&O wil deze aanbevelingen gebruiken om in haar personeelsbeleid (beter) in te spelen op de arbeidsbehoeften van verschillende medewerkersgroepen.

Ik zou het erg waarderen als u de moeite neemt om de enquête in te vullen. Het invullen van de enquête vergt om en nabij 10 a 15 minuten van uw tijd en kan via de volgende link:

https://www.enquetesmaken.com/s/levensfasen_en_werkaspecten

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking.

*Groeten,
Kvanne (Stagiaire P&O)*

IV. Herinnering vragenlijst

Beste collega's,

*Allereerst wil ik degene die de tijd hebben genomen om de enquête in te vullen hartelijk bedanken! Tevens wil ik degene die dit nog niet hebben gedaan bij deze een herinnering sturen. De enquête blijft nog één week openstaan en zal dus **na vrijdag 8 juni** worden gesloten. Tot die tijd kunt u via de volgende link deelnemen:*

https://www.enquetesmaken.com/s/levensfasen_en_werkaspecten

Alvast hartelijk dank voor de moeite.

*Groeten,
Kvanne (Stagiaire P&O)*

V. Topiclijst interview

Introductie

→ Voorstellen en toelichten onderwerp:

Ik ben Kvanne Hoogendijk en momenteel volg ik de studie 'Management van HR en Verandering' aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en loop ik stage bij de afdeling P&O. In het kader van afstuderen houd ik mij bezig met het onderzoeken van welke aspecten medewerkers - met diverse achtergronden en in verschillende levensfasen – belangrijk achten in hun werk. Het doel is om erachter te komen in hoeverre mensen met verschillende achtergronden verschillen in hun voorkeur voor bepaalde werkaspecten.

→ Toestemming vragen om interview op te nemen;

→ Afspraak maken dat de respondent het conceptverslag mag inzien en indien nodig aanpassen.

Hoofdvraag:

- Kunt u iets over uw functie vertellen?

Doorvraag vragen:

- Hoelang bent u werkzaam in uw huidige functie? En sinds wanneer bent u in dienst bij ZonMw?
- Wat is uw hoogst genoten opleiding?
- Werkt u parttime of fulltime?
- Wat is de reden dat u ervoor gekozen hebt om parttime te werken (twee parttime banen, kinderen, voldoende financiële middelen)

Hoofdvraag:

- Hoe zou u uw ideale baan omschrijven?

Doorvraag vragen:

- Welke aspecten vindt u belangrijk in het werk?
- Waarom zijn deze aspecten voor u belangrijk?
- In hoeverre voldoet uw huidige baan aan uw ideaal beeld?
- Met welk cijfer zou u uw huidige baan waarderen ten opzichte van uw ideale baan?

Hoofdvraag:

- Heeft u het met uw ouders wel eens gehad over uw toekomstperspectief?

Doorvraag vragen:

- Hoe werd er vroeger bij uw thuis over uw toekomstperspectief gesproken?
- Wat vonden uw ouders aantrekkelijke banen?
- Werd u van huis uit gestimuleerd om een bepaalde richting op te gaan?

Hoofdvraag:

- Heeft u het idee dat er binnen de organisatie behoefte is aan aandacht voor verschillende religieuze en culturele aspecten/gebruiken? (denk hierbij aan Culturele feestdagen (zoals Kwaku festival), religieuze feestdagen (zoals Pasen, suikerfeest, slachtfest), gebruiken (zoals mogelijkheid tot bidden, dragen hoofddoek - keppeltje - kruisje)

Doorvraag vragen:

- Vindt u dat de organisatie voldoende of onvoldoende rekening houdt met culturele/religieuze behoeften van medewerkers?
- Waar blijkt het uit dat de organisatie wel/geen voldoende rekening houdt met culturele/religieuze behoeften?
- Wat moet de organisatie veranderen om wel voldoende rekening te houden met culturele/religieuze behoeften?
- Mag ik vragen of u zelf religieus bent?

VI. Begrippenlijst

- ❖ Salaris: maandelijks geldbeloning voor het werk verricht in een werkverband.
- ❖ Werkomstandigheden bestaan uit fysieke en mentale werkomstandigheden (Stoffelsen & Diehl, 2007: 115):
 - Fysiek: werkzaamheden die fysiek belastend zijn, zoals spierkracht, uithoudingsvermogen en de benodigde hersteltijd na fysieke inspanning
 - Mentaal: werkzaamheden die mentaal belastend zijn, zoals reactietijd en geheugencapaciteit.
- ❖ Werkzekerheid: de zekerheid om werk te behouden.
- ❖ Werk-privébalans: Een bevredigende balans tussen werk en privéleven (Albertson 2008; MacEachen 2008)
- ❖ Verbondenheid: onderlinge interactie tussen medewerkers en onderdeel uitmaken van een groep (Smits & De Bruyckere, 2010: 9).
- ❖ Erkenning: waardering die medewerkers krijgen voor hun werkprestaties (Herzberg (1966; in MSG, 2018).
- ❖ Doorgroeimogelijkheden: groeien naar een hogere functie (verticaal) of verder specialiseren binnen de eigen functie (horizontale groei) (Wervingswoorden, 2015).
- ❖ Zelfontplooiing: verder ontwikkelen van eigen vermogen middels het uitbreiden van kennis (Deci & Ryan, 2000).
- ❖ Autonomie: de mate waarin het individu vrijheid heeft om te beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd (Amabile, 1993: 187).
- ❖ Variatie in vaardigheden: de mate waarin activiteiten in de job wisselen en verschillende bekwaamheden en vaardigheden vereisen (Moor, 2002: 126).
- ❖ Samenwerking: gezamenlijks inzetten om een bepaald doel te bereiken (tussen collega's, afdelingen en leidinggevendenden) (Encyclo, 2018)
- ❖ Zinvol werk (taakidentiteit): een zinvolle werkeenheden in tegenstelling tot het repetitief uitvoeren van een kleine en relatief onbelangrijke handeling (Moor, 2002: 126) en de mate waarin de baan iets zinvol produceert (Amabile, 1993: 187).
- ❖ Taakbelang: de mate waarin het publieke belang wordt gediend.

VII. Aanvullende informatie beschrijvende analyse

Tabel A: Uitkomsten *Post Hoc* toets (belangrijkheid)

Vergelijking tussen levensfasen		Werk-privébalans	Doorgroei-mogelijkheden	Zelfontplooiing
Start- & ambitiefase	Combinatiefase	.009**	.457	.026*
	Deskundigheids- & landingsfase	.478	.000**	.002**
Combinatiefase	Start- & ambitiefase	.009**	.457	.026*
	Deskundigheids- & landingsfase	.055	.001**	.336
Deskundigheids- & landingsfase	Start- & ambitiefase	.478	.000**	.002**
	Combinatiefase	.055	.001**	.336

* correlatie is significant bij een significantieniveau van 0.05 (2-tailed)

** correlatie is significant bij een significantieniveau van 0.01 (2-tailed)

Tabel B: Uitkomsten *Post Hoc* toets (tevredenheid)

Vergelijking tussen levensfasen		Werk-privébalans	Feedback	Erkenning	Verbondenheid
Start- & ambitiefase	Combinatiefase	.503	.021*	.041*	.024*
	Deskundigheids- & landingsfase	.038*	.091	.083	.193
Combinatiefase	Start- & ambitiefase	.503	.021*	.041*	.024*
	Deskundigheids- & landingsfase	.129	.560	.798	.348
Deskundigheids- & landingsfase	Start- & ambitiefase	.038*	.091	.083	.193
	Combinatiefase	.129	.560	.798	.348

* correlatie is significant bij een significantieniveau van 0.05 (2-tailed)

** correlatie is significant bij een significantieniveau van 0.01 (2-tailed)

Tabel C: rolverdeling man en vrouwen met (niet)westerse achtergrond

Rollen	Niet-westers				Westers (NL inclusief andere westerse landen)				Totaal (100%)
	Mannen		Vrouwen		Mannen		Vrouwen		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Echtgenoot/Partner	2	1.92	9	8.65	12	11.54	81	77.89	104
Ouder	1	1.28	7	8.97	12	15.39	58	74.36	78
Huisvrouw/-man			10	16.39	11	18.03	40	65.58	61
Grootouder							8	100	8

Mantelzorger		3	14.29	1	4.76	17	80.95	21
Kinderoppas		3	30			7	70	10
Pupil	1	9.09	2	18.18	1	9.09	7	63.64
Coach		1	4.17	5	20.83	18	75	24

Tabel D: Rolverdeling (niet)religieuze respondenten

Rollen	Religieus (N = 31)		Niet religieus (N = 100)		Totaal per rol (100%)
	N	%	N	%	
Echtgenoot/Partner	22	70.97	82	82	104
Ouder	20	64,52	58	58	78
Huisvrouw/-man	23	74,19	38	38	61
Grootouder	0	0	8	8	8
Mantelzorger	5	16,13	16	16	21
Kinderoppas	4	12,9	6	6	10
Pupil	4	12,9	7	7	11
Coach	6	19,35	18	18	24