

PAK DE LEIDING IN JOUW EIGEN DUURZAME INZETBAARHEID

*Factoren die van invloed zijn om persoonlijk leiderschap ten
aanzien van duurzame inzetbaarheid te tonen*

Kelly Dobbe 455791

Masterscriptie 2018 - 2019

Bestuurskunde, management van HR en verandering

Prof.dr. den Dulk L. (Laura)

Dr. Cannaerts, N.J.L. (Nele)

Het CAK



Pak de leiding in jouw eigen duurzame inzetbaarheid

Ondertitel: Factoren die van invloed zijn om persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid te tonen.

Student: K.M. (Kelly) Dobbe

Studentnummer: 455791

Scriptiebegeleider: Prof.dr. den Dulk L. (Laura)

Tweede beoordelaar: Dr. Cannaerts, N.J.L. (Nele)

Casus organisatie: Het CAK

Praktijkbegeleider: P. (Patricia) Keshavarz

Studie: Master Bestuurskunde, Management van HR en verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Afstudeerdatum: 31 januari 2020

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronden van de master Bestuurskunde, management van HR en verandering. Het was een leerzaam jaar met veel hoogte en dieptepunten. Het afronden van de master is een zwaar maar absoluut een interessant traject geweest. Ik heb ontzettend veel geleerd over het proces van onderzoek verrichten. Mijn scriptie: Pak de leiding in jouw eigen duurzame inzetbaarheid is geschreven voor het CAK. Binnen het CAK heb ik veel geleerd over organisatieprocessen en duurzame inzetbaarheid. De persoon die mijn stageperiode bij het CAK mogelijk heeft gemaakt is Patricia Keshavarz. Ik wil haar bedanken voor de goede begeleiding en kritische blik op mijn onderzoek. Daarnaast wil ik ook mevrouw den Dulk bedanken voor het begeleiden van mijn scriptieperiode. Wanneer ik de verbanden in mijn onderzoek even niet meer zag, hielp zij mij goed op weg door kritische vragen te stellen over het onderzoek. Naast mevrouw den Dulk, wil ik ook mevrouw Cannaerts bedanken voor de bruikbare feedback. Door haar feedback heb ik geprobeerd een betere argumentatie in mijn onderzoek toe te passen. Ook wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de steun en de nodige afleiding. In het bijzonder mijn huisgenoten Lisette en Sophie. Ze waren er altijd voor wanneer ik vastliep en een goed advies nodig had.

Nu het einde van deze periode is aangebroken en zal ik verder gaan in mijn professionele carrière. Ik ben benieuwd wat de toekomst zich gaat brengen.

Ik wens u veel leesplezier.

Kelly Dobbe

Voorburg, 20 december 2019

Samenvatting

De hedendaagse samenleving wordt gekenmerkt als een snel veranderende omgeving met grote concurrentie en veel eisen voor flexibiliteit van organisaties en bevolking. Dit geldt ook voor organisaties zoals het CAK. Binnen het CAK is er daarom aandacht en focus op duurzame inzetbaarheid. Het CAK richt zijn aandacht op de eigen regie nemen. Medewerkers dienen persoonlijk leiderschap te tonen in hun duurzame inzetbaarheid, maar hoe kunnen medewerkers van het CAK dit zo goed mogelijk doen? De verantwoordelijkheid van duurzame inzetbaarheid ligt niet alleen bij de medewerkers, dus CAK moet persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid zo goed mogelijk faciliteren. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in het persoonlijk leiderschap van medewerkers binnen het CAK op het gebied van duurzame inzetbaarheid en hoe het CAK dit kan faciliteren. Het onderzoek is van kwalitatieve aard. Om het onderzoek uit te voeren is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

In hoeverre tonen medewerkers van het CAK persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en welke factoren zijn daar van invloed op?

Om antwoord te verkrijgen op de onderzoeksvraag is er in het theoretisch kader literatuur behandeld met betrekking tot duurzame inzetbaarheid, persoonlijk leiderschap en factoren die invloed hebben op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Hieruit kwam dat duurzame inzetbaarheid volgens de theorie drie mogelijke dimensies heeft. Deze dimensies zijn vitaliteit, werkvermogen en employability. Daarnaast kwam ook naar voren dat de factoren die mogelijk invloed hebben op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid *willen*, *kunnen* en *mogen zijn*. De theorie is verwerkt in een conceptueel model. Dit model is getoetst bij 18 medewerkers van het CAK door middel van semigestructureerde interviews. De respondenten hebben hun ervaringen en meningen gedeeld in deze interviews. Daaruit zijn diverse uitkomsten naar voren gekomen. Het blijkt dat organisatiefactoren van essentieel belang zijn in persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. De invloedfactor *mogen* is voor het CAK de belangrijkste factor. Wanneer medewerkers niet *mogen* werken aan hun duurzame inzetbaarheid, kunnen ze hierin moeilijk persoonlijk leiderschap tonen. *Mogen* is een uitgangspunt om ook te *willen* en *kunnen* werken aan duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is gebleken uit de interviews dat binnen het CAK niet per se alle drie de duurzame inzetbaarheid dimensies van toepassing zijn. In de praktijk overlappen deze dimensies elkaar te veel. Vitaliteit en het werkvermogen lijken te veel op elkaar dat deze in de praktijk samengevoegd kunnen worden. Employability is wel zodanig verschillend dat dit een belangrijke aparte dimensie is.

Door dit onderzoek is de onderzoeksvraag beantwoord en is nieuwe aanvullende informatie verkregen voor de huidige literatuur. Aan de hand van de resultaten en de analyse zijn er 4 praktische aanbevelingen gedaan voor het CAK.

1. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid
2. Zichtbaarheid van talent
3. Mastersclasses organiseren
4. Harmoniseren HR-beleid

Inhoudsopgave

<i>Hoofdstuk 1 Inleiding</i>	6
1.1 Turbulente omgeving	6
1.2 Organisatie context	7
1.3 HR binnen het CAK	8
1.3.1 Duurzame inzetbaarheidsinstrumenten	8
1.4 Probleemstelling	9
1.5 Doelstelling, vraagstelling en deelvragen	10
1.6 Probleemstelling en deelvragen	10
1.6.1 Probleemstelling	10
1.6.2 Deelvragen	10
1.7 Relevantie	10
1.7.1 Maatschappelijke en bestuurskundige relevantie	10
1.7.2 Wetenschappelijke relevantie	11
1.8 Leeswijzer	11
<i>Hoofdstuk 2 Theoretisch kader</i>	12
2.1 Duurzame inzetbaarheid	12
2.1.1 Definitie duurzame inzetbaarheid	12
2.1.3 Elementen duurzame inzetbaarheid:	13
2.2 Verantwoordelijkheid	16
2.2.1 Definitie persoonlijk leiderschap	17
2.2.2 Invloed factoren op Persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaar	18
2.3 Conceptueel model	20
<i>Hoofdstuk 3 Methode</i>	21
3.1 Methode van data-analyse en onderzoeksontwerp	21
3.2 Dataverzameling	22
3.2.1 Dataverzameling	22
3.2.2 Werving respondenten	23
3.2.3 Respondentenanalyse	23
3.3 Operationalisering	24
3.4 Data-analyse	26
3.4 Kwaliteit van het onderzoek	27
3.4.1 Validiteit	27
3.4.2 Betrouwbaarheid	27
<i>Hoofdstuk 4 Resultaten</i>	28
4.1 Visie duurzame inzetbaarheid	28

4.2 Elementen van duurzame inzetbaarheid	29
4.2.1 Employability	29
4.2.2 Vitaliteit	30
4.2.3 Werkvermogen	31
4.3 Persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid	33
4.4 Factoren die van invloed hebben op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid bij het CAK	34
4.5 Conclusie	37
Hoofdstuk 5 Analyse	38
5.1 Duurzame inzetbaarheid	38
5.2 Factoren die invloed hebben op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame	39
5.3 Persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid	43
5.4 Conceptuele conclusie	43
Hoofdstuk 6 Conclusie, aanbevelingen en discussie	45
6.1. Beantwoording hoofd- en deelvragen	45
6.2 Discussie	47
6.3 Aanbevelingen	49
Aanbeveling 1: aandacht voor duurzame inzetbaarheid	49
Aanbeveling 2: Zichtbaarheid van talent	49
Aanbeveling 3 Masterclasses organiseren	50
Aanbeveling 4: Harmoniseren HR-beleid	51
Literatuurlijst	52
Bijlagen	59
Bijlage 1 Organogram CAK	59
Bijlage 2: Organogram HR	60
Bijlage 3: Duurzame inzetbaarheidsinstrumenten	60
Bijlage 4: Duurzame inzetbaarheidsactiviteiten	61
Bijlage 5 Interview leidraad	62
Bijlage 6: Codeboom	66

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek besproken. Vervolgens wordt de context van het CAK en de HR-afdeling geschetst. Het gaat verder met de probleemstelling en bijbehorende onderzoeksvragen. Tot slot wordt de relevantie van het onderzoek besproken.

1.1 Turbulente omgeving

De hedendaagse samenleving wordt gekenmerkt als een snel veranderende omgeving met grote concurrentie en veel eisen voor flexibiliteit van organisaties en bevolking (Hellgren en Sverke, 2003). Doordat de samenleving verandert, kunnen organisaties niet stil blijven staan. Organisaties worden continue geconfronteerd met vernieuwingen op verschillende vlakken. Denk hierbij aan sociale, politieke en economische veranderingen (Boonstra, Steensma en Demenint, 2011). Zoals Selznick (1957) aangeeft zijn organisaties afhankelijk van hun omgeving en werken ze binnen een institutionele context. Organisaties moeten op de huidige samenleving inspelen om hun bestaansrecht te waarborgen. Niet alleen de organisaties moeten hierop anticiperen, maar ook de medewerkers van organisaties. De verandering in de samenleving heeft ook invloed op de medewerkers. Medewerkers moeten wendbaar en flexibel zijn (Bogaerts en Vloeberghs, 2005). Daarnaast is de pensioensleeftijd ook nog steeds een lopende zaak in de samenleving en politiek. Deze wordt nog altijd verhoogd. Dit betekent dat medewerkers langer gezond en vitaal moeten zijn om te blijven werken (Ministerie van Algemene Zaken, 2018a). Vergrijzing heeft een grote rol in de huidige samenleving. Publieke organisaties hebben sterker met vergrijzing te maken dan private organisaties. De oorzaak hiervan is dat in de jaren '70 en '80 een lage instroom van jongere medewerkers is geweest. De personeelsopbouw in publieke organisaties is hierdoor uit evenwicht geraakt (Steijn, 2009). Tot begin jaren '70 was het normaal dat medewerkers tot 65 jaar doorwerkten en daarna met pensioen gingen (De Lange, Ybema, en Schalk, 2011). Echter vanwege de hoge werkloosheid werd er een ander beleid gevoerd. De overheid had besloten om medewerkers eerder met pensioen te laten gaan en hierdoor meer plaats te maken voor jongere medewerkers. Dit werden de zogenaamde VUT (vervroegde uittreding) regelingen genoemd. Het werd voor oudere medewerkers financieel aantrekkelijk gemaakt om ruim voor de pensioensleeftijd te stoppen met werken (HR-Kiosk, 2019). Echter viel dit beleid duurder uit dan gedacht en is mede daarom ook weer beëindigd. Daarnaast werd de verzorgingsstaat onbetaalbaar door de ontgroening en vergrijzing. Vervolgens is de wet- en regelgeving meer verschoven naar het langer doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd. De pensioenleeftijd is in de jaren dus ook verhoogd. Organisaties richten zich meer op generatiegericht beleid. Voorbeelden hiervan zijn het generatiepact of een vitaliteitspact. Het generatiepact is opgezet omdat er een grotere behoefte is om op latere leeftijd minder te gaan werken, maar dan wel met aanvullende maatregelen met betrekking tot loon en pensioenopbouw (Pensioenperspectief, z.d.). Kortom organisaties zijn door de veranderingen in de samenleving genoodzaakt om een focus te hebben om medewerkers langer te behouden.

Naast de focus op medewerkers langer aan het werk te laten, veranderen ook de eisen en de invulling van het werk continue (Brouwers, Engels, Heerkens en van der Beek, 2015). De technologie is namelijk in een hoog tempo aan het veranderen. Volgens het World Economic Forum (2018) is de samenleving op dit moment in de Vierde Industriële Revolutie. Door deze revolutie zijn er uitdagingen voor de arbeidsmarkt. Met de toevloed van nieuwe producten, technologieën en werkmethodes zullen medewerkers en de gehele organisatie creatiever om moeten gaan met veranderingen (Carrièrepoort,

2018). In een politieke omgeving is dit niet anders. Overheidsorganisaties hebben in een hoog tempo te maken met veranderingen in de omgeving, denk hierbij a nieuwe technologieën, maatschappelijke ontwikkelingen en veranderlijke politieke prioriteiten. Bijvoorbeeld moeten overheidsorganisaties anticiperen wanneer er nieuwe wetten worden opgesteld (Visser, Nijssen, Vermeeren, & Vermeer, 2017) Door deze omgeving moeten medewerkers in de publieke sector ervoor zorgen dat ze ook met de context mee kunnen bewegen. Medewerkers moeten in de huidige situatie en in de toekomst kunnen op de juiste manier kunnen anticiperen in organisaties. Dit sluit aan bij het concept *duurzaam inzetbaarheid*. Duurzame inzetbaarheid is een groot en breed begrip. Schaufeli (2011) ziet het als een ambigu begrip met vele aspecten. Van der Klink et al. (2011) vinden werkenden medewerkers duurzaam inzetbaar als zij beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om te (blijven) functioneren in het huidige en toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn. Het gaat dus om het inzetbaar zijn, maar ook in de toekomst inzetbaar blijven. Dit sluit goed aan bij de turbulente omgeving van overheidsorganisaties en dus ook bij de organisatie die onderzocht wordt: het CAK.

1.2 Organisatie context

Het CAK is een publieke dienstverlener die voor de overheid regelingen uitvoert. CAK is een publiekrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo) (CAK, zd.). Een zbo voert een overheidstaak uit en heeft een bijzondere positie binnen de Rijksoverheid. Ze oefenen in veel gevallen openbaar gezag uit, dus mogen zij iets aanbieden of verbieden. Zbo's zijn wel zelfstandig, dat houdt in dat ze niet hiërarchisch ondergeschikt zijn aan een minister (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018). Het CAK voert taken op het gebied van zorg en welzijn uit in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) (CAK, zd.). Het CAK voert de volgende vijf wettelijke taken voor het ministerie van VWS uit:

- Vaststellen en innen van de eigen bijdrage op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz).
- Vaststellen en innen van de eigen bijdrage op grond van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) voor de gemeenten.
- Verrichten van betalingen aan zorgaanbieders op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz).
- Legaliseren van verklaringen voor het meenemen van medicijnen naar het buitenland (Schengenverklaringen).
- Regelingen voor klanten die anders buiten het Nederlandse zorgstelsel vallen: de regeling wanbetalers, de regeling onverzekerden, de regeling gemoedsbezwaarden, de regeling onverzekerbare vreemdelingen en de buitenlandregeling (verdragsgerechtigden). (CAK, zd.).

De missie van het CAK luidt als volgt: “Het CAK is de klantgerichte publieke dienstverlener die staat voor de zorgvuldige uitvoering van regelingen van de overheid en proactieve communicatie met burgers” (CAK, zd.). In bijlage 1 wordt het organogram van de organisatie weergegeven.

Het CAK bevindt zich een kritische omgeving. Ze opereren in een publieke omgeving met publieke middelen. Wanneer in de politiek veranderingen zijn met betrekking tot zorgregelingen die het CAK uitvoert, moet er in de organisatie ook verandering komen. Een voorbeeld hiervan is dat er een wetswijziging komt in 2020 met betrekking tot de Wmo. Dit betekent dat het CAK zich moet voorbereiden op de wijzigingen in de uitvoering. Bij het CAK heeft de Raad van Bestuur (RvB) aangekondigd dat de organisatie gaat veranderen ten behoeve van betere dienstverlening. Hoe deze verandering eruit gaat zien, is nog niet volledig bekend voor de medewerkers. De medewerkers kunnen later in dit jaar (2019) meer informatie hierover verwachten wat dit concreet betekent voor hen. Het is

bekend dat de organisatiestructuur er anders eruit gaat zien. Het CAK wil een plattere organisatie worden. Ze gaat regeling gericht werken in plaats van taakgericht. Mede door deze verandering is aandacht voor duurzame inzetbaarheid bij CAK een belangrijk onderwerp in deze periode. Medewerkers moeten zich blijven ontwikkelen en inzetten om zo goed mogelijk mee te kunnen gaan met veranderingen in de toekomst.

1.3 HR binnen het CAK

De Human Resources (HR) afdeling bij het CAK is een grote afdeling. In bijlage 2 is het organogram weergegeven. HR is onderverdeeld in teams die zich richten op verschillende afdelingen in de gehele organisatie. De gehele afdeling HR is bezig met aspecten van duurzame inzetbaarheid. Er zijn business partners die veelal samenwerken met leidinggevend in de organisatie. Een recruitmentteam die zorgt dat openstaande vacatures binnen het CAK worden opgevuld. Daarnaast is er het HR Expertise team verantwoordelijk voor beleid met betrekking tot diverse HR-onderwerpen, dus ook alles met betrekking tot duurzame inzetbaarheid (CAK-intranet, 2018).

Naast de organisatie probeert in te zetten op duurzame inzetbaarheid, is de keerzijde daarvan ziekteverzuim. Binnen de organisatie is ziekteverzuim een grote zorg. Het ziekteverzuim was in het eerste kwartaal van 2019 6,1 procent (Verzuimrapport CAK, 2019). Het landelijke gemiddelde van ziekteverzuim is 4,0 procent en het gemiddelde van het ziekteverzuimpercentage van de publieke sector is 5,4 procent (CBS, 2018). Het ziekteverzuim percentage van het CAK ligt dus fors boven het landelijke gemiddelde. Binnen het CAK is op dit moment veel aandacht voor ziekteverzuim. Voorheen was HR meer gefocust op de curatie van ziekteverzuim casussen en niet op preventie. Het ziekteverzuim was in 2016 en 2017 3,8 procent (Verzuimrapport CAK, 2019). Door het redelijk “lage” ziekteverzuim percentage stond dit onderwerp niet “hoog” op de agenda van het CAK. Op dit moment, door de verhoging, wordt de focus van het ziekteverzuim al verlegd naar preventie om het ziekteverzuim niet verder op te laten lopen en juist terug te dringen en de medewerkers hun duurzaam inzetbaarheid te vergroten. Om hier aandacht aan te besteden zijn er diverse instrumenten ingezet bij het CAK. In onderstaande paragraaf worden deze besproken.

1.3.1 Duurzame inzetbaarheidsinstrumenten

Het CAK heeft preventiemedewerkers in de organisatie. Wettelijk moet een organisatie één preventiemedewerker hebben die in dienst is bij de organisatie (Arboportaal, z.d.). De preventiemedewerkers zijn verantwoordelijk voor het arbobeleid. Dit beleid gaat over uiteenlopende onderwerpen die samen het welzijn van de medewerkers beïnvloeden. De onderwerpen kunnen over het beïnvloeden van het welzijn van medewerkers gaan tot aan de inrichting van de werkplek (CAK, 2019). Binnen het CAK zijn er twee medewerkers verantwoordelijk voor de preventie. Eén medewerker van HR en één medewerker van Facility Management (FM). De FM-preventie medewerker is voornamelijk gericht op de arbo-gerelateerde aspecten. Bij het CAK is de HR-preventiemedewerker sinds november 2018 aangesteld met de focus op het voorkomen van ziekteverzuim. Een groot aandachtsgebied van de HR-preventiemedewerker is dus ook duurzame inzetbaarheid.

De organisatie heeft in 2016 een beleidsdocument opgesteld met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Het CAK hanteert de volgende definitie voor duurzame inzetbaarheid: “Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar als zij gedurende hun gehele arbeidsleven op een gezonde, vitale, competente en productieve wijze werkzaam kunnen zijn” (CAK, 2016). In dit beleid zijn vier thema’s opgenomen, namelijk: organisatiecultuur, werksituatie, loopbaan en vitaliteit. In deze thema’s zijn verschillende aspecten ondergebracht. In tabel 1 zijn deze aspecten ondergebracht bij de bijbehorende thema’s. In bijlage 3

staan de thema's met meer specifiekere instrumenten weergeven. Echter is dit beleid niet vernieuwd door de jaren heen. Voor de organisatie is het eigenlijk van belang dat er opnieuw gekeken wordt naar de inhoud en de visie van duurzame inzetbaarheid. Er zijn wel activiteiten geweest in het verleden met betrekking van duurzame inzetbaarheid. Binnen het CAK is in 2015 groot programma geweest met betrekking tot eigen ontwikkeling (CAK, 2016). Hier werd de eigen "regie pakken" gepromoot. Dit is nog steeds een slogan die gebruikt wordt binnen de organisatie. Echter is er nooit een opvolging geweest van dit programma. Dit was een eenmalig programma binnen het CAK.

Op papier zijn er verschillende activiteiten en maatregelen voor duurzame inzetbaarheid binnen het CAK. Naast de preventiemedewerkers en het beleid zijn er nog diverse andere activiteiten. Deze activiteiten staan beschreven in bijlage 4.

Tabel 1: Duurzame inzetbaarheidsbeleid. (CAK, 2015)

Organisatiecultuur	Werksituatie	Loopbaan	Vitaliteit
Beleidsvisie	Arbeidsomstandigheden	Interne/ externe mobiliteit	Gezondheid
Bewustzijn	Arbeidsverhoudingen	Kennis	Fysieke/mentale capaciteiten
Stijl van leidinggeven	Arbeidsinhoud/taken	Vaardigheden	Motivatie
Gedeelde verantwoordelijkheid	Arbeidsvoorwaarden	Scholing	Lifestyle
Draagvlak		Pop	
Communicatie		Functioneringsgesprekken	

1.4 Probleemstelling

Door de eerder benoemde ontwikkelingen in de huidige samenleving, zoals de vergrijzing, technologie en organisatieverandering moeten de medewerkers zich bewust zijn van hoe belangrijk aandacht voor duurzame inzetbaarheid is. Het CAK is hier zich ook bewust van en heeft een visie aangenomen over de ontwikkeling van medewerkers. Het CAK vindt duurzame inzetbaarheid een verantwoordelijkheid van de medewerkers, maar het CAK dient dit wel optimaal te faciliteren en te stimuleren. Medewerkers dienen zelf de regie te nemen. Verantwoordelijkheid nemen is een van de kerncompetenties bij het CAK. Ze hebben een eigen verantwoordelijkheid om gemotiveerd, competent en productief te blijven en moeten hier zelf de regie in nemen. Dit moet wel gefaciliteerd worden vanuit de organisatie in samenwerking met verschillende stakeholders. Daarnaast wordt vanuit het CAK verwacht dat medewerkers flexibel zijn, up-to-date blijven en zichzelf ook ontwikkelen. Dit is nodig omdat de omgeving van het CAK turbulent en politiek gedreven is (CAK, 2016). Echter de keerzijde van deze visie is dat medewerkers bewust om moeten gaan met het pakken van hun verantwoordelijkheid. Dit kan gezien worden als dat medewerkers zelf leiding moeten nemen in hun duurzame inzetbaarheid. De organisatie verlangt dat medewerkers persoonlijk leiderschap tonen in hun duurzame inzetbaarheid. Het CAK wil graag dat medewerkers proactief zijn in hun duurzame inzetbaarheid. Echter zijn de geluiden in de organisatie dat medewerkers niet goed weten hoe zij persoonlijk leiderschap kunnen tonen. Dit komt deels voort uit hoe de organisatie op dit moment is ingericht. CAK wordt ervaren als een hiërarchische top-down organisatie met veel verschillende lagen, zoals in het organogram zichtbaar is (zie bijlage 1). Vanuit Mintzberg wordt die structuur gezien als een machine bureaucratie. In de organisatie is veel aansturing die gebaseerd is op regels en procedures. Er is taakspecialisatie en de productie is gericht op het eindresultaat (Mintzberg, 1993). Voor medewerkers kan het in een dergelijke context niet vanzelfsprekend zijn om persoonlijk leiderschap te tonen, omdat in hun dagelijkse werkzaamheden veel controle en sturing voorkomt. Echter wordt er vanuit de organisatie wel verwacht dat medewerkers persoonlijk leiderschap tonen in hun duurzame

inzetbaarheid. Persoonlijk leiderschap heeft volgens van Vuuren, et, al. (2016) betrekking op eigen verantwoordelijkheid tonen, zelf het stuur in handen nemen, zelf keuzes maken en omzetten in gedrag.

Zoals is beschreven heeft HR een duurzaam inzetbaarheidsbeleid opgesteld. Echter wordt door medewerkers van het CAK aangegeven dat er niet altijd samenhang terug is te vinden van interventies. De overkoepeling van de duurzaam inzetbaarheidsinstrumenten mist soms, want er worden wel een tal aan instrumenten aangeboden (CAK, 2015) Het is dus van belang dat er wordt onderzocht hoe medewerkers persoonlijk leiderschap in hun duurzame inzetbaarheid kunnen tonen en hoe het CAK dit kan faciliteren. Het CAK wil graag weten welke factoren belangrijk zijn in het concept persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

1.5 Doelstelling, vraagstelling en deelvragen

Het doel van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in het persoonlijk leiderschap van medewerkers binnen het CAK op het gebied van duurzame inzetbaarheid en hoe het CAK dit kan faciliteren. Dit wordt onderzocht door middel van interviews. Uit het onderzoek komen aanbevelingen voor het CAK voort.

1.6 Probleemstelling en deelvragen

1.6.1 Probleemstelling

In hoeverre tonen medewerkers van het CAK persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en welke factoren zijn daar van invloed op?

1.6.2 Deelvragen

1. Welke factoren zijn van invloed op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid volgens de wetenschappelijke literatuur?
2. Wat verstaan de medewerkers van het CAK onder duurzame inzetbaarheid?
3. Wat is de mate van persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van het CAK?
4. Welke factoren zijn van invloed op persoonlijk leiderschap ten aanzien duurzame inzetbaarheid van CAK-medewerkers?
5. Welke beleidsaanbevelingen voor het CAK komen voort uit dit onderzoek?

1.7 Relevantie

1.7.1 Maatschappelijke en bestuurskundige relevantie

Duurzame inzetbaarheid is een veel besproken onderwerp in de literatuur. Dit komt mede door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zoals de vergrijzing en de ontgroening, wat eerder in dit hoofdstuk is besproken. Om te anticiperen op veranderingen en ontwikkelingen is het dus belangrijk dat medewerkers duurzaam inzetbaar blijven. Voor de bestuurlijke relevantie is de publieke context van belang. Private organisaties moeten inspelen op de marktwerking. Deze organisaties moeten vaak anticiperen bij veranderingen van hun concurrentie of klanten (Bolwijn en Kumpe, 1990). Publieke organisaties moeten juist omgaan met politieke veranderingen en de trends in de samenleving (Visser, et al, 2017). Wanneer er gekeken wordt naar het CAK is het van belangrijk om aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid, door de eerder besproken veranderingen en onzekere toekomst voor de medewerkers. Deze onzekerheid komt vooruit uit de politiek. In elk nieuw kabinet kunnen de wetten Wmo, Wlz en zorgverzekeringsregelingen aangepast worden. Voor medewerkers betekent dit, dat ze in onzekerheid kunnen werken en breed inzetbaar moeten zijn. De toekomst van de werkzaamheden van

de medewerkers van het CAK is niet 100 procent zeker en daardoor moeten op de juiste manier duurzaam inzetbaar zijn.

1.7.2 Wetenschappelijke relevantie

Naast een maatschappelijke en bestuurskundige relevantie heeft dit onderzoek ook een wetenschappelijke relevantie. Duurzame inzetbaarheid wordt gebruikt in een tal van diverse onderzoeken. In dit onderzoek wordt er onderzocht welke factoren er zijn om persoonlijk leiderschap te tonen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Tevens wordt er onderzocht hoe duurzame inzetbaarheid het beste geconceptualiseerd wordt voor het CAK. Er is veel discussie omtrent het concept duurzame inzetbaarheid. Ligt de verantwoordelijkheid van duurzame inzetbaarheid bij de werkgever of medewerker? In dit onderzoek wordt gekeken hoe de medewerker deze verantwoording, of ter wel persoonlijk leiderschap kan tonen. Persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid specifiek is weinig onderzoek gedaan. Er wordt in de vakliteratuur wel geschreven over persoonlijk leiderschap. Echter zit hier weinig wetenschappelijke onderbouwing achter. In de wetenschappelijke literatuur is persoonlijk leiderschap moeilijk terug te vinden (van Deuren, 2009). Persoonlijk leiderschap heeft wel diverse andere concepten die vergelijkbaar zijn zoals zelfmanagement, zelfregie of zelfleiderschap (Manz, 1986). Wanneer er gekeken wordt naar persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, is er nog minder wetenschappelijk onderzoek verricht. Van Vuuren et al. (2016) hebben wel onderzoek uitgevoerd in deze richting, maar dan meer een focus op de gezondheid van medewerkers. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschap omdat het gericht is op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Dit onderwerp is nog redelijk onbekend in de literatuur. In dit onderzoek worden ook de factoren onderzocht die invloed hebben op persoonlijk leiderschap. Door de deductieve onderzoeksmethode worden er factoren vanuit de wetenschappelijke theorie bekeken, maar wordt dit aangevuld met nieuwe informatie vanuit de respondenten. Voor vervolgonderzoek kan die nieuwe informatie gebruikt worden om de wetenschap over persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid te versterken. Daarnaast wordt in dit onderzoek bestudeert in hoeverre de drie pijlen van duurzame inzetbaarheid van de SER (2009) (employability, vitaliteit en werkvermogen) van toepassing zijn bij het CAK. Duurzame inzetbaarheid is een veel besproken onderwerp. In dit onderzoek wordt gekeken hoe duurzame inzetbaarheid beter geconceptualiseerd kan worden voor een organisatie als het CAK. Dit is bruikbare informatie voor verder onderzoek in de publieke sector

1.8 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk betreft het theoretisch kader. In dat hoofdstuk staan theoretische concepten centraal die betrekking hebben op dit onderzoek. Hier zal dan ook de eerste deelvraag beantwoord worden. Vervolgens zal in hoofdstuk drie de methodologie van het onderzoek besproken worden. De keuze voor de onderzoeksmethode en uitleg over de respondenten werving wordt in dit hoofdstuk uiteengezet en beargumenteerd. De resultaten van dit onderzoek worden in hoofdstuk vier gepresenteerd. Daar wordt in gegaan op de uitkomsten naar aanleiding van de afgenomen interviews. In het volgende hoofdstuk (vijf) worden de resultaten belicht met een terugkoppeling van de gevonden theorie uit het theoretisch kader. In het laatste hoofdstuk (zes) wordt de conclusie van het onderzoek besproken met eventuele beperkingen van het onderzoek. Het laatste hoofdstuk wordt afgesloten met praktische aanbevelingen voor het CAK.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Aan de hand van de literatuur wordt de probleemstelling toegelicht. Het vertrekpunt van dit hoofdstuk is duurzame inzetbaarheid. Ook wordt het begrip persoonlijk leiderschap besproken in combinatie met duurzame inzetbaarheid. Vervolgens komen de factoren aanbod die invloed hebben op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Tot slot mondt de theorie uit in een conceptueel model.

2.1 Duurzame inzetbaarheid

2.1.1 Definitie duurzame inzetbaarheid

Allereerst: het woord duurzaam is verwarrend. Enerzijds wordt het gebruikt in de betekenis van duurzaam ondernemen (= maatschappelijk verantwoord ondernemen, MVO), anderzijds in de betekenis van ‘blijvend’. Tegenwoordig wordt ook gesproken over duurzaam HRM (De Lange et al., De Prins, 2015); In Google wordt in 2010 48.100 zoekhits opgeleverd op duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al. 2010) en op dit moment (2019) zijn dit er al 2.140.000. Als er teruggekeken wordt naar de geschiedenis van duurzame inzetbaarheid is er veel veranderd. Inzetbaarheid was voornamelijk een factor voor financiële doeleinde en baan zekerheid (Thijssen, Van der Heijden, & Rocco, 2008). In de jaren '70 veranderde de economische situatie in de wereld. Er was een grote werkeloosheid en de technologie werd beter, waardoor kennis en vaardigheden belangrijker werden. Medewerkers moesten inzetbaar en flexibel blijven om kansen op de arbeidsmarkt te hebben (Forrier & Sels, 2003). In de jaren '80 ging de aandacht meer richting het organisatieniveau. Er werd in de literatuur geschreven over hoe organisaties om konden gaan met veranderingen. De context van duurzame inzetbaarheid blijft veranderen, waardoor de betekenis van het begrip ook veranderd door de jaren heen.

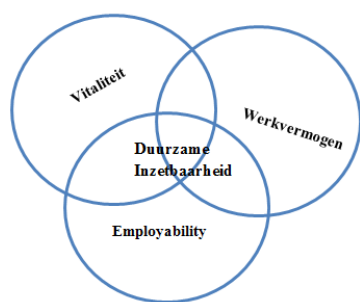
De definities van duurzame inzetbaarheid in de hedendaagse literatuur zijn ook divers. In de Engelse literatuur wordt vaak de term employability gebruikt als synoniem voor duurzame inzetbaarheid. Thijssen et al. (2008) geven aan dat employability een groot en breed begrip is. Ze definiëren employability als de mogelijkheid om te overleven op de interne of externe arbeidsmarkt. In Nederland wordt vaak het begrip duurzame inzetbaarheid gebruikt in plaats van alleen inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid kan meer inhouden dan alleen employability. Zoals van Vuuren (2011) beschrijft is duurzame inzetbaarheid ook de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven doen. Binnen het CAK wordt de volgende definitie aangehouden van duurzame inzetbaarheid: “Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar als zij gedurende hun gehele arbeidsleven op een gezonde, vitale, competente en productieve wijze werkzaam kunnen zijn.” (CAK, 2015). Van der Klink et al. (2010) heeft in opdracht van het Ministerie van VWS de volgende definitie opgesteld:

“Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden, evenals over de voorwaarden beschikken, om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.” (Van der Klink et al., 2010, p8.).

Bovenstaande definitie is voor dit onderzoek het meest volledig opgesteld. Er is gekozen voor een brede definitie, om vervolgens te toetsen wat bij het CAK het beste van toepassing is. Deze definitie belicht de medewerker- en de organisatiekant van duurzame inzetbaarheid. Door de tweeledigheid en volledigheid wordt deze definitie gebruikt in dit onderzoek. Zoals in de probleemstelling wordt aangegeven is duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid. De organisatie faciliteert het, maar de medewerkers moeten dit wel zelf uitvoeren.

2.1.3 Elementen duurzame inzetbaarheid:

Om meer grip op het concept duurzame inzetbaarheid te hebben, heeft de Sociaal - Economische Raad (SER) (2009) duurzame inzetbaarheid gedefinieerd in drie elementen, namelijk vitaliteit, werkvermogen en employability (figuur 1). Duurzame inzetbaarheid is een begrip dat lastig meetbaar is. De elementen van de SER meten de duurzame inzetbaarheid. Klink et al. (2010) geven in het onderzoek aan dat employability, vitaliteit en het werkvermogen belangrijke elementen zijn om duurzame inzetbaarheid te meten. Ook van Vuuren (2011) geeft in haar onderzoek aan dat duurzame inzetbaarheid meetbaar kan worden door die drie elementen.



Figuur 1: De determinanten van duurzame inzetbaarheid: employability, werkvermogen en vitaliteit (SER, 2009)

Vitaliteit:

In de literatuur wordt ook voor vitaliteit uiteenlopende definities gehanteerd. Volgens de SER is vitaliteit over het algemeen te verstaan als: levenskracht, energie en bezieling. Ryan en Frederick (1997) vinden dat vitaliteit de mate waarin iemand zich levendig en energiek voelt is. Volgens hun bestaat vitaliteit uit fysieke en mentale energie. De fysieke energie wordt omschreven als het lichamelijk levendig voelen door zich gezond, energiek en bekwaam te voelen. De mentale energie gaat over dat iemand het gevoel heeft zinvol bezig te zijn. Volgens Schaufeli en Bakker (2007) gaat vitaliteit ook over energiek zijn, maar voegt veerkrachtig, fit, onvermoeibaar en doorzettingsvermogen aan toe. Vitaliteit gaat in veel gevallen ook om levenslust. Het woord vitaliteit verwijst naar de woordstam ‘vita’ dat ‘leven’ betekent (van Vuuren, Caniëls en Semeijn 2011). Zoals in bovenstaande definities terugkomt wordt vitaliteit gezien als een van de belangrijkste aspecten van energie (Schaufeli en Bakker, 2007). Vitaliteit en uitputting (burn-out) vormen de wederzijdse eindpunten op de schaal van energie. Volgens van Vuuren (2011) is vitaliteit meer dan lichamelijk fit zijn en niet hetzelfde als gezond zijn en geen ongezonde leefgewoonten hebben, zoals roken, te weinig beweging hebben, slecht eten of te veel alcohol. Vitaliteit is meer gericht op de mate waarin medewerker duurzaam aan arbeid kunnen deelnemen. De definitie die voor dit onderzoek wordt gehanteerd is van Ryan en Frederick (1997):

“Vitaliteit is de mate waarin iemand zich levendig en energiek voelt”.

Voor een organisatie is het waardevol als medewerkers vitaal zijn. Vitale medewerkers presteren beter (Salanova, Agut & Peiró, 2005), zijn effectiever (Dorenbosch, 2009) en creatiever zijn (Kark & Carmeli, 2009). In de definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink et al. (2010) komt het aspect vitaliteit terug. Van der Klink et al. (2010) geven aan dat medewerkers met behoud van gezondheid en welzijn in het huidige en toekomstig werk moeten kunnen blijven functioneren en de motivatie daarin.

Werkvermogen:

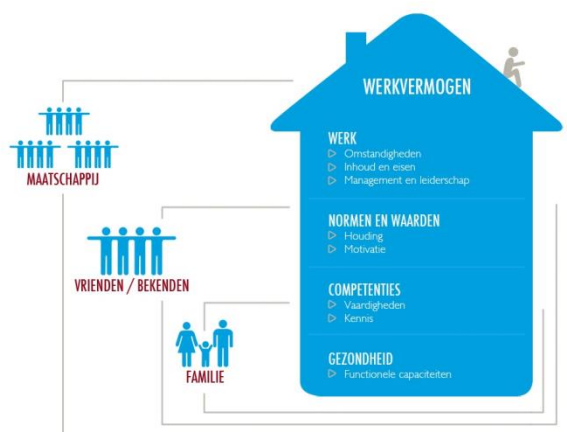
Het volgende element van duurzame inzetbaarheid is het werkvermogen. Werkvermogen is een begrip dat nog niet erg lang bekend is in de wetenschappelijke literatuur. In 2005 is het geïntroduceerd door de Fin Ilmarinen (Ilmarinen, 2005). In dit onderzoek wordt zijn definitie ook gehanteerd.

“Het werkvermogen is de mate waarin medewerkers fysiek, psychisch en sociaal in staat zijn om te werken (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005, p6.).”

Vitaliteit en werkvermogen zijn definities die veel gemeen hebben met elkaar. De twee definities bevinden zich allebei op het gezondheidsaspect van duurzame inzetbaarheid. Maar bij het werkvermogen wordt er gekeken hoe goed iemand zowel geestelijk als lichamelijk zijn eigen werk kan doen. Het werkvermogen creëert een basis voor de inzetbaarheid van een medewerker (Costa en Sartori, 2007). Een goede score op het werkvermogen zou ook een betere levenskwaliteit en arbeidsproductiviteit leveren (Costa en Sartori, 2007). Ilmarinen et al. (2005) heeft onderzocht dat er diverse factoren invloed hebben op het behoud en de ontwikkeling van het individuele werkvermogen. Deze factoren heeft hij ondergebracht in het model het ‘Huis van Werkvermogen’. In figuur 2 wordt het ‘Huis van Werkvermogen’ weergegeven. De onderkant van het ‘Huis van Werkvermogen’ bestaat uit de lichamelijke en psychische gezondheid van de medewerker. Dit wordt gezien als de fundering van het huis. In dit deel staan de fysieke en mentale capaciteit en het sociaal functioneren centraal. In organisaties wordt hier vaak aandacht aan besteed door middel van het nemen van maatregelen die de arbeidssituatie kunnen verbeteren en stressklachten verminderen. De verdieping daarboven komen de competenties aanbod, waar vaardigheden en kennis van belang is. Voor een goed werkvermogen is het noodzakelijk dat medewerkers over de juiste mix van kennis en vaardigheden beschikken om beroepstaken uit te kunnen voeren. Organisaties ontwikkelen zich in de loop van tijd en dus ook de benodigde competenties van medewerkers veranderen (Huis van het werk, 2016).

Vervolgens komen de sociale en morele normen en waarden aanbod, zoals houding en motivatie. Hier gaat het om de diepere motivatie van de medewerker zoals waardigheid, respect, waardering en rechtvaardigheid. Normen en waarden zijn meestal moeilijk te beïnvloeden. Omdat positieve en negatieve ervaringen op het werk sterk doordringen tot de normen en waarden zijn die sleutels vaak op de volgende verdieping te vinden. De kracht ligt in het zoeken naar de overeenstemming tussen de organisatiecultuur en de normen en waarden van de medewerker, indirect via verbetering in het management en leiderschapstijlen (Huis van het werk, 2016). De laatste verdieping heeft dus betrekking op de werkomstandigheden en het management in de organisatie. (Ilmarinen et al., 2005). Naast de verdiepingen van het ‘Huis van Werkvermogen’ zijn er ook factoren die daar buiten van invloed zijn op het werkvermogen. Dit zijn factoren die dichtbij de medewerker staan, zoals familie, vrienden en bekenden. Maar dit kunnen ook bredere factoren zijn zoals de politieke omgeving en de maatschappij. De definitie van het werkvermogen sluit goed aan bij de woorden ‘over de voorwaarden beschikken om met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren’ uit definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink et al. (2010). Bij het werkvermogen gaat het om de fysieke,

mentale en sociale gezondheid, oftewel gezondheid en welzijn. Daarnaast wordt dit in diverse departementen opgedeeld. De fysieke, mentale en sociale gezondheid worden in dit onderzoek als uitgangspunt gebruikt om het werkvermogen te conceptualiseren. In figuur 2 wordt het werkvermogen in een visuele weergave gepresenteerd. De diverse lagen in het werkvermogen is gepresenteerd in het huis van werkvermogen.



Figuur 2: Het huis van werkvermogen (Ilmarinen et al., 2005)

Employability:

Het laatste element van duurzame inzetbaarheid is employability. Waar het werkvermogen en vitaliteit meer op de psychische en fysieke gezondheid was gericht, is employability meer op bekwaamheid van medewerkers gericht. Deze term wordt veel gebruikt in combinatie met duurzame inzetbaarheid. De Vries, Gründemann en van Vuuren (2001) zeggen dat employability het vermogen is om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden adequaat te kunnen blijven vervullen zowel in de huidige organisatie als in een andere organisatie. In deze definitie wordt niet alleen de mobiliteitsbereidheid benadrukt, maar ook het ervaren van arbeidsmogelijkheden (Gaspersz & Ott, 1996). Thijssen en van der Heijden (2003) hebben geprobeerd duidelijkheid te scheppen in de definities van employability. Ze geven aan dat er een gelaagdheid in de definities zit. In hun definitie wordt context gebonden factoren die inzetbaarheid stimuleert of belemmert aangehaald. Hun definitie van employability is: “het geheel van persoonsgebonden en context gebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden” (Thijssen, 2000, p4.). In dit onderzoek wordt employability meer gericht op het behouden en vinden van werk. Daar sluit de eerdergenoemde definitie van de Vries, Gründemann en van Vuuren (2001) goed bij aan.

“Employability is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in de huidige organisatie als in een andere organisatie of sector (De Vries, Gründemann & Van Vuuren, 2001)”.

In deze definitie wordt de ex- én interne employability benoemd. Interne employability wordt beschreven als het vermogen van een individu om tewerkgesteld te blijven bij de huidige werkgever (Sanders en de Grip, 2004). Externe employability gaat juist over het vermogen van een individu om een baan te vinden bij een andere werkgever (Sanders en de Grip, 2004). Employability sluit aan bij de

definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink et al. (2010). Het onderdeel: ‘over de daadwerkelijke realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden beschikken om te functioneren’ is gericht op de employability.

Zoals naar voren komt, is duurzame inzetbaarheid een breed en veelzijdig begrip. De literatuur heeft verschillende invalshoeken met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. In diverse onderzoeken wordt duurzame inzetbaarheid ook als synoniem van het werkvermogen gezien (Arbokennisnet, 2012). In deze definitie wordt employability en vitaliteit niet expliciet meegenomen. In de uitwerking van duurzame inzetbaarheid is voelbaar dat de concepten employability, werkvermogen en vitaliteit elkaar overlappen. Echter hebben al deze definities wel hun eigen kenmerk.

Zoals eerder beschreven hanteert het CAK de volgende definitie: Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar als zij gedurende hun gehele arbeidsleven op een gezonde, vitale, competente en productieve wijze werkzaam kunnen zijn.’’ (CAK, 2015). In deze definitie worden alle drie de dimensies van duurzame inzetbaarheid benoemd. Echter is te betwijfelen of de definitie van Van der Klink et al. (2010) in combinatie met de dimensies van de SER aansluiten bij wat de medewerkers van het CAK ervaren en wat in het beleid van de organisatie staat. In dit onderzoek wordt gekeken op welke manier duurzame inzetbaarheid ervaren wordt en welke definitie het beste past bij het CAK en de medewerkers. De definitie van Van der Klink et al. (2010) en de dimensies van de SER worden wel gebruikt als uitgangspunt om duurzame inzetbaarheid te formuleren. De dimensies vitaliteit en werkvermogen zijn in de theorie al een behoorlijk overeenkomstig begrip. Er zijn wel verschillen van deze definities beschreven. Aan de hand van het onderzoek wordt bekeken wat belangrijk is in de praktijk in duurzame inzetbaarheid bij het CAK.

2.2 Verantwoordelijkheid

De discussie die vaak terugkeert, gaat over wie er verantwoordelijk is voor de duurzame inzetbaarheid in een organisatie. Ligt de verantwoordelijkheid bij de medewerker of bij de werkgever? Duurzame inzetbaarheid kan niet zonder context gezien worden. In dit onderzoek is de context het CAK. Duurzame inzetbaarheid is dus niet zozeer een kenmerk van een individu, maar altijd een wisselwerking tussen een individu en de werkcontext (Schaufeli en Bakker, 2007). In dit onderzoek is het dus de wisselwerking tussen een medewerker en het CAK. Daaruit volgt dat duurzame inzetbaarheid zowel de verantwoordelijkheid van de medewerker als de werkgever is (Schaufeli en Bakker, 2007). Organisaties moeten mogelijkheden creëren voor medewerkers om zich te ontwikkelen en te leren, maar het is ook de verantwoordelijkheid van een medewerker om kansen aan te pakken en hierdoor zich te onderscheiden (Ministerie SZW, 2012; Van Vuuren e.a., 2016). Afgelopen jaren is het accent steeds meer verschoven naar het individu. De mensheid is steeds autonomer geworden en vinden het belangrijk om zelf verantwoordelijkheid te pakken voor hun eigen leven (De Graaf, Peeters en Van Der Heijden, 2011). Een medewerker kan in een organisatie niet de volledige verantwoordelijkheid dragen. De werkgever moet hierin een verantwoording opnemen. De werkgever en medewerker zijn hierin beide verantwoordelijkheid nemen. Ze moeten met elkaar in gesprek gaan en zorgen voor een goede match (Kotiso en Lokhorst, 2009). Het CAK heeft ook een visie aangenomen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid: ‘‘Verantwoordelijkheid nemen’ één van de kerncompetenties in de organisatie. Medewerkers hebben een eigen verantwoordelijkheid om gemotiveerd, competent en productie te blijven’’ (CAK, 2010). Het CAK verlangt dat medewerkers zelf de regie nemen met de faciliteiten van de organisatie. In de organisatie is dus een gedeelde verantwoordelijkheid. Het CAK biedt faciliteiten aan en de medewerkers moeten zelf die regie pakken, oftewel persoonlijk leiderschap tonen. In het

verleden lag de primaire focus op onderzoek doen naar hoe leidinggevende of leiders hun medewerkers of volgers beïnvloedden, echter kan er ook geconcentreerd worden op hoe medewerkers zichzelf juist beïnvloeden (Manz en Sims, 1980). Hierin kunnen medewerkers persoonlijk leiderschap in tonen. In de wetenschap is gedurende jaren '90 verschillende toepassingen gemaakt met betrekking tot persoonlijk leiderschap binnen verschillende contexten, waaronder duurzame inzetbaarheid. (Neck en Houghton, 2006).

2.2.1 Definitie persoonlijk leiderschap

Vanuit de literatuur zijn veel begrippen en definities die raakvlakken hebben met persoonlijk leiderschap. In de zorgsector is 'zelfregie' een veel gebruikte term. Hiermee wordt bedoeld dat iedereen het recht heeft om aan het roer te staan van zijn eigen leven (Baumeister, 1991). Dit begrip wordt in de literatuur gebruikt wanneer het gaat om hulpaspecten bij kwetsbare burgers. De context van het CAK sluit daar niet volledig op aan. Naast zelfregie is zelfmanagement ook een definitie die in de literatuur wordt gebruikt. Individuen die aan zelfmanagement doen, hebben invloed op de manier waarop het werk uitgevoerd wordt (Manz, 1986). Zelfmanagement is voornamelijk gericht op middelen die gedragsveranderingen stimuleren. Denk hierbij aan middelen die erop gericht zijn om negatief gedrag te veranderen, zoals nicotinepleisters om te stoppen met roken. De gedachten hierachter is dat gedrag wordt vertoond vanwege noodzaak of vanwege het resultaat dat het oplevert. Er is hierin dus geen aandacht voor de intrinsieke waarde van gedrag (Stewart, Courtright en Manz, 2011). In de literatuur over persoonlijk leiderschap wordt door Manz (1986) nog een stap dieper gegaan. Hij beschrijft zelfleiderschap als een veelomvattend zelf-beïnvloedingsperspectief dat gericht is op jezelf leiden tot prestaties met betrekking tot 'natuurlijk motiverende taken' en daarnaast op taken die gedaan moeten worden, maar waarvoor hij/zij 'niet natuurlijk gemotiveerd' is. Zelfleiderschap onderscheidt zich van andere bestaande beïnvloedingsstrategieën doordat het meer aandacht besteedt aan drie belangrijke elementen. Ten eerste is dat het rekening houdt met een breder bereik van standaarden voor zelf-beïnvloeding, daarnaast dat het rekening houdt met intrinsieke motivatie en het geeft enkele aanvullende strategieën voor zelf beïnvloeding (Stewart, Courtright en Manz, 2011). Door middel van de zelfleiderschapsstrategieën wordt een beeld geschetst hoe medewerkers zelfleiderschap kunnen tonen (Neck en Houghton, 2006). De eerste strategie is de gedragsstrategie en is gericht om het zelfbewustzijn van een individu te vergroten en het gedrag gemakkelijker te beheren, wanneer het gaat over onaangename taken (Manz en Neck, 2004). Het gaat hierbij om zelfobservatie, zelfdoelstelling, zelfbeloning, zelfbestrafing of zelfcorrigerend en zelfherinnering (Locke & Latham, 1990). De volgende strategie is natuurlijke beloning strategie. Deze strategie is bedoeld om situaties te creëren waarin een individu zich gemotiveerd of beloond door middel van een plezierige taak of activiteit (Manz en Neck, 2004). In het onderzoek van Van Vuuren, Lub en Marcelissen (2016) wordt op zelfleiderschap voortgebouwd in de relatie met gezondheid van medewerkers. In dit onderzoek noemen ze het eigen regie pakken. Hiermee wordt bedoeld: eigen verantwoordelijkheden nemen, zelf het stuur in handen nemen, keuzes maken en tot actie komen en het gezonde gedrag blijven vertonen (Van Vuuren et al., 2016). De definitie Van Vuuren et al. (2016) is gebaseerd op het zelfleiderschap van Manz (1986), maar dan met een focus op gezond gedrag. Van Vuuren ziet de zelfleiderschapstheorie van Manz (1986) als je zelf beïnvloeden dat je eigen richting bepaalt, waardoor je de "eigen regie" hebt. Echter betreft dit onderzoek meer dan alleen gezondheid. Dit onderzoek gaat over duurzame inzetbaarheid. Er is een op dit moment nog geen literatuur dat letterlijk gaat over persoonlijk leiderschap in de context van duurzame inzetbaarheid. De theorie van Van Vuuren et al. (2016) gaat over gezondheid. Duurzame inzetbaarheid is uiteraard niet hetzelfde, maar in dit onderzoek wordt die literatuur wel toepast. De theorie en definitie van Van Vuuren et al. (2016) wordt als uitgangspunt gebruikt voor duurzame

inzetbaarheid. In de literatuur worden dus diverse concepten gebruikt die veel overeenkomsten hebben. In dit onderzoek wordt het persoonlijk leiderschap genoemd. De definitie is samengesteld aan de hand van bovenstaande literatuur. De definitie van persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, wordt daarom iets aangepast, namelijk:

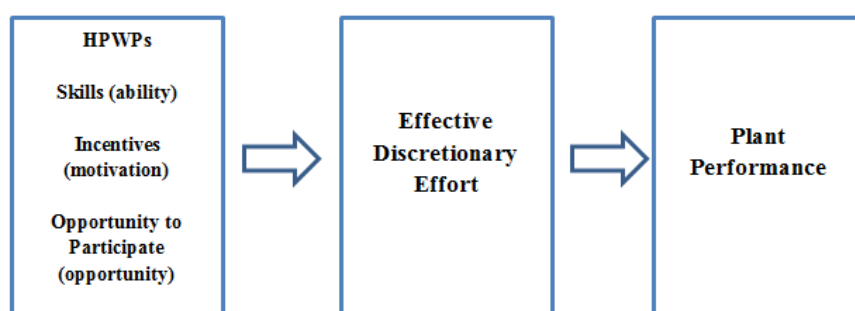
Persoonlijk leiderschap in duurzame inzetbaarheid is de eigen verantwoordelijkheid, zelf het stuur in handen nemen, keuzes maken en het juiste gedrag vertonen in de duurzame inzetbaarheid van zichzelf.

2.2.2 Invloed factoren op Persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaar

Zoals in hoofdstuk 2.1.1 wordt aangegeven wordt de volgende definitie van duurzame inzetbaarheid gehanteerd:

“Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerker doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden, evenals over de voorwaarden beschikken, om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.” (Van der Klink et al., 2010).

In deze definitie wordt de werkcontext, attitudes en motivaties benadrukt. Deze drie aspecten sluiten grotendeels aan bij het AMO-model. Het AMO-model betreft het *kunnen*, *willen* en *mogen* werken (Boselie, 2010). Volgens Boxall en Purcell (2003) omvat het AMO-model de *ability* (A), *motivation* (M) en *opportunity to participate* (O). Ability omschrijft dat de medewerker in staat is om de activiteiten te verrichten. Het is mogelijk om de activiteiten uit te voeren, want ze bezitten over de nodige kennis en vaardigheden. Het volgende aspect is motivatie. Dit heeft betrekking op wat ze op het werk willen doen. Medewerkers voeren hun werk uit, omdat ze dit willen en worden gestimuleerd. Het laatste onderdeel is de mogelijkheid om te werken. De werkomgeving zorgt voor de nodige steun en mogelijkheden voor expressie. Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg (2000) hebben het AMO-model visueel gemaakt (figuur 3). Volgens Appelbaum et al. (2002) komt door het goed inzetten van de AMO-factoren een *effectieve discretionary effort*. De effectieve discretionary effort geeft de bereidheid van de medewerkers om een prestatie te leveren.



Figuur 3: AMO-model (Appelbaum et al., 2000)

Samengevat kan gesteld worden dat vanuit het AMO-model volgende factoren belangrijk zijn, namelijk: *willen*, *kunnen* en *mogen*. Deze factoren zouden invloed kunnen hebben op het persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Medewerkers zouden moeten *kunnen*, *willen* en *mogen* werken aan hun duurzame inzetbaarheid.

Willen:

Er wordt in de motivatiepsychologie een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Deci en Ryan, 2008). *Willen* gaat in deze context over intrinsieke motivatie van de medewerkers. Van Scheppingen (2014) stelt in haar proefschrift vast dat intrinsieke motivatie belangrijk is voor een gezonde leef- en werkstijl. Een gezonde leef- en werkstijl is niet volledig overeenkomend met duurzame inzetbaarheid. Echter hebben deze concepten wel raakvlakken. De theorie van Van Scheppingen (2014) wordt in dit onderzoek toegepast op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

De Self-Determination Theory (Deci en Ryan, 2004) is een motivatietheorie en onderscheidt twee vormen van motivatie, namelijk: autonome motivatie en gecontroleerde motivatie. Autonome motivatie betreft het handelen uit eigen wil en het ervaren van een keuze. Deze motivatie is gerelateerd aan intrinsieke motivatie. Gecontroleerde motivatie daarentegen gaat over het gevoel van druk en het gevoel dat er acties worden opgelegd door een externe factor (Gagné en Deci, 2005). Dit is een vorm van extrinsieke motivatie. Uit het onderzoek van Van Schepping (2014) blijkt dat wanneer er aandacht aan duurzame inzetbaarheid moet worden besteed, dus door middel van ‘druk’, hier negatief op gereageerd wordt door medewerkers. Wanneer er sprake is van autonome motivatie, zal een individu een hogere mate van gezondheid ervaren. Er wordt geconcludeerd dat autonome motivatie in duurzame inzetbaarheid een belangrijk aspect is in persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. De autonome motivatie zal ervoor zorgen dat medewerkers zelf willen werken aan hun duurzame inzetbaarheid in plaats van dat het als verplichting voelt.

Kunnen:

Onder *kunnen* wordt verstaan of medewerkers in staat zijn om aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. Een aspect wat hierin een grote rol speelt is *self-efficacy*. Self-efficacy is de opvatting van een persoon dat diegene op een manier kan handelen welke noodzakelijk is om tot een bepaalde uitkomst te komen (Bandura, 1977). Self-efficacy beïnvloedt het gedrag van een individu en kent een aantal informatiebronnen, namelijk: persoonlijke ervaringen, vergelijkbare ervaringen, suggestieve overredingen en emotionele gemoedstoestand (Bandura, 1977). Wanneer medewerkers een lage mate van self-efficacy hebben, kunnen angstiger zijn in situaties waarvoor zij zich niet bekwaam zien. Ook kan het invloed hebben op de omgang van tegenslagen. Medewerkers die een hoge self-efficacy hebben, zijn vaak positiever. Deze medewerkers geven minder om werkdruk, zijn gemotiveerder en eerder geneigd om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Daarnaast zijn deze mensen meer gericht op hun eigen inzetbaarheid (Nauta, 2008). Deze eigenschappen geven een hoger zelfvertrouwen dan medewerkers die een minder geloof in eigen kunnen hebben (Maurer, 2001). Het verband tussen self-efficacy en mentale en fysieke gezondheid is aanwezig. Mensen met een hoge self-efficacy zijn en voelen zich gezonder dan mensen een lagere self-efficacy (Kassin, Fein en Rose Markus, 2008), herstellen sneller van verschillende soorten ziekten (Bandura, 1982) en hebben ook een verbeterde werking van het immuunsysteem (Wiedenfeld, O’Leary, Bandura, Brown, Levine en Raska, 1990). Volgens Maurer (2010) ervaren medewerkers met een hoge mate van self-efficacy minder stress en zullen een betere mentale en fysieke gezondheid hebben en behouden. Wanneer medewerkers een hoge mate van self-efficacy hebben zullen eerder persoonlijk leiderschap in hun duurzame inzetbaarheid tonen. Ze vinden werken aan hun duurzame inzetbaarheid een belangrijk aspect (Nauta, 2008).

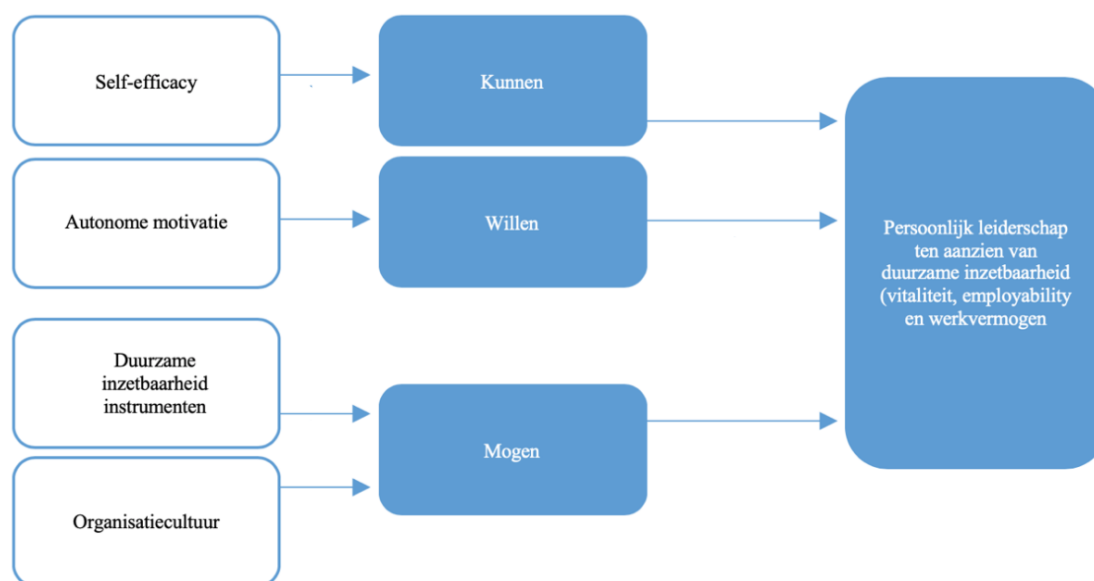
Mogen:

Bij de factor *mogen* is de organisatie een belangrijk aspect. Medewerkers dienen in de organisatie te voelen dat zij bepaald gedrag mogen uitdragen. Van Scheppingen (2014) komt in haar proefschrift tot

de conclusie dat zelfleiderschap van een gezonde werk- en leefstijl niet kan zonder een ondersteunende context. Seifert, Chapman, Hart en Perez (2012) stellen dat medewerkers een bedrijfsgezondheidscultuur nodig hebben om hen te ondersteunen om zelf hun doelen te bepalen, hun kennis te verbeteren en hun eigen concrete actiestappen te zetten om bijvoorbeeld hun gezondheid te verbeteren. Veel organisaties bieden wel al dergelijke duurzame inzetbaarheidsprogramma's met als doel om het gezondheidsgedrag van hun medewerkers te bevorderen (Van Vuuren et al, 2015). Naar aanleiding van die theorie, wordt dat in dit onderzoek toegepast op duurzame inzetbaarheid. Uit onderzoek blijkt dat deze duurzame inzetbaarheidsprogramma's daadwerkelijk kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerker. De productiviteit in de organisatie beter en het ziekteverzuim wordt verlaagd (Rongen et al., 2014). Maar de deelname aan duurzame inzetbaarheidsprogramma's is vaak laag, ondanks dat het merendeel van medewerkers de aandacht voor gezondheid op het werk als goed ervaren (Rongen et al., 2014). Voor organisaties is het dus positief als meer medewerkers aan deze programma's deelnemen. Bij Nederlandse universiteiten is onderzoek gedaan naar het beleid en instrumenten van duurzame inzetbaarheid. Uit dit onderzoek is gebleken dat veel universiteiten wel beleid en instrumenten hebben om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen, maar deze instrumenten nog niet bekend genoeg zijn bij de medewerkers (Van Vuuren & Semeijn, 2013). Brouwer et al. (2012) zeggen dat aandacht voor duurzame inzetbaarheid op diverse plekken in de organisatie terug moet komen. Het hebben van duurzame inzetbaarheidsinstrumenten alleen is niet genoeg. Dit moet ook bekend gemaakt worden in de organisatie.

2.3 Conceptueel model

In onderstaand conceptueel model (figuur 4) worden de verwachtingen van dit onderzoek geschetst. In dit hoofdstuk is verschillend wetenschappelijke literatuur besproken en getracht een antwoord te vormen op de eerste deelvraag: Welke factoren zijn van invloed op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid volgens de wetenschappelijke literatuur? Naar aanleiding van de literatuur zijn er verwachtingen opgesteld en zijn gevisualiseerd in het conceptueel model. De verwachting is dat medewerkers persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid tonen, wanneer ze het *willen*, *mogen* en *kunnen*. De literatuur geeft aan dat wanneer medewerkers een hoge self-efficacy hebben, dit een positief effect heeft op het *kunnen* om persoonlijk leiderschap tonen. Daarnaast wordt ook verwacht dat persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid positief beïnvloed wordt door het *willen*. Het *willen* met betrekking tot persoonlijk leiderschap tonen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid wordt weer naar verwachting positief beïnvloed wanneer medewerkers autonome motivatie tonen. De laatste variabele in het conceptueel model is *mogen*. Een duurzame inzetbaarheidscultuur en HR-instrumenten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid zou positief kunnen zijn ten aanzien van persoonlijk leiderschap in duurzame inzetbaarheid.



Figuur 4: Conceptueel model

Hoofdstuk 3 Methode

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek toegelicht en verantwoord. Ten eerste wordt er ingegaan op de keuze voor kwalitatief onderzoek. Vervolgens worden de theoretische begrippen geoperationaliseerd. Hierna wordt de methode van dataverzameling en respondenten die hebben meegewerkt besproken en methode van analyse toegelicht. Als laatste wordt de kwaliteit van dit onderzoek verder toegelicht aan de hand van de betrouwbaarheid en validiteit.

3.1 Methode van data-analyse en onderzoeksontwerp

Wanneer er een onderzoek wordt uitgevoerd, is het cruciaal om te bepalen welke onderzoeksstrategie gehanteerd wordt (Verschuren en Doorewaard, 2007). Een onderzoeksstrategie is het plan die gemaakt wordt hoe het onderzoek uitgevoerd gaat worden (Verschuren en Doorewaard, 2007). In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Het onderzoek heeft namelijk als doel om inzicht te verkrijgen in het persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van het CAK en hoe het CAK dit zo goed mogelijk kan faciliteren. Er dient inzicht verkregen te worden in de percepties en ervaringen van de medewerker en dat is mogelijk met kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is er op gericht om diepgang te verkrijgen in de data. Wanneer er data door middel van een kwantitatieve methode wordt verzameld, kan er diepgang missen, doordat de percepties en de ervaringen niet goed onderzocht kan worden. Matthews en Ross (2010) geven aan dat de onderzoeker, bij kwalitatief onderzoek, de mogelijkheid heeft om data met meer diepgang te verzamelen, want de onderzoeksobjecten kunnen fenomenen beschrijven in hun eigen woorden. In kwantitatieve onderzoeksmethodes wordt er vaak gebruik gemaakt van surveyonderzoek. Een surveyonderzoek kan voor veel data zorgen, want er is een groter bereik. Alleen kan de diepgang minder zijn dan bij een kwalitatief onderzoek (Matthews en Ross, 2010). Daarnaast is een kwalitatief onderzoek ook geleend voor onderwerpen waar nog weinig bekend over is. Volgens Swanborn (2008) waarborgt een verkennend onderzoek maximaal de openheid voor niet bekende verschijnselen. Duurzame

inzetbaarheid is een onderwerp waar veel onderzoek naar is gedaan, echter is het wetenschappelijk onderzoek voor persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid nog summier. Door de genoemde argumenten is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek.

Er zijn diverse mogelijkheden om een onderzoek uit te voeren. Het onderzoeksontwerp voor dit onderzoek is een casestudy. Robson (2002) beschrijft een casestudy als “een strategie voor het doen van onderzoek die gebruik maakt van een empirisch onderzoek van een bepaald hedendaags verschijnsel binnen de actuele context, waarbij van verschillende soorten bewijsmateriaal gebruik wordt gemaakt”. Yin (2003) onderscheidt vier casestudystrategieën gebaseerd op twee discrete dimensies:

- Enkelvoudige- en meervoudige case
- Holistische- en ingebedde case

Dit onderzoek is een enkelvoudige, holistische casestudy. Er wordt onderzoek gedaan bij één organisatie, namelijk het CAK. Er worden geen organisaties met elkaar vergeleken, dus een enkelvoudige study. Het onderzoek is een holistische casestudy, omdat de gehele organisatie wordt onderzocht. Er worden geen sub eenheden onderzocht en geanalyseerd. De steekproef is een doorsnede van de gehele organisatie.

3.2 Dataverzameling

3.2.1 Dataverzameling

De data is in dit onderzoek is verzameld door middel van interviews met medewerkers van het CAK. Er wordt gebruik gemaakt van diepte-interviews met de medewerkers. Zij geven betekenis aan bepaalde verschijnselen of gebeurtenissen (Berg, 2001). Interviewen is een effectieve methode van het verzamelen van informatie om zowel de percepties van de deelnemers te achterhalen als de probleemstelling te kunnen beantwoorden (Reulink en Lindeman, 2005). Er zijn verschillende vormen van interviewen mogelijk. Een mogelijkheid is een volledig gestructureerd interview afnemen, ook wel een gesloten interview genoemd. Hierbij is de vragenlijst en antwoordmogelijkheden vooraf al vastgelegd. Echter is bij kwalitatief onderzoek belangrijk dat er flexibel ingespeeld kan worden op de onderzoekssituatie en op de informatie die door de respondenten wordt gegeven. Volledig gestructureerde interviews geven deze flexibiliteit niet en zijn daarom minder geschikt voor dit kwalitatieve onderzoek. Interviews die niet volledig gestructureerd zijn, worden open interviews genoemd. Tijdens deze vorm van interviews wordt er meestal niet van een volledig opgestelde vragenlijst gebruik gemaakt, maar met een startvraag of een aantal richtlijnen van vragen. In dit onderzoek worden er semigestructureerde interviews afgenomen. Hiermee zijn de vragen en antwoordmogelijkheden niet van tevoren vastgesteld maar de onderwerpen wel. Voorafgaand aan de interviews is een interviewgide opgesteld. Hierin staan de onderwerpen in het interview wil besproken moeten worden (Verschuren en Doorewaard, 2010). In bijlage 5 is de interviewgide terug te vinden. Het voordeel van semigestructureerde interviews is dat de onderzoeker vrij is in volgorde van de onderwerpen. Tevens is de mogelijkheid om andere interessante onderwerpen die de respondent aanhaalt te verdiepen. Voor het samenstellen van de interviewgide is de probleemstelling met de deelvragen en het operationaliseren als het uitgangspunt gebruikt. De dimensies van duurzame inzetbaarheid: vitaliteit, werkvermogen en employability worden besproken. Tijdens deze topics wordt er een focus gelegd op het *willen*, *mogen* en *kunnen*. Echter zijn deze variabelen niet letterlijk zichtbaar

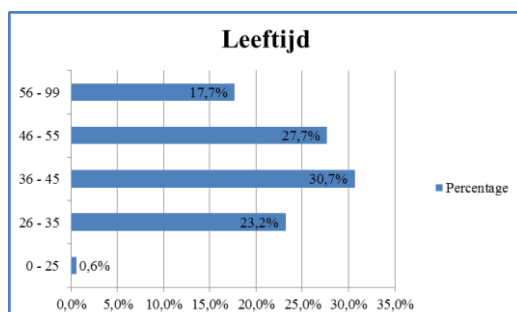
in de vragenlijst, maar wordt de respondent factoren van het *willen*, *kunnen* en *mogen* gevraagd om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag.

3.2.2 Werving respondenten

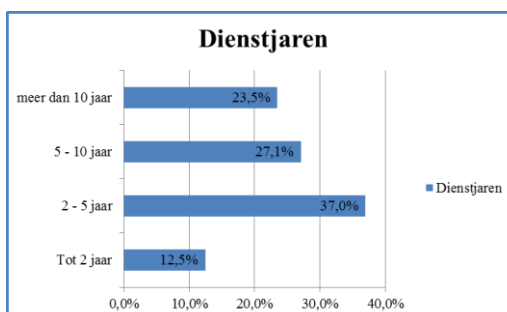
In dit onderzoek staan de medewerkers van het CAK centraal en worden zij gezien als de respondenten van dit onderzoek. Onder medewerkers wordt elke persoon die bij het CAK in dienst is verstaan. De organisatie wil graag een analyse over de gehele organisatie en niet alleen afdelingsspecifiek. De organisatie wil een programma kunnen aanbieden met betrekking tot duurzame inzetbaarheid voor de gehele organisatie. Indien er alleen onderzoek wordt verricht op een bepaalde afdeling, is het mogelijk dat er vanuit de rest van de organisatie weinig draagvlak is. Om respondenten te werven worden er diverse acties uitgevoerd om aandacht te geven aan het onderzoek. In de probleemanalysefase zijn er gesprekken geweest met verschillende leidinggevendenden door de gehele organisatie, HR-adviseurs, de bedrijfsarts en de bedrijfsmaatschappelijk werker om meer informatie over het onderzoeksonderwerp te verkrijgen. Daarnaast wordt de onderzoeker geïnterviewd door de afdeling Communicatie voor een intranet bericht. Het doel van dit bericht is om medewerkers te informeren over het onderwerp en onderzoek. In dit bericht wordt een oproep gedaan om contact op te nemen met de onderzoeker, wanneer medewerkers meer informatie willen of in gesprek willen gaan over het onderzoek. Daarnaast zijn ook 100 medewerkers door de gehele organisatie willekeurig gekozen en benaderd per mail om ze uit te nodigen voor een interview. Er is dus een steekproef gedaan van 100 medewerkers. Deze respondenten zijn per afdeling gekozen. Er is per afdeling een evenredig aantal medewerkers benaderd als dat er werkzaam zijn. Wanneer er meer medewerkers werkzaam zijn op een afdeling zijn er dus ook meer medewerkers uitgenodigd voor een interview. Er is alleen onderscheidt in afdeling gemaakt in de steekproef, verder zijn er met andere aspecten geen rekening gehouden. Uiteindelijk hebben er 18 medewerkers gereageerd op de uitnodiging en deze zijn ook geïnterviewd. Er zijn dus 18 interviews afgenomen in de maand mei en juni (2019).

3.2.3 Respondentenanalyse

K. In de organisatie werken 792 medewerkers, daarvan is 53,1 procent vrouw en 46,9 procent man. In figuur 5 wordt de leeftijdsverdeling van de medewerkers weergegeven. Het merendeel van de medewerkers is 36 - 45 jaar. In figuur 6 staan de percentages van dienstjaren weergegeven. Het grootste gedeelte van de medewerkers (37 procent) werkt tussen de twee en vijf jaar bij het CAK.



Figuur 5: Leeftijdsverdeling CAK

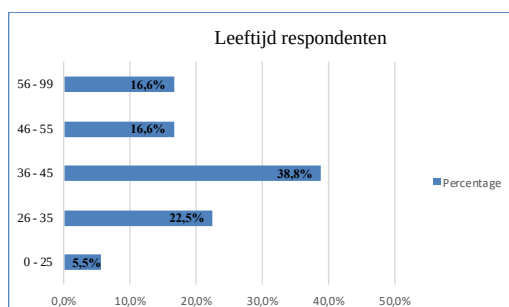


Figuur 6: Dienstjaren medewerkers CAK

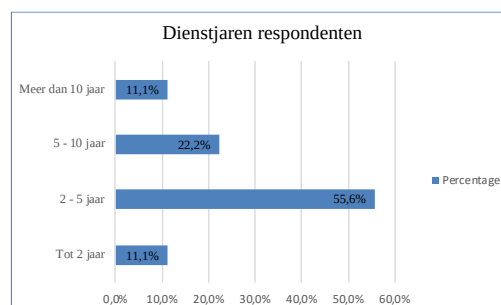
De respondenten van het onderzoek hebben vergelijkende kenmerken als het gemiddelden van de organisatie. In tabel 2 zijn de kenmerken van de respondenten weergegeven. Hierin staat leeftijd, opleidingsniveau, geslacht en dienstjaren gepresenteerd. Daarnaast wordt in figuur 7 en 8 de leeftijdsverdeling en dienstjaren van de respondenten in een staafdiagram gepresenteerd.

Respondent	Geslacht	Leeftijd	Opleidingsniveau	Dienstjaren
1	Vrouw	36	HBO	1,5 jaar
2	Man	54	HBO	4,5 jaar
3	Vrouw	32	Voortgezet onderwijs	10 jaar
4	Man	43	MBO	11 jaar
5	Man	55	WO	2,5 jaar
6	Vrouw	60	MBO	12 jaar
7	Man	41	Voortgezet onderwijs	10 jaar
8.	Vrouw	39	HBO	3 jaar
9.	Man	35	HBO	10 jaar
10.	Man	37	MBO	4 jaar
11.	Man	27	MBO	5 jaar
12.	Man	32	MBO	9 jaar
13.	Man	31	HBO	2 jaar
14.	Vrouw	56	MBO	2 jaar
15.	Vrouw	25	HBO	1,5 jaar
16.	Vrouw	54	Voortgezet onderwijs	3 jaar
17.	Man	39	MBO	4 jaar
18	Vrouw	59	Voortgezet onderwijs	2 jaar

Tabel 2: Kenmerken respondenten



Figuur 7: leeftijdsverdeling respondenten



Figuur 8: Dienstjaren respondenten

3.3 Operationalisering

In hoofdstuk 2.3 wordt het conceptueel model gepresenteerd. Hierin worden de variabelen van dit onderzoek duurzame inzetbaarheid, persoonlijk leiderschap en *mogen, kunnen* en *willen* gepresenteerd. De operationalisering is het fundament voor de interviews die worden afgenomen. In de operationalisering worden indicatoren gekoppeld aan de gehanteerde variabelen. De eerste variabele is duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid wordt gedefinieerd in drie indicatoren, vervolgens wordt persoonlijk leiderschap geoperationaliseerd en tot slot de variabelen *kunnen, willen* en *mogen*.

Begrip	Definitie	Indicator	Waardes
Duurzame inzetbaarheid	Het arbeidsleven van medewerkers over daadwerkelijke realiseerbare mogelijkheden en de voorwaarde beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te functioneren (Van der Klink et al., 2010)	0.0 Vitaliteit 0.1 Employability 0.2 Werkvermogen	
Vitaliteit	Vitaliteit is de mate waarin iemand zich levendig en energiek voelt (Ryan en Frederick, 1997).	1.1. Energie	1.1. Ik haal energie uit mijn werk 1.1. Ik voel mij energiek op het werk 1.1. Ik heb een goede werk/privé balans
Employability	Employability is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in de huidige organisatie als in een andere organisatie of sector (De Vries, Gründemann & Van Vuuren, 2001)	2.1. Interne employability 2.2. Externe employability	2.1. Ik ervaar baanzekerheid bij het CAK 2.1. Ik oriënteer voor een andere functie bij het CAK 2.1. Ik heb opleidingen gevolgd bij het CAK voor mijn ontwikkeling in de organisatie 2.2. Ik heb ambities om elders een baan te hebben 2.2 Ik heb opleidingen gevolgd om buiten het CAK te werken 2.2 Ik heb kansen elders op de arbeidsmarkt
Werkvermogen	Het werkvermogen is de mate waarin medewerkers fysiek, psychisch en sociaal in staat zijn om te werken (Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo, 2005).	3.1. Fysieke gezondheid 3.2. Psychische gezondheid 3.3. Sociale gezondheid	3.1. Mijn lichamelijke gezondheid maakt mij instaat het werk te volbrengen 3.1. Ik heb lichamelijke klachten waardoor ik beperkingen heb in het werk 3.2. Mijn geestelijke gezondheid maakt mij instaat het werk te volbrengen 3.2. Ik ervaar te veel werkdruk op het werk 3.2. Ik ervaar te veel stress op het werk 3.3 Ik kan het goed vinden met mijn directe collega's 3.3. Ik kan het goed vinden met mijn team 3.3. Ik kan het goed vinden met mijn leidinggevende

Begrip	Definitie	Dimensies	Waardes
Persoonlijk leiderschap	Persoonlijk leiderschap in duurzame inzetbaarheid is de eigen verantwoordelijkheid, zelf het stuur in handen nemen, keuzes maken in de duurzame inzetbaarheid van zichzelf	4.1. Zelf keuzes maken 4.2. Zelf keuzes uitvoeren	4.1. Ik heb altijd het gevoel dat ik zelf een keuze kan maken in duurzame inzetbaarheid 4.1. Ik heb altijd het gevoel dat de organisatie mij hierin ondersteunt. 4.2. Als ik een keuze heb gemaakt met betrekking tot mijn duurzame inzetbaarheid, voer ik deze ook uit.

		4.3. Eigen verantwoordelijkheid 4.4. Initiatief tonen	4.3. Ik voel mij verantwoordelijk voor mijn eigen duurzame inzetbaarheid. 4.4. Ik ga op zoek naar mogelijkheden voor mijn duurzame inzetbaarheid
--	--	--	---

Begrip	Definitie	Dimensies	Waardes
Kunnen	Zijn medewerkers in staat om hun werk uit te voeren.	5.1. Kennis en kunnen	5.1. Ik heb moeite met mijn functie 5.1. Ik heb moeite met aandacht voor duurzame inzetbaarheid
Self-efficiency	De overtuiging van een individu dat hij/zij op een manier kan handelen welke noodzakelijk is om tot een bepaalde uitkomst te komen (Bandura, 1977)	5.2. Inzicht tot juiste uitkomst 5.2. Capaciteit hebben om juist te handelen	5.1. Ik voorzie belemmeringen door mijn kennis en kunnen 5.2. Ik weet wat ik moet doen in mijn functie 5.2 Ik kan mijn werk goed uitvoeren
Willen	Zijn medewerkers gemotiveerd om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid.	6.1. Willen werken aan duurzame inzetbaarheid	6.1. Ik heb interesse in mijn duurzame inzetbaarheid 6.1. Ik heb motivatie voor mijn huidige baan
Autonome motivatie	Autonome motivatie gaat over het handelen uit eigen wil en het ervaren van een keuze.	6.2. Handelen uit eigen wil	6.2. Ik maak keuzes voor mezelf 6.2 Ik handel voor mezelf.
Mogen	Worden medewerkers in staat gesteld om hun werk uit te voeren.	7.1. Mogelijkheid om aan duurzame inzetbaarheid te werken	7.1. Ik krijg steun van de organisatie in de vorm van tijd, financiële steun en opleiding en trainingsprogramma.
Duurzame inzetbaarheidsinstrumenten	Inzetbaarheidsprogramma's met als doel om het gezondheidsgedrag van hun medewerkers te bevorderen (Van Vuuren et al, 2015)	7.2. Duurzame inzetbaarheidsprogramma's 7.2 Opleidingen 7.2. De behoefte naar inzetbaarheidsprogramma's 7.2. Zichtbaarheid van duurzame inzetbaarheid	7.2. De organisatie besteedt aandacht aan duurzame inzetbaarheidsprogramma's 7.2 Er worden opleidingen aangeboden 7.2 Ik heb behoefte aan duurzame inzetbaarheidsprogramma's 7.2. Ik vind de aangeboden inzetbaarheid programma's fijn 7.2. Ik weet wat er wordt aangeboden met betrekking tot duurzame inzetbaarheid
Duurzame inzetbaarheids-cultuur	Mensen dienen in de organisatie te ervaren dat zij bepaald duurzaam inzetbaarheidsgedrag mogen laten zien	7.3. Stimulering van duurzame inzetbaarheidsprogramma's 7.3. Stimulering door collega's	7.3. Ik word gestimuleerd door de organisatie om aan duurzame inzetbaarheid programma's deel te nemen, door de leidinggevende 7.3 Ik word gestimuleerd door collega's

3.4 Data-analyse

De data die verworven is door middel van interviews zijn opgenomen met een voicerecorder na akkoord van de respondent. Vervolgens zijn deze anoniem getranscribeerd. De transcripten zijn geanalyseerd aan de hand van codering. De codering is verwerkt aan de hand van de drie manieren, namelijk open, axiaal en selectief coderen (Strauss en Corbin, 2013). Als eerste stap is er open gecodeerd. Dit houdt in

dat de gegevens zorgvuldig gelezen worden en in fragmenten worden gedeeld. Deze fragmenten worden gelabeld met een naam in de vorm van een code (Boeije, 2016). De tweede stap is het axiaal coderen van de geanalyseerde gegevens. De betekenis van belangrijke begrippen worden achterhaald en eventueel omschreven. Het doel van axiaal coderen is tweeledig. Er worden belangrijke en minder belangrijke elementen bepaald en de omvang van de codes worden verminderd (Boeije, 2016). De laatste stap is het selectief coderen. In deze stap worden de hoofdcodes bepaald. Hiermee wordt duidelijk welke hoofd en sub categorieën er zijn en wat ze betekenen (Boeije, 2016). Door het proces van codering is er een codeboom ontstaan (bijlage 6). Als gevolg van de codering is de data uit de interviews geanalyseerd.

3.4 Kwaliteit van het onderzoek

In deze paragraaf wordt de kwaliteit van het onderzoek verder toegelicht aan de hand van de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.4.1 Validiteit

Validiteit refereert naar de juistheid van de in de onderzoek gedane meningen (Babbie, 2007). De literatuur onderscheidt twee vormen van validiteit, namelijk interne en externe validiteit (van Thiel, 2006). De externe validiteit heeft betrekking op de mate van generaliseerbaarheid van de resultaten (Babbie, 2007). In dit onderzoek gaat het over de mate van generaliseerbaarheid over alle medewerkers van het CAK. Het onderzoek is gericht op de interne organisatie. De populatie van dit onderzoek zijn alle medewerkers van het CAK. Hierdoor zijn de uitkomsten van het onderzoek bruikbaar voor de volledige organisatie en niet alleen afdeling specifiek. Een keerzijde is dat de omvang van de respondenten in verhouding met aantal medewerkers van het CAK erg laag is. Maar doordat de respondenten wel een dwarsdoorsnede is van de organisatie is het onderzoek generaliseerbaar. De uitkomsten zijn niet bruikbaar voor andere organisaties. In andere organisaties kunnen de werkzaamheden, processen en medewerkers volledig verschillend zijn. Er kan wel gebruik gemaakt worden van aspecten, zoals de publieke context en organisatiekenmerken.

De interne validiteit draait om de geldigheid van een onderzoek. Wordt er daadwerkelijk gemeten wat er op voorhand wordt bedacht te gaan meten (Van Thiel, 2015). Een belangrijke rol hierin is de operationalisering. In dit onderzoek worden de geoperationaliseerde variabelen heel duidelijk gerelateerd aan het theoretisch kader met wetenschappelijke bronnen. Hierdoor wordt de kwaliteit van de operationalisering verhoogd. Daarnaast is het ook belangrijk dat de interne validiteit beschermd wordt tijdens het afnemen van interviews. De respondenten moeten kunnen begrijpen wat de onderzoeker bedoelt. Gedurende het gehele interview dient de onderzoeker bij de respondent te toetsen of de vraag op de juiste manier begrepen wordt.

3.4.2 Betrouwbaarheid

Van Thiel (2015) geeft aan dat de betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten. Het doel is het voorkomen en tegengaan van fouten en de subjectiviteit in het onderzoek. De betrouwbaarheid wordt getracht te verhogen doordat de interviews volledig worden getranscribeerd en op dezelfde manier gecodeerd. De codering wordt bij elk interview op dezelfde wijze uitgevoerd. Dit ondersteunt het aanbrengen van structuur voor de vorm van het resultaten hoofdstuk. Daarnaast worden de getranscribeerde interviews teruggekoppeld aan de respondent om te controleren of de informatie goed is geïnterpreteerd. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid ook hoger. De mogelijkheid om informatie verkeerd te begrijpen, wordt een

stuk kleiner. Daarnaast wordt er ook aandacht besteedt aan de omgevingsfactoren. Alle interviews worden gehouden in een rustig afgesloten kantoor. De respondent heeft hierdoor geen afleiding van de omgeving en kan zich in het interview verdiepen. Wanneer alle respondenten in eenzelfde setting worden geïnterviewd, kunnen daar ook geen verschillen in zitten qua resultaten beïnvloeding.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Aan de hand van de interviews worden de resultaten uit een gezet.

4.1 Visie duurzame inzetbaarheid

Op het eerste gezicht is duurzame inzetbaarheid een onderwerp van gesprek bij het CAK. De organisatie heeft een visie opgesteld met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en er is beleid over duurzame inzetbaarheid aanwezig. Tijdens de interviews is de mening van de respondenten over duurzame inzetbaarheid onderzocht. Aan de respondenten is de volgende vraag gesteld: Wat verstaat u onder duurzame inzetbaarheid? De antwoorden die gegeven worden, zijn uiteenlopend. Enkele respondenten vinden dat duurzame inzetbaarheid is gericht op persoonlijke ontwikkeling en opleidingen. Er wordt benoemd welke mogelijkheden binnen CAK allemaal aanwezig zijn. Andere respondenten ervaren gezondheid meer als duurzame inzetbaarheid. Ze geven aan dat ze het belangrijk vinden dat ze gezond zijn doormiddel van eten en sporten. Werkdruk en de werk/privé balans is een ander veel genoemd onderwerp tijdens de interviews. Ze geven aan dat ze zich voornamelijk duurzaam voelen wanneer dit in orde is. Deze bevindingen komen goed overeen met de drie dimensies van duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek namelijk employability, vitaliteit en het werkvermogen. Deze aspecten zijn ook terug te zien in de volgende tekstfragmenten uit de interviews. Respondent 3 ervaart duurzame inzetbaarheid wanneer er een goede werk en privé balans aanwezig is. En respondent 9 betreft het meer op duurzame inzetbaarheid in de breedste zin van het woord. *“Voor mij is duurzame inzetbaarheid dat ik voldoende balans heb tussen mijn baan en privé. En dat het een beetje met elkaar meebeweegt. Je moet wel ergens nog energie uit halen. Dat het wat minder gaat op werk, dat het ik het leuk kan maken op privé. En andersom ook. Dat er wel wat balans is met elkaar.” (Respondent 3)* *“Als je gaat kijken naar medewerkers of ja je hebt een behoefte, je hebt een vacature of iets dergelijks en daar is plek voor nodig en die plek die vul je dan. Maar dat is dan inzetbaarheid, je zet een persoon in. Maar op een gegeven moment is duurzaamheid, het woord duurzaam, wat ik eigenlijk aan toevoegen is hetgeen van oké. Je hebt een persoon en hoe zie je die ontwikkeling naar in de lange tijd.” (Respondent 9)*

Aanvankelijk praten de respondenten voornamelijk hoe ze als medewerker zo goed mogelijk in een organisatie passen. Ze geven aan dat er een fit moet zijn tussen medewerkers en de organisatie. Wanneer er over duurzame inzetbaarheid in de organisatie wordt gesproken, gaan de antwoorden van de respondenten vaak niet verder dan één aspect van duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld ontwikkeling of gezondheid. Er zijn wel verschillen tussen de respondenten. Respondenten die nog niet erg lang in dienst zijn bij het CAK, beschouwen duurzame inzetbaarheid vooral als kansen om zich te ontwikkelen. *“Ik wil mijzelf graag nog ontwikkelen bij het CAK. Ik zie kansen binnen het bedrijf, zeker zo met de reorganisatie.” (Respondent 15)* Respondenten die al enig tijd bij het CAK werken, geven aan dat ze

meer bezig zijn de dagelijkse werkzaamheden en vaak minder met ontwikkeling ten behoeve van hun inzetbaarheid.

4.2 Elementen van duurzame inzetbaarheid

Naar aanleiding van bovenstaande waarnemingen, wordt het concept duurzame inzetbaarheid geanalyseerd aan de hand van de drie dimensies. Er wordt ingezoomd op de uitkomsten van dit onderzoek met betrekking van employability, vitaliteit en werkvermogen. Deze concepten zijn ook los van elkaar bevestigd aan de respondenten.

4.2.1 Employability

Veel respondenten verstaan bij employability over het algemeen dat ze de mogelijkheid hebben om zichzelf te ontwikkelen bij het CAK. De definitie van employability die gehanteerd wordt in dit onderzoek gaat over interne en externe employability. De interne employability heeft mede betrekking op het om zich heen kijken binnen het CAK. Veel respondenten geven aan dat ze dit ook doen. De externe employability gaat over het kijken naar mogelijkheden buiten de organisatie. Enkele respondenten geven aan hier mee bezig te zijn. Tevens geven ook alle respondenten aan dat ze geen baanzekerheid hebben in hun huidige functie binnen het CAK wegens aangekondigde reorganisatie. Ondanks dat ze geen baanzekerheid ervaren, zijn de meeste respondenten niet bang om werkeloos te worden. Ze geven aan dat ze verwachten elders in het CAK of buiten het CAK werk te vinden, indien dat nodig is. Geen van de respondenten geven aan dat ze bang zijn om (lang) werkeloos te worden. *“Ik denk dat er altijd voor iedereen wel ergens een plek is. Ik ben daar zelf nooit heel erg mee bezig. Want ik zit in projecten en dat kan morgen weer anders zijn. Wat dat betreft is mijn functie ook buiten het CAK heel stabiel. Dat komt ook nu door mijn thuissituatie. Ik heb een man die een baan heeft. Ik ben daar wel relaxt in. Ik kan mij voorstellen dat als iemand een gezin te onderhouden heeft, daar anders in staat.” (Respondent 1)*

Sommige respondenten geven aan dat ze niet concreet om zich heen kijken. Ze zitten goed op hun plek en willen daar blijven werken. Deze reactie komt meer voor bij 50-plussers en respondenten met een lager opleidingsniveau. *“Ik zit goed waar ik nu zit. Ik heb het naar mij zin, waarom zou ik ergens anders naar kijken?” (Respondent 6).* Veel van deze respondenten zijn bij het CAK op een lagere functie gestart en via diverse functies op hun huidige plek terechtgekomen. *“Ik heb diverse functie uitgevoerd. Voorheen was ik werkzaam bij een andere zorgorganisatie op de klantenservices, vervolgens ben ik hierop bij het CAK binnen gekomen.” (Respondent 7).* Een tegenstelling daarvan is een respondent die 50-plus is in een leidinggevende functie. Hij geeft aan dat hij wel dergelijk om zich heen kijkt. Deze respondent is bij het CAK komen werken om meer uit zijn loopbaan te halen. *“Ik kijk altijd om mij heen, wanneer ik een stap verder kan doen in mijn carrière sta ik daar altijd voor open” (Respondent 2).* Het is dus mogelijk dat opleidingsniveau hier een rol in kan spelen.

Naast de 50-plus medewerkers zijn er ook jongere medewerkers geïnterviewd. Bij deze respondenten is ook onderscheid te maken. Hier is een verschil zichtbaar in opleidingsniveau. Een respondent gaf aan dat hij als bijbaan bij het CAK is begonnen naast een HBO-studie. Vervolgens na de studie doorgestroomd bij het CAK en constant opzoek naar uitdaging binnen de organisatie. Een andere respondent heeft geen opleiding afgemaakt en is door de ervaring bij andere organisaties bij het CAK gekomen. Deze respondent is niet verder door gegroeid in de organisatie sinds die hier werkzaam is. In deze groep van respondenten is opleidingsniveau mogelijk van invloed op de employability.

Opleidingsniveau is niet het enige verschil in kenmerken bij de respondenten. Tussen dienstjaren van de respondenten en employability is ook een verband zichtbaar. Respondenten die langer dan tien jaar werkzaam zijn bij het CAK geven aan minder aan hun employability te werken. De respondenten met een langer dienstverband zijn meestal ook wel ouder. Leeftijd en dienstjaren hebben een verband in dit onderzoek als het gaat over employability. Er zijn verschillende redenen geweest dat respondenten zijn doorgestroomd naar andere functies. Een reden die vaker terugkomt is dat er in hun huidige functie geen uitdaging meer was te vinden. De respondenten konden geen voldoening meer halen uit die functie. Wat uit de interviews naar voren is gekomen, is dat de respondenten in de eerste dienstjaren wel ontwikkelen of doorgroeien, maar na een gegeven tijd blijven zitten op hun plek waar ze terecht zijn gekomen.

Ditzelfde geldt ook voor de aandacht voor ontwikkeling. De meeste respondenten zijn bewust bezig met ontwikkeling en hebben van het CAK externe trainingen gekregen. Er zijn verschillende instrumenten die voor de medewerkers zichtbaar zijn en koppelen aan employability en ontwikkeling. Echter doen medewerkers deze trainingen in de beginjaren dat ze bij het CAK werken. Respondent 8 werkt drie jaar bij het CAK en is nu bezig met een opleiding. *“In de tijd dat ik hier bij het CAK werk, heb ik verschillende trainingen gevolgd. Een keer een assertiviteitstraining, dat was echt leerzaam (....) Ik ben nu met een master bezig, wat vanuit het CAK is gekomen.” (Respondent 8).* Respondent 4 is elft jaar werkzaam bij het CAK. Heeft in de beginperiode bij het CAK meerdere opleidingen gevolgd. Echter de laatste jaren wordt de toegevoegde waarde daar niet meer van gezien. *“Vroeger heb ik verschillende opleidingen of trainingen gevolgd. Deze hadden te maken met mijn functie of ontwikkeling. Op dit moment besteed ik daar minder aandacht aan. Ik heb daar simpelweg gewoon geen zin meer in. Vindt het wel goed zo.” (Respondent 4)* Respondent 8 is 39 jaar en respondent 4 is 53 jaar. Hierin zijn verschillen van leeftijd ook weer zichtbaar. Oudere respondenten geven aan dat ze minder bezig zijn met ontwikkeling en training. Een reden die enkele respondenten aangeven dat ze hier geen zin meer in hebben, is dat ze andere prioriteiten hebben aangenomen. Op dit moment is het werk af krijgen belangrijk en de thuissituatie achten zij ook als belangrijk. *“Ik doe stinkend mijn best om mijn werk zo goed mogelijk af te krijgen. Alleen als het tijd is, ga ik ook naar huis.” (Respondent 13)* Tevens geven deze respondenten ook aan dat ze het aanbod van bijvoorbeeld trainingen of andere instrumenten niet aanspreekt. *De instrumenten die aangeboden worden zijn voor alle medewerkers. Er is geen verschil in aanbod voor medewerkers. Het kan natuurlijk zo zijn dat medewerkers die langer in dienst zijn op een gegeven moment uitgekeken raken op het aanbod.*

4.2.2 Vitaliteit

Het volgende topic dat in de interviews is besproken is vitaliteit. Vitaliteit is geoperationaliseerd als de mate waarin iemand zich levendig en energiek voelt. Respondenten komen niet per se gelijk op deze aspecten als ze het hebben over duurzame inzetbaarheid. Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd of ze altijd met energie naar werk gaan. De meeste respondenten geven aan dat ze altijd met goede energie naar het werk gaan. Wat wel veel voorkomend is, is dat de respondenten met jonge kinderen aangeven dat ze niet altijd uitgerust naar werk komen. *“Ja ik kom over het algemeen wel met energie naar werk, alleen soms heb ik slechte nachten door mijn kinderen, dan ben ik wel erg vermoeid.” (Respondent 3).* Maar met de vraag of het CAK hierin kon ondersteunen, waren de meeste reacties dat het er nou eenmaal bij hoort en niet extra belemmerend is voor het werk. Een respondent geeft aan dat er een lichamelijke beperking is waardoor er meer rust genomen moet worden. Dit is uiteraard een medische situatie, waar goed mee omgegaan wordt bij het CAK. De respondent kan één dag in de week thuis werken. Zoals beschreven is, geven voornamelijk respondenten met jonge kinderen aan dat ze soms moeite hebben met hun energie. Dit zijn over het algemeen ook jongere respondenten.

Naast energie is de werk/privé balans ook een belangrijk onderwerp bij vitaliteit. Zoals al is benoemd ervaren respondenten genoeg energie. Dit wordt ook wel veel gekoppeld aan mogelijkheid tot thuiswerken. *“Ik vind het fijn dat ik in overleg met mijn leidinggevende eens in de paar weken thuis kan werken.” (Respondent 14).* Er is op dit moment nog geen beleid voor thuis werken. Bijna alle respondenten geven aan dat het af en toe wel gebeurt op hun afdeling. Echter op sommige afdelingen is dit niet altijd mogelijk, zoals het contactcenter. Respondenten geven aan dat er verschillende redenen zijn dat ze graag thuis willen werken. *“Ik kan mij thuis altijd net iets beter concentreren. Ik heb geen afleiding van collega’s die vragen stellen.” (Respondent 10).* Een andere respondent geeft aan dat hij juist graag op kantoor werkt. Hij heeft thuis kinderen en geen afgesloten werkplek waar hij rustig kan werken. *“Ik wil graag mijn werk en privé gescheiden houden, daarom kies ik er bewust voor om niet thuis te werken. Het is ook niet echt nodig om thuis mijn werk te doen.” (Respondent 12)*

Wat zichtbaar is, is dat bij het concept vitaliteit door de respondenten voornamelijk aan gezondheidsaspecten wordt gedacht. De vraag: “Wat versta je onder vitaliteit?” werd gesteld aan de respondenten. De meeste respondenten geven aspecten aan wat te maken heeft met sporten of gezond eten. Er worden voorbeelden gegevens zoals naar de sportschool met korting en fruit op de afdeling. Echter als dit vergeleken wordt met de opgestelde definitie van vitaliteit is dit verschillend. Medewerkers geven geen voorbeelden over genoeg energie of veerkrachtig zijn. Onder vitaliteit zijn weinig grote zichtbare verschillen zichtbaar onder respondenten. Het grote verschil is de levensfase waar respondenten in verkeren. Respondenten met kinderen moeten meer moeite doen om hun energie in goede staat te houden en de werk/privé balans te optimaliseren. Echter geven ze aan dat ze steun van het CAK ervaren en het niet belemmering zien voor hun vitaliteit.

4.2.3 Werkvermogen

Het werkvermogen is de mate waarin medewerkers fysiek, psychisch en sociaal in staat zijn om te werken. Over het algemeen wanneer de vraag gesteld wordt: “kunt u uw werk aan?” reageren de respondenten positief. Samenvattend zijn de reacties van de respondenten dat ze energie en plezier uit hun werk halen. Wanneer er meer ingezoomd wordt op de verschillende aspecten van het werkvermogen zijn er toch aandachtspunten.

Het eerste aspect is de fysieke gezondheid. Zoals eerder benoemd scharen de respondenten dit meer onder vitaliteit, echter volgens de conceptualisering valt het juist onder het werkvermogen. De respondenten voelen zich gezond op het werk. Sommige geven wel aan dat ze meer willen sporten, maar dat ze het daar op dit moment te druk voor hebben. Een paar respondenten geven aan dat ze gebruik maken van de sportfaciliteiten bij het CAK of willen gaan gebruiken, maar dat het door de omstandigheden niet mogelijk is. Medewerkers konden meedoen via het CAK aan een hardlooppwedstrijd. Eén respondent had hieraan meegedaan. Alleen geven medewerkers wel aan dat met deze activiteiten voornamelijk medewerkers meedoen die al interesse hebben met sport. Het motiveert niet extra om te gaan beginnen met sporten door deze activiteiten. *“Ik kon via het CAK meedoen aan de Royal Ten loop. Ik dacht ik schrijf mij in, dan heb ik een stok achter de deur om mee te doen. Het CAK had dit erg leuk georganiseerd op die dag zelf.” (Respondent 10).* Een andere respondent had graag mee willen doen, maar was op die dag niet in de gelegenheid. Over het sportaspect zijn voornamelijk mannelijke respondenten enthousiast bij het CAK. Respondenten met het vrouwelijke geslacht geven aan niet mee te doen aan sportactiviteiten bij het CAK, maar eigenlijk ook geen behoefte aan hebben. Wanneer ze willen sporten, willen ze dat liever niet met collega’s doen. Enkele respondenten maken wel gebruik van de korting op sportschool. De sportschool is niet zo zeer gelinkt aan sporten op het werk. Een ander aspect wat besproken wordt door respondenten zijn fysieke klachten die opgelopen zijn

door bureauwerk. De respondenten hechten veel waarde aan het comfort van de werkplek. Voornamelijk vrouwelijke 50 plus respondenten benoemen dit punt. *“Ik had last van een blessure aan mijn arm door de muis, ik heb dit aangekaart bij mijn leidinggevende en ik kreeg een ander toetsenbord” (Respondent 16).* De respondenten zijn te spreken over de arbo gerelateerde instrumenten. Het is bij het CAK mogelijk om werkplekonderzoeken uit te laten voeren. Ook is het mogelijk om computer gerelateerde accessoires aan te vragen indien dit nodig is, zoals een ergonomische muis en toetsenbord. *“Ik had een andere muis nodig, in verband met klachten aan mijn arm en pols. Ik nam contact op met de preventiemedewerker en een dag later had ik een passende muis. Die ervaring daarmee vond ik echt heel fijn.” (Respondent 18)* In deze aspecten zijn dus voornamelijk verschillen zichtbaar in leeftijdscategorieën. De respondenten die meer gebruik van deze mogelijkheden maken zijn respondenten van 50 jaar en ouder zijn. Zij geven aan dat ze vaker last hebben van bijvoorbeeld de rug of arm tijdens het werk. Dit onderwerp is een onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Medewerkers hebben dus diverse meningen over de fysieke gezondheid binnen het CAK en in combinatie met duurzame inzetbaarheid. De fysieke gezondheid vinden ze niet per se iets wat binnen het werk als een van de belangrijkste aspecten moet zijn.

Naast de fysieke gezondheid gaat werkvermogen ook over psychisch gezondheid. In de operationalisering wordt hier over werkdruk gesproken. Werkdruk is een veel besproken onderwerp bij het CAK. In eerste instantie geven alle respondenten aan dat ze vaak werkdruk ervaren. Echter is dit niet altijd negatief. *“Je hebt werkdruk en je hebt werkdruk. Als je weet dat er licht aan het einde van de tunnel is, is werkdruk niet erg. Maar als je weet dat de tunnel niet ophoudt. Dan is de werkdruk moeilijk te verdragen.” (Respondent 1).* Zoals eerder benoemt, moet het CAK weer in controle komen van het Ministerie van VWS. De respondenten ervaren dit ook vanuit de top van de organisatie. Volgens de respondenten is de organisatie erg aan het controleren en komen er veel ad hoc werkzaamheden bij. Een respondent gaf aan dat in zijn performances cyclus nu KPI's worden besproken en of deze gehaald wordt. *“Ik merk dat we bij het CAK nu heel erg op de uitvoerende kant zitten en alleen maar focussen op de output. In mijn performances cyclus word ik nu beoordeeld op KPI-cijfer”.* (Respondent 11). De respondenten geven aan dat ze geen zicht hebben op de toekomst. Als dit nog langer zo aanblijft houden, weten ze niet of de werkdruk te hoog wordt voor hun. Ze vinden dat er op dit moment meer persoonlijk aandacht moet komen op de menselijke kant. Dit heeft weer een overlap op het gedeelte van employability. De respondenten missen de persoonlijke aandacht voor hun werkzaamheden en ontwikkeling. In de operationalisering is werk/privé balans geplaatst bij vitaliteit. Echter is na de interviews ook gebleken dat dit goed past bij het werkvermogen. Bij werkvermogen gaat het meer over werkdruk. Werkdruk die de respondenten ervaren uit zich ook in de werk/privé balans. Zodra respondenten de werkdruk te hoog ervaren, heeft dit gevolgen op hun werk/privé balans. Vooral in de eerste aantal dienstjaren bij het CAK ervaren de respondenten de werkdruk als hoog. Dit heeft mede te maken doordat zij zich nog willen bewijzen. Ze doen een stap extra in hun werk. De aandacht voor hun ontwikkeling of privé situatie kan daaronder lijden. Ook hierin is zichtbaar dat respondenten die korter dan vijf jaar werkzaam zijn bij het CAK een hogere werkdruk ervaren. Van de respondenten die langer dan vijf jaar werken bij het CAK werkzaam zijn, geven enkele aan dat ze dit ook hebben meegemaakt in de begin jaren. De respondenten hadden in het begin ook moeite met de hiërarchie in de organisatie. Een weg zoeken binnen het CAK wordt als lastig ervaren en hierdoor is het mogelijk dat er ook werkdruk ontstaan. In dit aspect zijn de dienstjaren dus belangrijk. In de eerste jaren van het dienstverband willen respondenten zich dus erg bewijzen en voelen die werkdruk ontzettend.

De sociale relaties ervaren de respondenten over het algemeen als goed. Wat uit de interviews wel blijkt is dat medewerkers verschillende waarden hechten aan sociale relaties in hun team of bij het CAK. Enkele respondenten zien hun collega's als vrienden. Ze spreken na werktijd af om nog sociale activiteiten te doen. *“Ik durf wel te zeggen dat ik hier echt vrienden heb gemaakt bij het CAK. Ik zie mijn collega's ook buiten werktijd en heb echt een goede band met ze.” (Respondent 15).* Terwijl andere respondenten minder behoefte hebben aan dit soort contact, maar hun sociale relaties niet per se als slecht ervaren. *“Het contact met mijn team ervaar ik als goed. Ik kan met ze praten over werk gerelateerde dingen, maar hoeft niet heel veel contact buiten werk met ze te hebben. Ik vind dit prima. Zijn leuke mensen.” (Respondent 18).* Geen van de respondenten geeft aan een slechte sociale band met hun collega's bij het CAK te hebben. Maar uit de interviews blijkt wel dat medewerkers verschillende behoeftes hebben aan sociale relaties. De respondenten geven aan dat ze de relatie met een leidinggevende belangrijker vinden. Sociale relaties met collega's vinden medewerkers minder belangrijk, maar de leidinggevende is een andere situatie. De respondenten vinden dat een leidinggevende veel kan betekenen voor een medewerker. Wanneer een leidinggevende een medewerker goed ondersteunt, kan het werken aan duurzame inzetbaarheid gemakkelijk gemaakt worden.

4.3 Persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid

In dit onderzoek staat niet alleen duurzame inzetbaarheid centraal, maar juist persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Het is geoperationaliseerd als dat de medewerkers zelf keuzes maken en uitvoeren, verantwoordelijkheid en initiatief tonen. Een vraag die gesteld is, is “Wie is er volgens jou verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid?” In de beantwoording van deze vraag is het onderscheidt tussen de respondenten goed zichtbaar. Wanneer er gesproken wordt over verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid, is een onderscheid te maken tussen medewerkers die langer en korter in dienst zijn bij het CAK. Opvallend is dat veel respondenten die korter dan vijf jaar werkzaam zijn bij het CAK de verantwoordelijkheid meer bij zichzelf vinden horen, maar het wel mooi vinden dat er faciliteiten zijn vanuit het CAK. *“Ik vind het fijn dat er mogelijkheden zijn om jezelf te ontwikkelen. Ik vind dit ook erg belangrijk.” (Respondent 2).* Respondenten die langer bij het CAK werken voelen die verantwoordelijkheid minder sterk. Veel geven aan dat ze gebruik maken van bepaalde faciliteiten die het CAK aanbiedt, omdat het mogelijk is. Ze zijn verder niet zelf actief bezig met eigen inbreng van duurzame inzetbaarheidsaspecten. *“Ik vind het leuk dat ik soms een e-learning moet maken, maar verder geef ik er niet veel om.” (Respondent 6)* Wat hierin overlapt is keuzes maken en uitvoeren met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Uit de interviews blijkt dat iedereen graag ervaart een keuze te willen hebben in hun leven en ook in hun duurzame inzetbaarheid. Echter ervaren respondenten die korter dan vijf jaar in dienst zijn bij het CAK dat ze meer zelf keuzes kunnen maken. Door dit gevoel ervaren ze meer vrijheid. Alle respondenten geven aan dat ze wel meer keuzes en vrijheid zouden willen maken en ervaren. Dit heeft te maken hoe het aanbod en beleid over duurzame inzetbaarheid ervaren. Daar wordt later in dit hoofdstuk meer op in gegaan.

Wat uit de interviews naar voren komt is dat de respondenten alleen gebruik maken van de mogelijkheden die het CAK aanbiedt. Ze leunen op het beleid van het CAK en wat mogelijk is daar. Het CAK zou graag willen zien dat medewerkers meer eigen initiatief tonen in hun duurzame inzetbaarheid. Uit dit onderzoek wordt opgemerkt dat de respondenten meer afwachtend zijn en wachten tot het CAK met optie aankomt. Er zijn in de organisatie wel uitzondering hierin, echter zijn deze uitzonderingen niet in de interviews naar voren gekomen. Ze geven aan dat ze over het algemeen willen werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Maar wanneer het duidelijker is, vinden ze het wel lastig hoe ze dit zelf kunnen

doen. De respondenten geven aan dat er diverse organisatiefactoren nodig zijn om hier in steun in te krijgen.

4.4 Factoren die van invloed hebben op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid bij het CAK

Aan de hand van de interviews zijn er diverse factoren naar voren gekomen die invloed hebben op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid volgens de respondenten. Zoals is aangegeven tonen de medewerkers van het CAK niet de optimale persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Ze zijn afwachting op wat het CAK aanbiedt voor instrumenten voor duurzame inzetbaarheid. Er zijn diverse factoren die het CAK zou kunnen aanbieden of veranderen om medewerkers meer hun persoonlijk leiderschap te tonen in duurzame inzetbaarheid. In deze paragraaf worden de drie belangrijkste factoren besproken die uit de interviews naar voren zijn gekomen.

Cultuur

In een organisatie is cultuur een bepalende factor. Organisatiecultuur is een verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door medewerkers van een organisatie (Mars, 2006). In deze verzameling kan persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid goed geplaatst worden. Medewerkers moeten dit in hun normen, waarden en gedragingen laten zien. Persoonlijk leiderschap tonen in duurzame inzetbaarheid moet echter in de cultuur geworteld worden. Uit dit onderzoek blijkt dat het nog niet bij de respondenten vanzelfsprekend gaat. Cultuur is dus van belang dat dit goed zit bij het CAK. Aan de respondenten is gevraagd wat voor cultuur ze ervaren bij het CAK. De respondenten voelen zich over het algemeen goed op hun plek bij het CAK. Ze omschrijven de cultuur als een warme sfeer, maar die wel aan het omslaan is naar meer zakelijk. *“Vroeger voelde het CAK echt als een warme familie, maar dat wordt wel steeds minder. Ik denk dat dit misschien wel goed is voor het CAK. Het moet echt professioneler worden.” (Respondent 7).* Wat echter meespeelt is dat sommige respondenten vinden dat de cultuur niet op een positieve manier verandert. De organisatie wordt als te hiërarchisch ervaren. Er wordt aangegeven dat als nieuwe medewerker bij het CAK het moeilijk wordt ervaren om de weg te vinden. De respondenten geven aan dat dit mede komt door de hiërarchische structuur in de organisatie. *“Als ik een keer een idee wil inbrengen, wordt er niet geluisterd, maar als mijn leidinggevende dit door speelt, dan kan het opeens wel. Dit werkt best wel frustrerend en je wordt niet serieus genomen” (Respondent 8).* Dit is wel een tegenstelling tot de warme familiecultuur. Dit gevoel hebben de medewerkers meer als ze naar hun team of afdeling kijken. Wanneer ze de organisatie in een breder opzicht bekijken, voelen ze de hiërarchie meer overheersen. Dit werd voornamelijk aangegeven door respondenten die korter dan vijf jaar werken bij het CAK. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze medewerkers dit korter geleden hebben meegemaakt dan medewerkers met langere dienstjaren. Buiten de vele managementlagen in de organisatie hebben enkele respondenten ook nog ander kritiek op de cultuur. Ze geven aan dat ze het idee hebben dat er geen eerlijke cultuur heerst. Er zijn respondenten die vinden dat er een zo genoemde “vriendjespolitiek” heerst binnen het CAK. *“Ik krijg soms het idee dat als je hoger op wil komen, dat je echt met mensen moet kennen en praten. Dit gaat niet op de juiste manier”. (Respondent 11)* Er wordt aangegeven dat medewerkers die mondiger zijn makkelijker dingen kunnen bereiken in de organisatie dan medewerkers die wat introverter zijn. Zeker de respondenten die korter dan vijf jaar in dienst zijn bij het CAK hebben dit gevoel.

Duurzaam inzetbaarheidsbeleid

De volgende factor die uit dit onderzoek naar voren komt en als belangrijk wordt geacht, is het beleid voor duurzame inzetbaarheid. Dit beleid is te vinden voor medewerkers via het intranet van het CAK.

Er staan activiteiten beschreven die te maken hebben met duurzame inzetbaarheid bij het CAK. Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven staat in bijlage 3 een samenvatting van activiteiten uit dit beleid. Echter weten weinig respondenten dat er een beleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid is. Indien respondenten wel weten dat er een beleid is, weten ze vaak niet precies wat de inhoud is van dit beleid. De zichtbaarheid en inhoud is dus nihil. *“Voor mij is het eigenlijk niet bekend dat er een beleid is opgesteld voor duurzame inzetbaarheid, staat dat op intranet?” (Respondent 10)* Dat de respondenten niet volledig op de hoogte zijn van het beleid voor duurzame inzetbaarheid, betekent dat respondenten niet precies weten wat er aan duurzame inzetbaarheid gedaan wordt door het CAK. 5 van de respondenten geeft aan dat ze niet bekend zijn met de visie met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. *“Ik zie niet dat HR een duidelijke visie heeft.” (Respondent 8)* Enkele respondenten geven aan dat ze wel zien dat HR-activiteiten organiseert met betrekking van duurzame inzetbaarheid, zoals talentenloopbaan dag. Echter wordt dit gezien als eenmalig en niet per se met een visie vanuit HR. *“Activiteiten vanuit HR komen over dat ze af en toe een speldenprikje geven met betrekking tot ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid, maar niet per se met een visie.” (Respondent 17).* Respondenten geven aan dat ze wel vinden dat die taak bij HR hoort te liggen. HR zou een toepasbaar beleid en activiteiten moeten opstellen, echter wel in samenspraak met het management. Die weten wat er bij de medewerkers voor behoeftes zijn. *“Duurzame inzetbaarheid moet een HR-feestje zijn, waar ze zo veel mogelijk mensen bij betrekken.” (Respondent 7)*

Naast aanwezigheid van het beleid worden er ook specifieke onderdelen van het beleid besproken. Met name wordt de CAK Academie als een van de bekendste onderdelen uit het duurzame inzetbaarheidsbeleid gezien door de respondenten. Respondenten geven het vaakste aan dat ze de CAK Academie linken aan duurzaam inzetbaarheidsbeleid. De CAK Academie is een platform waar verschillende trainingen intern en extern worden aangeboden. De trainingen kunnen zowel klassikaal als digitaal zijn. Medewerkers kunnen gratis onbeperkt e-learnings volgen via de academie. Er zijn voor verschillende groepen medewerkers aanbod in e-learning. *“Ik heb allerlei aanbiedingen die er zijn voor het management gedaan en gebruik van gemaakt.” (Respondent 2)* Een keerzijde aan de e-learning mogelijkheden is dat de respondenten vinden dat er te weinig diepgang zit, maar ze vinden het wel een goed instrument dat aangeboden wordt en er een mogelijkheid is om er gebruik van te maken. *“Ik moet eerlijk zeggen. Academie naar gekeken maar ik was toch wel vrij snel achter dat dat wel meer body en inhoud moet hebben. Als ik kijk naar mindfulness en dat soort dingen dan is het al snel beetje half werk, naar mijn gevoel. Intern en snel. Het is goed dat er gedacht wordt maar ik heb dan nog zoiets van. Misschien had ik toen we best wel drukke periode waardoor ik gewoon dingen in m'n hoofd had.” (Respondent 4)* Naast de e-learnings kunnen medewerkers in overleg met hun leidinggevende ook kijken wat de behoeftes zijn met betrekking tot externe opleidingen. Deze opleidingen kosten geld, dus de leidinggevende moet daarvoor akkoord geven. Dit verschilt per leidinggevende wat mogelijk is om een opleiding te volgen. Enkele respondenten hebben aangegeven hier wel gebruik van te maken of dit in het verleden hebben gedaan. Samen met de leidinggevende wordt er gekeken wat er in hun ontwikkeling wenselijk is en wat voor bijbehorende opleidingen mogelijk zijn. Enkele respondenten ervaren dat ze hierin echt afhankelijk zijn van de leidinggevende. Eén respondent geeft aan dat er veel wisselingen zijn geweest met leidinggevende. *“Ik heb weinig contact over mijn ontwikkeling gehad met mijn leidinggevende. Mijn huidige leidinggevende was een lange tijd ziek. Nu hebben wij een interim leidinggevende die zich voornamelijk op het proces richt.” (Respondent 5)* Een respondent die een leidinggevende functie bekleedt, heeft moeite met het budget. Budgettering moet naar zijn zeggen nu nog goed gekeurd worden voor het jaar 2019. Het is lastig om in te plannen welke trainingen en opleidingen medewerkers kunnen volgen. *“Maar ook hoeveel budget er is voor persoonlijke ontwikkeling. We zijn juni ingedoken. De begroting is nog niet afgetikt over 2019. Dat is best vervelend.*

Ik zit met medewerkers om de tafel die vragen steeds aan mij mag ik die cursus nou wel of niet doen.” (Respondent 2)

Niet alleen CAK Academie wordt door de respondenten veel gesproken, maar ook over het behouden van talent. Dit concept wordt binnen het CAK talentmanagement genoemd. De respondenten vinden dat er binnen het CAK meer beleid zou moeten zijn over talentmanagement. Onder talentmanagement wordt ook de beoordelingscyclus en persoonlijk ontwikkeling verstaan. In dit onderzoek wordt talentmanagement gezien als een onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Dit kan goed gekoppeld worden aan de dimensie employability. Het gaat hier om het ontwikkelen van talent en aandacht besteden aan employability van medewerkers. Vanuit de organisatie kan dan extra aandacht besteed worden aan doorstroom van medewerkers. In de huidige situatie verlaten veel medewerkers met potentie het CAK. Respondenten ervaren dit als een gemis in hun team. Er is veel wisseling in bezetting en veel goede jonge collega's zien ze vertrekken. De respondenten vinden dat er te weinig aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling. Er is wel een performances cyclus die elk jaar wordt doorlopen, echter wordt dit gezien als een “moetje”. Er zijn zelfs enkele respondenten die zeggen dat ze nog nooit een performances cyclus zijn doorlopen bij het CAK. *“Sinds ik hier ben bij het CAK heb ik nog nooit een performances cyclus gehad. Er is constant een wisseling van leidinggevende geweest.” (Respondent 10).* Er is weinig aandacht voor (talent)ontwikkeling. Respondenten geven aan dat ze behoefte hebben aan meer persoonlijke aandacht. Dit kan vanuit de leidinggevende komen, maar zou ook goed van HR kunnen komen. Hierdoor hebben ze het gevoel dat er meer aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van medewerkers. Volgens de respondenten zou dit een interactie moeten zijn tussen de medewerker, leidinggevende en HR. *“Ik zou wel erg veel behoefte hebben aan een persoonlijk ontwikkelplan. Dit kan je natuurlijk met je leidinggevende bespreken in de performances cyclus, echter zou ik daarin meer diepgang willen en dit met bijvoorbeeld HR ook willen bespreken of iets dergelijks.” (Respondent 15).* Bij dit onderwerp vinden de respondenten het erg belangrijk dat ze het gevoel hebben dat er meer aandacht wordt besteed aan hun ontwikkeling op persoonlijk vlak. De respondenten voelen nu ook de druk vanuit de organisatie om te presteren, waardoor het persoonlijke vlak vergeten wordt. Hiernaast wordt door de respondenten ook aangegeven dat er veel meer talent zit in de organisatie dan nu gebruikt wordt. Dit frustriert enkele respondenten zelfs. *“Ik merk dat ik het echt raar vind dat er zo veel mensen van buitenaf gehaald wordt om projecten uit te voeren of te begeleiden. (...) Ik weet dat er zo veel mensen bij het CAK werken, die ook makkelijk bepaalde projecten kan uitvoeren.” (Respondent 17)* Respondenten geven aan dat ze het idee hebben dat bij HR of hoger management geen idee is wat voor kennis er in de organisatie rondloopt. Respondenten zijn van mening dat er minder ingehuurde mensen bij het CAK hoeven te zijn. Het geeft ze een gevoel dat er te weinig vertrouwen is in de medewerkers van het CAK. *“Ik heb het idee dat ze nu voor een makkelijkere weg kiezen met al die ingehuurde. Dit geeft niet echt het vertrouwen aan je medewerkers he.” (Respondent 12)* Ze zouden graag zien dat hun leidinggevende, het management en HR meer gaat inventariseren in wat er binnen het CAK aan kennis is en dan ook het vertrouwen hebben in die kennis.

Steun van de leidinggevende

Een factor die een grote rol speelt in alle bovengenoemde factoren is invloed van een leidinggevende. Alle respondenten vinden dat hun directe leidinggevende een grote rol speelt in duurzame inzetbaarheid. Om te beginnen zouden leidinggevende duurzame inzetbaarheid kunnen stimuleren bij de respondenten. Echter is er niet bij elke leidinggevende aandacht voor duurzame inzetbaarheid volgens de respondenten. *“Mijn huidige leidinggevende stuurt zo onwijs veel op resultaten. Ik heb niet echt het idee dat ik de mogelijkheid krijg om aan mezelf te werken.” (Respondent 11).* Maar er zijn ook leidinggevende die hier

juist wel heel veel aandacht aan besteedden. De respondenten die dit aan hebben gegeven, zijn ook positief te spreken over hun leidinggevende. Bij deze respondenten komt het dus overeen, dat wanneer een leidinggevende aandacht besteedt aan duurzame inzetbaarheid, ook als goede kwaliteiten van een leidinggevende wordt gezien. Naast de aandacht voor duurzame inzetbaarheid geven enkele respondenten aan dat er veel wisseling is in leidinggevende. Hier zijn verschillende redenen voor, maar vaak omdat de leidinggevende een andere uitdaging hebben gevonden. *“Zodra ik hier gewend ben aan een leidinggevende nemen we alweer afscheid en kan ik weer opnieuw beginnen.” (Respondent 13).* De respondenten die deze ervaring hebben met de leidinggevende hebben het gevoel dat de leidinggevende meer op de uitvoerende kant zit in plaats van aandacht voor medewerkers. Een keerzijde hiervan is dat een respondent in een leidinggevende functie aan geeft dat er veel druk vanuit het hogere management wordt gelegd. Het CAK moet weer in controle komen, dus is de uitvoering een belangrijk aspect voor het hogere management. Bij leidinggevendens komt hierdoor veel druk te staan. Ze dienen aandacht te geven aan de medewerker, maar ook te voldoen aan de verwachtingen van hun management. *“Mijn manager zit echt tussen de organisatie in. Ik merk dat het hogere management erg veel op de productie kant zit, maar hierdoor is te weinig tijd andere dingen die belangrijk zijn.” (Respondent 1)*

4.5 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat duurzame inzetbaarheid bij het CAK een breed onderwerp is. Duurzame inzetbaarheid is opgedeeld in drie dimensies. Employability wordt door veel respondenten als belangrijk ervaren. Daarentegen geven 50-plus respondenten aan dat ze hier minder aandacht aan besteden, omdat ze er simpelweg geen zin en behoefte aan hebben. Vitaliteit gaat over energie en de werk/privé balans van de medewerkers. Voornamelijk hebben respondenten die jonge kinderen hebben hier moeite mee. Daarnaast is het werkvermogen gericht op fysieke, psychische en sociale gezondheid. In deze dimensie zijn wel enkele verschillen naar voren gekomen. Voornamelijk dat vrouwelijke respondenten van 50-plus hier meer aandacht in willen vanuit het CAK. Globaal gezien is dit wel de rode draad in het verhaal. Respondenten verwachten veel van de organisatie. Ze hebben ondersteuning nodig in hun persoonlijke leiderschap. Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten weinig persoonlijk leiderschap tonen in hun duurzame inzetbaarheid. Er worden weinig initiatief getoond door de medewerkers. Vanuit dit onderzoek is ondervonden dat er enkele factoren grote invloed hebben om persoonlijk leiderschap te tonen. Dit zijn wel organisatiefactoren die hier worden besproken. De eerste factor is het duurzame inzetbaarheid beleid. Deze is aanwezig in de organisatie, maar niet zichtbaar. Dit is al een belangrijke stap in persoonlijk leiderschap. In het beleid worden de aspecten zoals de CAK Academie en talentmanagement besproken. Dit is ook minder bekend bij de medewerkers. Als laatste factor is leiderschap als een van de belangrijkste factor naar voren gekomen. Leidinggevende moet sturen op persoonlijke leiderschap in duurzame inzetbaarheid. Dit is zou een missende factor binnen het CAK kunnen zijn. Volgens dit onderzoek zijn dit belangrijke factoren die nodig zijn voor de medewerkers van het CAK om duurzame inzetbaarheid te tonen.

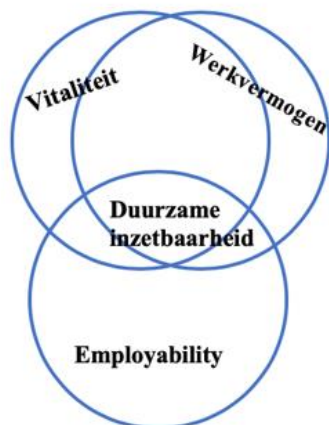
Hoofdstuk 5 Analyse

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de resultaten uit hoofdstuk 4 met de theoretische invalshoeken uit het theoretische kader in hoofdstuk 2. Het conceptueel model wordt geëvalueerd aan de hand van de resultaten uit de interviews en indien nodig wordt het conceptueel model aangepast naar aanleiding van de uitkomsten.

5.1 Duurzame inzetbaarheid

In dit onderzoek wordt duurzame inzetbaarheid gedefinieerd als volgt: “Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden, evenals over de voorwaarden beschikken, om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.” (Van der Klink et al., 2010). Duurzame inzetbaarheid is uiteengezet in drie dimensies namelijk: vitaliteit, werkvermogen en employability. Vitaliteit gaat er om of iemand energiek kan doorwerken (Schaufeli & Bakker, 2007). Employability heeft betrekking op of medewerkers in verschillende functies kunnen en/of willen werken (Van Vuuren et al, 2011). En het werkvermogen betreft of medewerkers in staat zijn om hun werk uit te voeren (Ilmarinen & Tuomi, 1992). In het theoretisch kader is besproken dat er onderzocht gaat worden of de opgestelde definities ook goed toepasbaar zijn voor duurzame inzetbaarheid binnen het CAK. In hoofdstuk vier zijn de concepten over duurzame inzetbaarheid bevraagd aan de respondenten. Uit de resultaten komt naar voren dat medewerkers de dimensie employability als belangrijk ervaren. Dit is een dimensie waar veel aandacht besteedt aan wordt door de medewerkers en het CAK. Er wordt veel waarde gehecht aan ontwikkeling om eventueel andere stappen in de loopbaan te maken en trainings- en opleidingsmogelijkheden. Dit is wel voornamelijk bij medewerkers die jonger zijn dan 50 jaar. Binnen het CAK zijn medewerkers die ouder dan 50 jaar zijn minder actief in hun employability. Ze geven aan dat ze het wel prima vinden hoe ze nu binnen het CAK functioneren en willen geen extra aandacht in ontwikkeling steken. Vitaliteit is de volgende dimensie die besproken wordt. Uit dit onderzoek wordt vitaliteit ervaren als minder belangrijk op het werk. De respondenten vinden dat aspecten zoals fruit op het werk en korting op sporten het sporten een standaard dienst is. Het CAK moet dat zeker blijven aanbieden volgens de medewerkers, alleen worden medewerkers niet actiever in het sporten of gezond eten. Medewerkers hebben minder aandacht voor deze aspecten op het werk. De respondenten geven wel aan dat ze hier wel gebruik van maken, maar niet per se zien als duurzame inzetbaarheidsinstrumenten. Daarnaast wordt vitaliteit geconceptualiseerd in dit hoofdstuk als energiek zijn. Echter zien de medewerkers van het CAK dit meer als gezondheid en werk/privé balans. De definitie vitaliteit wordt dus door de respondenten anders geïnterpreteerd dan in de theorie wordt beschreven.

De laatste dimensie die onderzocht is, is het werkvermogen van de respondenten bij het CAK. Binnen het CAK geven de respondenten aan dat ze goed in staat zijn om hun werk uit te voeren. Hierin is werk/privé balans een belangrijk onderwerp. Respondenten benoemen dat ze over het algemeen een goede balans ervaren. Daarentegen is wel naar voren gekomen dat werk/privé balans ook een belangrijk item is bij vitaliteit. Zoals aangegeven is, is de dimensie vitaliteit niet overeenkomstig met de theorie.



In de praktijk bij het CAK zit tussen vitaliteit en het werkvermogen veel overlap. Vitaliteit kan worden beschreven als het fysieke onderdeel van het werkvermogen. Medewerkers denken voornamelijk aan gezondheid als het gaat over vitaliteit. De scheidingslijn tussen het werkvermogen en vitaliteit is erg dun in de werkelijkheid bij het CAK. Zoals in figuur 9 zichtbaar is, is employability een duidelijke aparte dimensie en vitaliteit en het werkvermogen hebben een grote overlap binnen duurzame inzetbaarheid zoals ervaren door de respondenten. In figuur 7 is het visueel gemaakt hoe het concept duurzame inzetbaarheid binnen dit onderzoek wordt uiteengezet.

Figuur 9: gereproduceerd duurzame inzetbaarheidsfiguur

5.2 Factoren die invloed hebben op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame

In het theoretisch kader zijn drie factoren naar voren gekomen die invloed zouden hebben op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid namelijk *willen*, *kunnen* en *mogen*. Deze factoren zijn gebaseerd op de aspecten uit het AMO – model. De drie factoren staan centraal in het conceptueel model van dit onderzoek. De factoren worden in dit hoofdstuk besproken in welke mate ze aanwezig en belangrijk zijn binnen het CAK.

Mogen

Mogen is de factor die aangeeft dat medewerkers mogen werken aan hun duurzame inzetbaarheid vanuit het CAK. Van Scheppingen (2014) geeft aan in haar proefschrift dat zelfleiderschap van een gezonde werk- en leefstijl niet mogelijk is zonder een ondersteunende context. Een ondersteunde context zijn onder andere diverse organisatiefactoren. In het onderzoek is naar voren gekomen dat de medewerkers van het CAK dit aspect als belangrijk achten. Van Vuuren en Semeijn (2013) geven aan dat wanneer er instrumenten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid aanwezig zijn in de organisatie niet betekent dat medewerkers hier werkelijk aan meedoen. De instrumenten moeten ook op de juiste manier gepromoot worden. Wat uit de resultaten bij het CAK naar voren komt is dat niet voor alle medewerkers de visie van de organisatie met betrekking tot duurzame inzetbaarheid zichtbaar is. Er zijn zelfs medewerkers die niet bekend zijn met het beleid. De zichtbaarheid en de visie van het duurzame inzetbaarheidsbeleid is een aspect waar voor het CAK meer uitgehaald kan worden. Zoals in de literatuur beschreven is, is het dus van belang om goede aandacht aan duurzame inzetbaarheid te besteden. Hiermee wordt het meeste uit de duurzame inzetbaarheidsinstrumenten gehaald. Na de zichtbaarheid van duurzame inzetbaarheid blijkt uit dit onderzoek ook dat organisatiefactoren een grote rol spelen. In onderzoek van Seifert, Chapman, Hart en Perez (2012) wordt gesteld dat medewerkers een bedrijfsgezondheidscultuur nodig om hen te ondersteunen om zelf hun doelen te bepalen, hun kennis te verbeteren en hun eigen concrete actiestappen te zetten om hun gezondheid te verbeteren. In dit

onderzoek wordt deze literatuur toegepast op duurzame inzetbaarheid. De medewerkers geven aan dat het beleid beperkt is en remt in hun duurzame inzetbaarheid. Zoals Brouwer et al. (2012) stelt is enkel de aanwezigheid van duurzame inzetbaarheid instrumenten niet genoeg. Medewerkers moeten deze ook daadwerkelijk benutten en de instrumenten moeten bekend zijn bij de medewerkers in de organisatie. De organisatie heeft een redelijk aanbod met betrekking tot duurzame inzetbaarheid instrumenten. Echter geven de medewerkers verschillende redenen aan waarom ze niet aan hun duurzame inzetbaarheid kunnen werken. Zoals uit de resultaten is gekomen zijn er drie factoren belangrijk: cultuur, beleid en steun van leidinggevend. Vooraf in het theoretisch kader is de cultuur en beleid al benoemd. Een organisatie moet een cultuur hebben waar duurzame inzetbaarheid gestimuleerd wordt. De organisatie is erg hiërarchisch opgebouwd, wat in de praktijk niet een stimulans is voor duurzame inzetbaarheid. Respondenten geven aan dat er veel lagen in de organisatie zijn. Een voorbeeld hiervan is wanneer een medewerker een opleiding wil volgen dit veel stappen vereist. De goedkeuring moet gegeven worden door leidinggevende, die ook weer goedkeuring moet krijgen voor het budget van hoger management. Echter gaf een leidinggevende aan dat er van het jaar 2019 nog geen goedkeuring over het budget was. Hierin wordt de vele lagen in de organisatie niet als een bevorderende cultuur ervaren. De weg zoeken in de organisatie wordt als niet gemakkelijk ervaren. Het is niet duidelijk voor medewerkers wie waar verantwoordelijk is.

Beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid is een groot onderwerp. Er zijn diverse beleidsonderwerpen die duurzame inzetbaarheid aansnijden. Zoals uit de theorie van Van Vuuren en Semeijn (2013) naar voren komt moeten medewerkers bekend zijn wat het beleid over duurzame inzetbaarheid inhoudt om de duurzame inzetbaarheid zo optimaal mogelijk te houden. Binnen het CAK is dit niet altijd het geval. Er is een beleid over duurzame inzetbaarheid, maar dat wordt tot op heden niet gepromoot. Uit dit onderzoek komt naar voren dat beleid een belangrijke factor is in persoonlijk leiderschap tonen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Wanneer medewerkers niet weten wat er allemaal mogelijk is binnen een organisatie, zullen ze ook minder snel persoonlijk leiderschap kunnen tonen. De medewerkers moeten weten waar zij gebruik van kunnen maken om aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. Naast de bekendheid van het beleid, is de inhoud van het beleid ook een aspect waar aandacht aan gegeven moet worden. In hoofdstuk vier zijn er een aantal beleidsonderdelen benoemd, waar aandacht aan besteedt moet worden. De belangrijkste onderdelen zijn het harmoniseren van beleid, aandacht aan talentmanagement en de CAK Academie.

De schakelfactor in het persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid tonen is steun van de leidinggevend. Uit de interviews is naar voren gekomen dat zonder stimulerend leiderschap van de direct leidinggevende minder persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid getoond wordt. De respondenten zijn door de organisatiestructuur afhankelijk van de rol van de leidinggevende. Een leidinggevende binnen het CAK heeft een functie die tussen de medewerkers en het hoger management staat. In de literatuur is wel geschreven over de factor leiderschap bij persoonlijk leiderschap. In onderzoek over persoonlijk leiderschap bleek steun van de leidinggevende in veel gevallen noodzakelijk om dit te stimuleren (Houghton, et al., 2003). Naast het feit dat er door de hiërarchische structuur binnen het CAK leidinggevend aanwezig zijn, blijkt uit wetenschappelijk onderzoek ook dat medewerkers niet altijd alle eigenschappen bezitten voor persoonlijk leiderschap (Houghton, et al., 2003). Een goede leidinggevende is in dit geval een belangrijk aspect. Deze kan namelijk persoonlijk leiderschapsvaardigheden aan medewerkers leren of hen ondersteunen hierin (Houghton, et al., 2003). Er worden in de literatuur verschillende vormen van leiderschap beschreven. Op dit moment ervaren sommige medewerkers een vorm van directief leiderschap binnen het CAK.

Directief leiderschap komt vaker voor in organisaties met een hiërarchische structuur. Directief is een van de oudste herkenbare vorm van leiderschap (Eagly et al., 1992). Dit is door medewerkers meestal niet wenselijk. Ze willen graag gemotiveerd, gestimuleerd en gesteund worden. Respondenten geven aan dat een leidinggevende een medewerker kan begeleiden in een ontwikkeltraject. Er kan gemotiveerd en gestimuleerd worden door een leidinggevende. Deze kenmerken komt dicht bij transformationeel leiderschap. Bij transformationeel leiderschap gaat het erom dat er een bewustzijn aanwezig is van de gezamenlijke belangen en interesses onder de leden van de organisaties versterkt en hen helpt deze gezamenlijke doelstellingen ook daadwerkelijk te bereiken. (Carcía- Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012). Concluderend over de factor *mogen* kan gezegd worden dat cultuur, beleid en leiderschap op de juiste manier aanwezig moet zijn om medewerker te stimuleren om persoonlijk leiderschap te tonen. De factor *mogen* is een voorwaarde voor de ander factoren willen en kunnen om persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid te tonen.

Willen

De volgende factor die besproken is in het theoretisch kader is *willen*. Medewerkers moeten persoonlijk leiderschap willen tonen. Het *willen* is geconceptualiseerd als autonome motivatie. Van Scheppingen (2014) constateert in haar proefschrift dat intrinsieke motivatie (autonome motivatie) van belang is voor het vertonen van een gezonde leef- en werkstijl. Deze theorie wordt in dit onderzoek toegepast op duurzame inzetbaarheid. Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers wel aandacht willen besteden aan duurzame inzetbaarheid. Er is hier wel onderscheid in te maken in de doelgroep. Respondenten die meer willen werken aan hun duurzame inzetbaarheid zijn vaker de medewerkers die korter dan vijf jaar in dienst zijn bij het CAK. Wanneer het aan de hand van dienstjaren wordt bekeken komt naar voren dat medewerkers die korter dan vijf jaar in dienst zijn bij het CAK veel meer aan duurzame inzetbaarheid willen werken. Dit heeft voornamelijk betrekking op employability. Medewerker willen zichzelf graag ontwikkelen en laten zien in de organisatie. Dit is een factor die mee zou kunnen spelen in de motivatie voor ontwikkeling.

Wanneer leeftijd geanalyseerd wordt, komt naar voren dat medewerkers ouder dan 50 jaar minder willen werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Deze medewerkers hebben al een langere loopbaan achter de rug en het is de kunst om deze medewerkers gemotiveerd te houden. Volgens de Lange et al. (2005) is het van belang om een uitdagende werkomgeving voor medewerkers te ontwikkelen om motivatie te optimaliseren. Hieruit komt naar voren dat oudere medewerkers dus meer gestimuleerd moeten worden om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Voor iedereen is werken aan duurzame inzetbaarheid belangrijk, dus ook voor medewerkers met een langere loopbaan. Om deze medewerkers te stimuleren zijn de factoren van *mogen* van belang. Er moet een duidelijke duurzame inzetbaarheidscultuur heersen, het beleid moet duidelijk, zichtbaar en passend zijn en daarnaast moet een leidinggevende de medewerkers op een juiste manier stimuleren. Hierin wordt zichtbaar dat de factor *mogen* een voorwaarde is om medewerkers motivatie (*willen*) te geven om te werken aan hun persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Dit geldt niet alleen voor oudere medewerkers, maar ook voor medewerkers die langer dan 5 jaar in dienst zijn bij het CAK. Zoals Gagne en Deci (2015) in hun onderzoek aangeven kunnen leidinggevers bijdragen aan een autonome werkomgeving door het beperken van inhoudelijke steun, zoals bijvoorbeeld door het verschaffen van relevante informatie op een niet-controleerde wijze, het bieden van keuzes aan medewerkers, het aanmoedigen van zelfinitiatief, in plaats van medewerkers onder druk te zetten om zich op een bepaalde manier te gedragen. Een leidinggevende moet dus stimulerend leidinggeven aan een medewerker. Vervolgens zal een medewerker meer motivatie halen uit het werken aan persoonlijk leiderschap. Samenvattend kan

gesteld worden dat medewerkers van het CAK meer motivatie ondervinden om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid, wanneer de cultuur motiverend is, het beleid duidelijk is en de leidinggevende stimulerend is. De organisatiefactoren uit de factor *mogen* zijn dus het vertrekpunt voor persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

Kunnen

Na de factoren *mogen* en *willen*, is de laatste factor *kunnen* die van invloed is op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid volgens dit onderzoek. *Kunnen* is gedefinieerd in het theoretisch kader als dat medewerkers in staat zijn om aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. Een theoretisch aspect wat hierbij aansluit is self-efficacy. Self-efficacy is de overtuiging van een individu dat hij/zij op een manier kan handelen welke noodzakelijk is om tot een bepaalde uitkomst te komen (Bandura, 1977). Wat uit dit onderzoek blijkt is dat medewerkers op dit moment niet genoeg self-efficacy hebben om persoonlijk leiderschap te tonen in duurzame inzetbaarheid. Medewerkers die langer dan vijf jaar in dienst zijn bij het CAK zijn wel meer ervaren binnen de organisatie. Ze hebben meer kennis van het CAK en van de processen binnen de organisatie. Deze kennis hebben ze in hun dienstjaren opgedaan en voelen zich daar ook zekerder over. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers die korter dan vijf jaar hier werken meer onzekerheid ervaren in hun kennis en ervaring bij het CAK. Er wordt aangegeven dat ze het soms lastig vinden waar ze benodigde informatie kunnen vinden binnen de organisatie. Het CAK is een grote organisatie met tal van afdelingen. Informatie is ook door de gehele organisatie verspreidt en medewerkers moeten de weg leren vinden. Doordat deze medewerkers meer kennis en ervaring hebben, zijn ze zekerder van hun werkzaamheden. Deze medewerkers kunnen makkelijker eigen keuzes maken en op andere aspecten in hun duurzame inzetbaarheid concentreren.

In de theorie wordt wel aangegeven dat medewerkers met een hoge mate van self-efficacy minder stress ervaren dan medewerkers met een lage self-efficacy en een betere mentale en fysieke gezondheid hebben en behouden. Self-efficacy lijkt daarmee van invloed op de positieve relatie tussen de mentale en fysieke gezondheid en de inzetbaarheid (Maurer, 2001). Echter komt uit dit onderzoek niet duidelijk naar voren of de gesproken respondenten van nature self-efficacy hebben of dat dit een verband heeft met de eerste periode van de dienstjaren in een organisatie. Een aspect wat ook vaak voor komt is dat er veel “vriendjespolitiek” voorkomt. Medewerkers ervaren dat collega’s die in extreme mate op de voorgrond treden, vaak voorrang krijgen in de organisatie. Dit wordt gezien als “vriendjespolitiek”. Medewerkers begrijpen wel dat dit vaker in organisaties voorkomt. Ze moeten zichzelf goed positioneren in een organisatie om carrière stappen te maken. Echter vinden sommige medewerkers dit erg lastig. Hier spelen persoonlijkheidskenmerken ook een prominente rol. Sommige medewerkers zijn niet van nature extravert genoeg om zich in extreme mate in de organisatie te laten zien. De factor *willen* is dus een groot aspect van persoonlijke kenmerken. De specifieke persoonlijke kenmerken zijn in dit onderzoek niet bevraagd. De respondenten geven aan dat hun leidinggevende hier ook een rol in kan spelen. Ze zouden graag zien dat een leidinggevende de medewerkers helpt hun doelen te bereiken. De leidinggevende is dus een grote factor om kennis te vergaren in de organisatie. De medewerkers vinden dat een leidinggevende zijn taak is om zijn of haar medewerkers meer te laten zien in een organisatie. Hierin komt talentmanagement ook in terug. Een leidinggevende kan de medewerkers met hun talent en kennis meer in de organisatie promoten. Echter gebeurt dit blijkbaar te weinig in de gehele organisatie. Er zijn uiteraard wel leidinggevendenden die hier veel tijd in stoppen, maar niet alle respondenten ervaren dat het in de gehele organisatie aanwezig is. Naast een leidinggevende is het beleid hier ook een belangrijk aspect. Zoals aangegeven is het beleid over duurzame inzetbaarheid aanwezig binnen het CAK. Echter is dit nog niet bekend genoeg dat de medewerkers zelfstandig hier meer aan de slag kan gaan.

Het CAK zou graag zien dat de medewerkers hier zelf naar opzoek gaan, echter is dat nog niet het geval. In deze stap moet HR dit beleid meer promoten. Het moet bekend zijn bij medewerkers wat er allemaal mogelijk is met betrekking van duurzame inzetbaarheid. Medewerkers moeten duurzame inzetbaarheid eigen kunnen maken om daar mee aan de slag te gaan. Zoals zichtbaar is, is ook aan de factor *kunnen* verbonden aan *mogen*. Medewerkers moeten eerst *mogen* werken aan hun duurzame inzetbaarheid om dit vervolgens ook werkelijk te *kunnen*.

5.3 Persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid

In dit onderzoek staat persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid centraal. Dit concept is gedefinieerd naar aanleiding van het onderzoek van Van Vuuren (2013). De definitie is als volgt: “Persoonlijk leiderschap in duurzame inzetbaarheid is de eigen verantwoordelijkheid, zelf het stuur in handen nemen, keuzes maken en het juiste gedrag vertonen in de duurzame inzetbaarheid van zichzelf.” Binnen dit onderzoek is onderzocht hoe medewerkers van het CAK persoonlijk leiderschap laten zien in hun duurzame inzetbaarheid en welke factoren daar voor nodig zijn. Wanneer er gekeken wordt naar alleen persoonlijk leiderschap ten aanzien van de medewerkers van het CAK, kan gesteld worden dat dit niet overal optimaal aanwezig is. Medewerkers zijn erg afwachtend en laten de verantwoordelijkheid over aan het CAK. Zoals in het theoretisch kader is aangegeven zijn er factoren die van invloed zijn op persoonlijk leiderschap. Uit de interviews is duidelijk naar voren gekomen dat invloedfactoren op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van grote invloed zijn. Er zijn geen respondenten in dit onderzoek die uit zichzelf persoonlijk leiderschap tonen zonder gebruik te maken van organisatiefactoren. Zoals in de aanleiding van dit onderzoek is benoemd, geeft het CAK aan dat ze willen dat de medewerkers van het CAK zelf bezig zijn met persoonlijk leiderschap maar dit ook willen faciliteren. Uit dit onderzoek komt dat het nog lastig is om te realiseren dat medewerkers persoonlijk leiderschap zullen tonen in hun duurzame inzetbaarheid zonder invloed van organisatiefactoren. Er zal gekeken moeten worden naar hoe de organisatie het beste ingericht kan worden om medewerkers persoonlijk leiderschap te laten tonen in hun duurzame inzetbaarheid. Uit dit onderzoek blijkt dat wanneer medewerkers de juiste invloedfactoren ervaren bij het CAK, dat het persoonlijk leiderschap tonen ook meer gestimuleerd wordt.

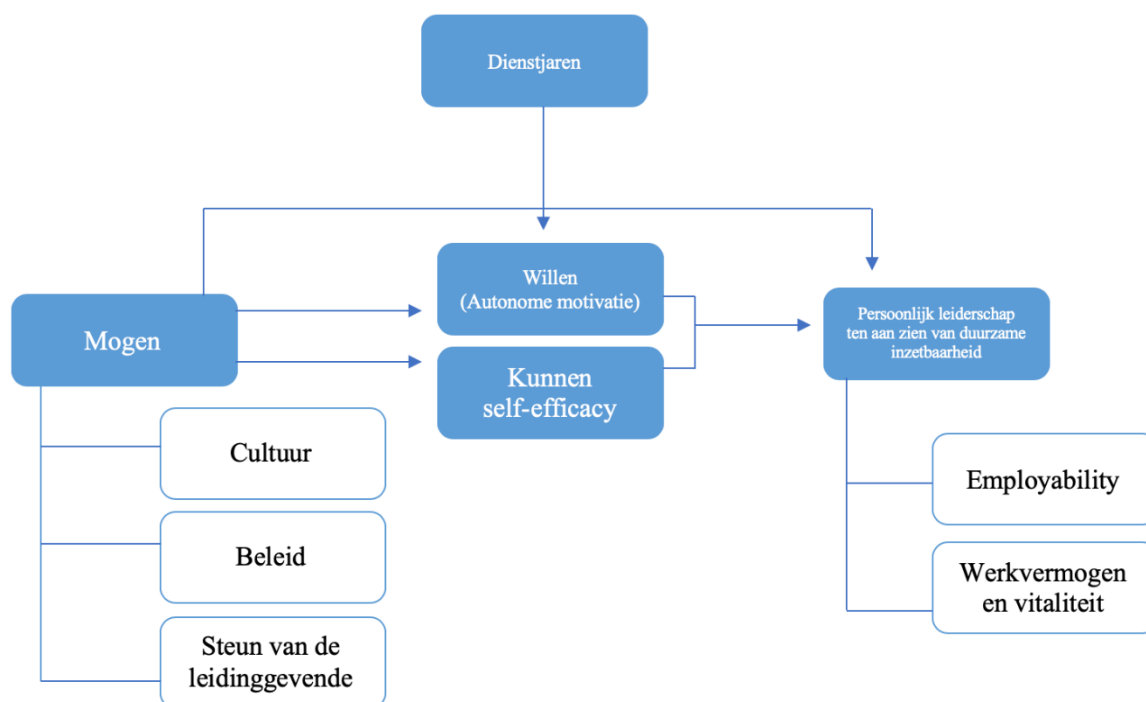
5.4 Conceptuele conclusie

De verwachting van de samenhang in dit onderzoek is in werkelijkheid anders dan vooraf gedacht. Aan de hand van de resultaten en analyse is er een nieuw conceptueel model opgesteld in deze paragraaf. Onderstaand in figuur 10 wordt het nieuwe conceptueel model gepresenteerd.

Wat uit het onderzoek blijkt is dat de factor *mogen* een voorwaarde is voor de andere twee factoren (*willen* en *kunnen*) is. In de factor *mogen* zijn drie onderdelen die als belangrijkst worden beschouwd in dit onderzoek, namelijk: cultuur, beleid en steun van de leidinggevende. De steun van de leidinggevende is een nieuwe factor in het conceptueel model. Dit onderdeel was in het vooronderzoek niet naar voren gekomen. Uiteraard is dit wel een onderdeel in duurzaam inzetbarheidscultuur, maar steun van leidinggevendens werd niet expliciet genoemd. Naast Steun van leidinggevendens is het beleid een volgend onderdeel in het nieuwe conceptueel model. In het vooropgestelde conceptueel model werd dit duurzame inzetbarheidsinstrumenten genoemd. Het beleid is naar voren gekomen als de belangrijkste van de instrumenten. Medewerkers moeten weten waar ze aan toe zijn en wat mogelijk is binnen het CAK. Daarnaast moeten medewerkers ook in staat gesteld worden door de organisatie om aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. Dit heeft te maken met de cultuur in de organisatie. Het moet

vanzelfsprekend zijn in de cultuur dat medewerkers werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Zodra het *mogen* goed op orde is bij de organisatie, is het makkelijker voor medewerkers om te werken aan hun *willen* en *kunnen*. Medewerkers ondervinden dan meer motivatie om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Ze voelen minder hindernissen om hun ideeën en visies na te jagen. Bij de factor *willen* is de variabele dienstjaren van invloed. Uit dit onderzoek komt naar voren dat medewerkers die langer dan vijf jaar bij het CAK werken minder motivatie hebben om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid dan medewerkers die korter dan vijf jaar bij het CAK werken. Daarnaast kunnen medewerkers ook meer werken aan hun kennis en kunnen. De medewerkers *kunnen* dus werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Bijvoorbeeld door steun van de leidinggevende is het waarschijnlijk dat medewerkers beter hun weg kunnen vinden in de organisatie en meer kennis en ervaring kunnen op doen. Vervolgens zouden medewerkers makkelijker persoonlijk leiderschap kunnen tonen in hun duurzame inzetbaarheid. Vooraf is in dit onderzoek gedacht dat persoonlijk leiderschap ver van formeel leiderschap af stond. Echter blijkt dit totaal tegenovergesteld te zijn. Medewerkers kunnen geen persoonlijk leiderschap tonen in hun duurzame inzetbaarheid steun door leidinggevende en organisatie.

Buiten de factoren die van invloed zijn op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, is duurzame inzetbaarheid op zichzelf ook een besproken concept. In het theoretisch kader werd al besproken dat er een tal van definities zijn van duurzame inzetbaarheid. Er is gekozen om daar een zo breed mogelijke definitie te hanteren om vervolgens te onderzoeken hoe dit bij het CAK wordt ervaren. Employability is een duidelijk aanwezige factor. Medewerkers van het CAK geven aan dat ze employability belangrijk vinden bij duurzame inzetbaarheid. Alleen de factoren vitaliteit en het werkvermogen zijn nogal overeenkomend. Medewerkers vinden onderdelen van vitaliteit erg belangrijk, maar deze zijn vaak moeilijk te onderscheiden van de onderdelen van het werkvermogen. Daarom is ervoor gekozen om in het nieuwe conceptuele model werkvermogen en vitaliteit bij elkaar te voegen.



Figuur 10: Empirische invulling conceptueel model

Hoofdstuk 6 Conclusie, aanbevelingen en discussie

6.1. Beantwoording hoofd- en deelvragen

In de conclusie wordt het antwoord op de hoofdvraag en deelvragen compact geformuleerd. Het doel van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in het persoonlijk leiderschap van medewerkers binnen het CAK op het gebied van duurzame inzetbaarheid en hoe het CAK dit kan faciliteren. Naar aanleiding van dit doel is de volgende hoofdvraag geformuleerd

In hoeverre tonen medewerkers van het CAK persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en welke factoren zijn daar van invloed op?

Om deze vragen te beantwoorden zijn er vier deelvragen geformuleerd. Uit het onderzoek is veel informatie gekomen, waaruit de hoofdvraag beantwoord wordt.

1. Wat verstaan de medewerkers van het CAK onder duurzame inzetbaarheid?

In dit onderzoek is duurzame inzetbaarheid een van het hoofd concept die besproken is. In de theorie wordt duurzame inzetbaarheid gedefinieerd aan de hand van drie dimensies, namelijk employability, vitaliteit en werkvermogen. In de literatuur is hier een redelijk duidelijke scheidingslijn te zien. In dit onderzoek wordt gekeken naar wat de medewerkers van het CAK verstaan onder duurzame inzetbaarheid en welke concepten hier toepasbaar bij zijn. De medewerkers van het CAK geven duidelijk aan dat employability een belangrijk onderwerp is. Ze hechten veel waarde aan de mogelijkheid om zich te ontwikkelen. Naast employability is het werkvermogen van de medewerkers toepasbaar bij het CAK. De dimensie vitaliteit wordt bij het werkvermogen gevoegd. In de praktijk zit een grote overlap tussen deze twee dimensie. Medewerkers zien vitaliteit als een gezondheidsaspect wat ook terugkomt in het werkvermogen. Het werkvermogen omvat de onderdelen fysieke, mentale en sociale gezondheid. Duurzame inzetbaarheid binnen het CAK gaat om employability en het werkvermogen, waar vitaliteit in verweven zit.

2. Welke factoren zijn van invloed op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid volgens de wetenschappelijke literatuur?

In de wetenschappelijke literatuur zijn diverse concepten die raakvlakken hebben met persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Er zijn verschillende concepten die daar invloed op hebben. Voor dit onderzoek is gekozen om drie factoren te belichten uit de literatuur. De eerste factor is het *willen*. Medewerkers moeten willen werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Ze moeten zelf de motivatie hebben om persoonlijk leiderschap te tonen in hun duurzame inzetbaarheid. Vervolgens moeten medewerkers ook *kunnen* werken aan hun persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Medewerker moeten de kennis en kunnen hebben om dit te laten zien binnen het CAK. En de laatste factor is het *mogen* werken aan duurzame inzetbaarheid. Deze factor is gericht op de organisatiefactoren, zoals instrumenten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en de cultuur van de organisatie. Al deze factoren zijn afgeleid en gecombineerd van het AMO-model en het capability concept.

3. Wat is de mate van persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van het CAK?

Deze deelvraag is gebaseerd op de empirie van dit onderzoek. Naar aanleiding van de interviews is er op deze vraag informatie verzameld om een antwoord te formuleren. Medewerkers van het CAK zijn zich over het algemeen redelijk bezig met hun duurzame inzetbaarheid. Ze willen over het algemeen werken aan hun ontwikkeling en weten wat hun doelen zijn in duurzame inzetbaarheid. Het enige is dat medewerkers hier niet uit zichzelf persoonlijk leiderschap in tonen. Echter zijn er wel verschillen tussen de respondenten. Medewerkers die korter dan vijf jaar in dienst zijn bij het CAK tonen meer persoonlijk leiderschap in hun duurzame inzetbaarheid. Ze zijn gemotiveerder om hun werk goed te doen. Ze willen kansen aan grijpen en hier het verschil mee maken. De medewerkers van het CAK kunnen veel meer doen aan hun duurzame inzetbaarheid. Ze zouden dit eigenlijk ook wel graag willen, maar weten op dit moment niet precies hoe. Ze zijn erg zoekend in de organisatie wat betreft dit aspect. Ze leggen de verantwoordelijkheid van duurzame inzetbaarheid meer bij het CAK neer dan zelf persoonlijk leiderschap te tonen.

4. Welke factoren zijn van invloed op persoonlijk leiderschap ten aanzien duurzame inzetbaarheid van CAK-medewerkers?

De factoren die van invloed zijn op persoonlijk leiderschap zijn *kunnen*, *willen* en *mogen*. Echter is de factor *mogen* de bepalende factor. Dit is een andere uitkomst dan van tevoren in het theoretisch kader is geschetst. Wanneer medewerkers geen handvaten hebben om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid, gaan ze dit ook niet uit zichzelf doen. Medewerkers krijgen geen motivatie en ze weten ook niet precies waar ze instrumenten vandaan moeten halen. Uit dit onderzoek is gebleken dat de rol van de leidinggevende een van de grootste doorslaggevende factoren is voor persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast geven medewerkers aan dat er ook helder beleid aanwezig moeten zijn. Het CAK een beleid opgeteld. Echter is de uitvoering en de consistentie niet altijd optimaal zoals de medewerkers aangeven. Dit beide komt terug in de cultuur in een organisatie. Binnen het CAK moet meer gestimuleerd worden met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Zodra de factor *mogen* optimaal is, zullen de factoren *willen* en *kunnen* ook verbeterd worden.

Naar aanleiding van bovenstaande deelvragen is de informatie verkregen om de hoofdvraag “*In hoeverre tonen medewerkers van het CAK persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en welke factoren zijn daar van invloed op?*” te beantwoorden.

Concluderend kan gesteld worden dat bij het CAK aandacht is voor duurzame inzetbaarheid an sich. Wanneer er gekeken wordt naar persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid is er een slag te slaan binnen het CAK. Er wordt door de medewerkers van het CAK niet genoeg persoonlijk leiderschap getoond. Dit gedrag zou groter kunnen worden binnen het CAK. Echter is dat niet mogelijk zonder dat het CAK de medewerkers hierin faciliteert. Het CAK speelt een bepalende rol binnen dit concept. Factoren die van invloed zijn op het persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid zijn *mogen*, *willen* en *kunnen*. Binnen de factor *mogen* speelt het CAK als organisatie een grote rol. Er moet steun van de leidinggevers zijn, goed en helder beleid en de juiste cultuur om persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. De factor *mogen* is een voorwaarde voor de andere twee factoren. Medewerkers *willen* en *kunnen* persoonlijk leiderschap tonen in hun duurzame inzetbaarheid, wanneer *mogen* op orde is binnen het CAK.

6.2 Discussie

In deze paragraaf wordt er een kritische blik geworpen op dit onderzoek. Er worden reflectiepunten besproken en hoe dit voor een volgend of vervolgonderzoek een betere uitvoering zou kunnen krijgen.

De eerste beperking die besproken wordt gaat over het concept duurzame inzetbaarheid. Dit heeft betrekking op de theorie die in hoofdstuk twee is besproken. Doordat er een tal aan definities zijn binnen de literatuur is er een keuze gemaakt voor één brede definitie die zo veel mogelijk omvat. De gedachte hierachter was om alles wat met duurzame inzetbaarheid te maken heeft mee te nemen in het onderzoek. In het onderzoek is ook opgenomen dat duurzame inzetbaarheid door de medewerkers van het CAK anders geïnterpreteerd kan worden. Echter zijn wel alleen de drie vooraf gestelde concepten employability, vitaliteit en het werkvermogen bevraagd. De concepten liggen in de praktijk dicht tegen elkaar aan. Er is in het onderzoek geprobeerd te achterhalen door middel van een brede conceptualisering wat de respondenten van het CAK onder duurzame inzetbaarheid verstaan. Hierdoor is het onderzoek goed toepasbaar voor het CAK. Echter zijn er drie concepten bevraagd over duurzame inzetbaarheid. De formulering had nog breder kunnen zijn, door de gehele definitie open te laten.

De volgende en grootste beperking is dat het concept leiderschap bijna niet is meegenomen in hoofdstuk twee. In het theoretisch kader is de organisatiecultuur kort benoemd, echter is leiderschap hier niet expliciet genoemd. Doordat dit onderzoek gericht is op persoonlijk leiderschap voelde het tegenstrijdig om leiderschap hierin mee te nemen. Achteraf gezien is de leidinggevende verbonden met persoonlijk leiderschap. Leiderschap in dit onderzoek gaat over de steun van de leidinggevende. Medewerkers moeten steun ervaren om aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. Medewerkers willen gestimuleerd worden door hun leidinggevende. In vervolgonderzoek is het dus raadzaam om het concept leiderschap volledig mee te nemen. Zeker wanneer het om een hiërarchische organisatie betreft. Leidinggevers zijn op dit moment nog niet weg te denken in dat soort organisaties. Als vervolg op dit onderzoek zou onderzocht kunnen worden welke leiderschapsvormen het meest effectief zou kunnen zijn voor persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Er is in de huidige literatuur diverse onderzoeken uitgevoerd over dit onderwerp. Volgens Stewart et al. (2010) zijn er verschillende vormen leiderschapsstijlen passend bij de vorm van persoonlijk leiderschap. Hierin wordt aangegeven dat het *shared* en *empowering* leiders goed zouden moeten werken. Volgens Manz en Sims (1987) moet het leiderschap verdeeld zijn over meerdere actoren. Doordat er al diverse onderzoeken naar gedaan zijn, kan het interessant zijn voor de organisatie om verder te onderzoeken wat een passende leiderschapsstijl is.

Een volgend theoretische beperking is het concept persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Het concept is niet veel vaker onderzocht. Wel is persoonlijk leiderschap en duurzame inzetbaarheid opzichzelfstaand al eerder onderzocht. Daarnaast is er wel onderzoek gedaan naar gezondheid en persoonlijk leiderschap. Er is gekozen deze literatuur op dit onderzoek toe te passen, omdat de inhoud diverse raakvlakken heeft. Persoonlijk leiderschap heeft veel benamingen in de literatuur. Een vaak gebruikt concept is zelfleiderschap. Er is alleen bewust niet gekozen om zelfleiderschap als uiteindelijke definitie te gebruiken. De concepten die vanuit de literatuur aan zelfleiderschap worden gedefinieerd zijn onder andere zelfleiderschapsgedachte, emotionele regulatie en natuurlijke beloningen. Deze termen komen veel voor in de psychologische literatuur. Voor het onderzoek binnen het CAK werd dit niet als passend bevonden. Het onderzoek werd gefocust op de organisatie en niet per se op de medewerkers hun psychologische gesteldheid. Echter is het wel een interessante kant van het onderzoek. Uit dit onderzoek blijkt dat enkele uitkomsten ook invloed hebben

gehad door de persoonlijkheid van medewerkers. Het is uiterst interessant om naast organisatiefactoren die persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid beïnvloeden, ook persoonlijke factoren te onderzoeken.

Ook zijn de factoren die invloed hebben op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid in de theorie uiteengezet in dit onderzoek. Het is behouden tot drie hoofdfactoren namelijk: *mogen*, *willen* en *kunnen*. Bij het *mogen* was duurzame inzetbaarheidsinstrumenten en cultuur als een organisatie factor aangegeven. In het onderzoek is naar voren gekomen dat de organisatiefactoren een grotere rol hebben spelen dan vooraf gedacht. Het is mogelijk dat door de interviews de uitkomst naar voren is gekomen. Tijdens het opstellen van de interviewvragen is er veel gefocust op de organisatiefactoren. Dit is ook zo naar voren gekomen in de resultaten. De factor *mogen* is dus prominenter aanwezig dan het *willen* en *kunnen*. Dit is een beperking in het onderzoek, waardoor de resultaten beïnvloed kunnen zijn. Voor een vervolgonderzoek zou de interviewgide beter opgesteld kunnen worden dat er voor elke invloedfactor even veel aandacht is.

De volgende beperking heeft betrekking op de methode. Bij de opzet van het onderzoek is er bewust gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. De keuze hiervoor was om zo compleet beeld te krijgen van persoonlijk leiderschap ten aanzien van onderzoek. Naast de kwalitatieve methode is het interessant om in het onderzoek ook een kwantitatieve methode te gebruiken. De variabele persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid zou goed gemeten kunnen worden aan de hand van een schaal. Hierin zou persoonlijkheid van medewerkers gemeten kunnen worden. Bij deze methode moet wel voorzichtig gedaan worden met het formuleren van vragen. Het is goed mogelijk dat er sociaal wenselijke antwoorden gegeven worden. Tevens kunnen er meer respondenten bereikt worden door middel van een enquête. Dit onderzoek is gericht op slechts één caseorganisatie en met achttien respondenten zijn bevraagd. Aan de hand van een enquête kunnen er meer respondenten deelnemen. De externe validiteit is ook beperkt in dit onderzoek. Door dat er maar op één organisatie gericht wordt is het niet te zeggen of de onderzoeksuitkomsten daadwerkelijk representatief zijn voor andere medewerkers binnen of buiten de organisatie.

De laatste reflectie heeft betrekking op het moment van onderzoek. De interviews zijn momentopnames. Respondenten kunnen de volgende dag in een andere situatie terecht komen. Ze kunnen andere aspecten op hun pad krijgen. Daarnaast is een belangrijk aspect dat de organisatie in een reorganisatie zit. Tijdens de interviews was er voor medewerkers weinig bekend over de toekomst van het CAK en de organisatie. Ze wisten wel dat de organisatie ging veranderen, maar hadden nog geen kennis van inhoudelijke zaken. Medewerkers wisten nog niet in welke vorm dit plaats zou vinden en welke consequenties dit voor hen zou hebben. Dit is een belangrijke beperking in dit onderzoek. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen over één of twee jaar totaal anders zijn. Het is dus voor het CAK van belang dat ze medewerkers blijven bevragen en onderzoeken. Medewerkers moeten zich gehoord blijven voelen. Een longitudinale onderzoeksmethode zou hier goed bij passen. In een longitudinaal onderzoek zou de toekomst en trends beter in kaart kunnen worden gebracht. Tevens welke gebeurtenissen invloed hebben op persoonlijk leiderschap ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

6.3 Aanbevelingen

Vanuit de onderzoeksresultaten van dit onderzoek vloeien verschillende aanbevelingen voort. De laatste deelvraag (5) wordt in deze paragraaf beantwoord. De deelvraag is namelijk: *Welke beleidsaanbevelingen voor het CAK komen voort uit dit onderzoek?* Deze paragraaf is een belangrijk onderdeel voor het CAK. Hierin zullen de aanbevelingen worden gepresenteerd die de sterkste positieve bijdrage zullen leveren aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Aanbeveling 1: aandacht voor duurzame inzetbaarheid

De eerste aanbeveling heeft betrekking op het veel genoemde onderwerp namelijk de leidinggevende. Vanuit dit onderzoek blijkt dat *mogen* een bepalende invloedfactor is. Medewerkers kunnen persoonlijk leiderschap tonen zodra onderdelen van *mogen* op orde zijn. Steun van de leidinggevendenden is hier een bepalende factor in. Medewerkers ervaren niet altijd een stimulerende houding van een leidinggevende. Echter is een aanbeveling het volledige leiderschap te veranderen een impact vol aspect. Momenteel ervaren de medewerkers een hoge mate van hiërarchie en hier komt vaak een directieve leiderschapsstijl bij kijken. Een directieve leiderschapsstijl staat redelijk ver van persoonlijk leiderschap. Deze twee aspecten botsen nogal met elkaar. Medewerkers hebben niet het gevoel dat ze zelf initiatief kunnen nemen in aspecten. Ze ervaren dat ze voor alles goedkeuring en bevestiging voor moeten krijgen. De rol van de leidinggevende bij het CAK dient meer transformationeel te worden. Echter omdat het lastig is om volledig leiderschap te veranderen in een organisatie bevatten de aanbevelingen onderdelen om stapsgewijs richting transformationeel leiderschap te werken, namelijk meer ruimte creëren voor ontwikkeling en talent verspreiden.

De medewerkers hebben aangegeven dat ze niet altijd ruimte krijgen voor ontwikkeling. Op dit moment is er een hoge druk in de organisatie vanwege een reorganisatie en dus om de organisatie en structuur op orde te krijgen. Echter moet dit niet betekenen dat de ontwikkeling van medewerkers op een laag pitje gezet moet worden. Er moet voor medewerkers meer tijd vrij gemaakt worden om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Medewerkers moeten bijvoorbeeld één keer in de drie weken tijd krijgen om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Deze frequentie kan het beste door de leidinggevende in samenspraak met de medewerker bepaald worden. Het is wel belangrijk dat deze frequentie vast gaat staan voor de opvolging. In deze tijd zouden de medewerkers een dagdeel mee kunnen lopen op een andere afdeling, een e-learning module volgen of mee doen aan een klassikale training. In veel functies zouden medewerker hier wel al tijd voor kunnen inplannen. Echter is er een hoge werkdruk, waardoor medewerker hun prioriteiten elders liggen. Vanuit hier is de taak voor de leidinggevende om dit goed te monitoren. De leidinggevende moet in de gaten houden dat dit mogelijk is met betrekking tot werkdruk. Dit moet in de gesprekken tussen medewerkers en leidinggevende een terugkomend punt blijven. Tijdens deze momenten kan de leidinggevende monitoren of het tijd vrij maken voor ontwikkeling mogelijk is en/of goed gaat. De leidinggevende dient een medewerker te inspireren en te stimuleren om de wenselijke ontwikkeling te vormen. Ook dit de leidinggevende de medewerker te helpen met de weg vinden binnen het CAK. Leidinggevende moeten hier een terugkomend gespreksonderwerp van maken.

Aanbeveling 2: Zichtbaarheid van talent

De volgende aanbeveling heeft betrekking op aandacht voor talent en het benutten van talent. Zoals in de resultaten naar voren is gekomen, verliest het CAK te snel talent. Medewerkers vinden niet dat ze de juiste aandacht krijgen en gehoord voelen. Dit sluit ook aan bij de eerste aanbeveling. Leiderschap is hierin goed zichtbaar. Medewerkers ervaren voornamelijk directieve leiderschap, waar de werkzaamheden voorop staan. Echter vinden medewerkers dit niet stimulerend werken. Om inzicht te

krijgen in de ontwikkelprocessen kan er tijdens de performances cyclus een extra onderdeel worden geïnitieerd. Indien een medewerker twee jaar oprij een goede beoordeling heeft gekregen van de leidinggevende om in gesprek te gaan met het hogere management. Aan de hand hiervan wordt talent meer zichtbaar in de organisatie. Tijdens dit gesprek kunnen toekomstplannen en doelen van de medewerker besproken worden. De medewerker kan in gesprek gaan over zijn ambities en wat eventueel mogelijk is binnen CAK. Het hoeft uit zo'n gesprek niet te betekenen dat de medewerker gelijk een andere functie kan gaan uitoefenen, maar de medewerker wordt er wel door gezien. De kennis en het talent wordt verder in de organisatie besproken. Medewerkers krijgen het gevoel dat de hiërarchie in de organisatie minder wordt. De zoals genoemde "vriendjes politiek" kan hier minder door worden. Echter moet dit wel gemonitord worden door een externe partij, zoals een afdeling HR. Tijdens een nieuw proces moet een verandering altijd geadopteerd worden. HR adviseurs of MT kunnen met leidinggevendenden de beoordelingen bespreken. Tijdens deze gesprekken kan besproken worden welke medewerkers een goede beoordeling hebben ontvangen. Er kan samen beoordeeld worden wat een juiste methode is om zich te ontwikkelen voor een medewerker. De prestaties van medewerkers worden dan verder zichtbaar in de organisatie en niet alleen maar gehouden bij de leidinggevende. Een leidinggevende kan hierdoor meer stimulerend leidinggeven. De zichtbaarheid van medewerker is tevens ook erg belangrijk. Het is van belang om het talent en ambities te weten van alle medewerkers binnen het CAK. De organisatie is ontzettend groot. Wat medewerkers nu ervaren is dat ze voor de rest van een organisatie een nummertje zijn. En dat de kennis van medewerkers niet zichtbaar zijn in de organisatie. De leidinggevende is hiervoor een juist verzamelpunt voor. De leidinggevende moet van al zijn/haar medewerkers weten wat hun opleidingsachtergrond is en wat hun overige interesses en kennis is. Vervolgens is dit aan de leidinggevende om eens in het kwartaal met HR alle medewerkers door te spreken. Het doel van deze meeting is dat alle medewerker van het CAK zichtbaar zijn verder in de organisatie. Hierdoor wordt bij HR bekend hoe medewerkers zich ontwikkelen in hun functie en kan de organisatie meer van hun talenten benutten.

Aanbeveling 3 Masterclasses organiseren

Deze aanbeveling heeft betrekking op duurzame inzetbaarheidsinstrumenten. Duurzame inzetbaarheidsinstrumenten zijn volgens de literatuur van belang in organisaties. Het CAK heeft een hoop verschillende instrumenten. De CAK Academie is een van het meest gepromote instrument. Volgens dit onderzoek vinden medewerkers het goed dat dit aangeboden wordt. Echter is de deelname altijd nog redelijk bescheiden, ondanks dat medewerkers het wel belangrijk vinden. Medewerkers waarderen het maar maken er weinig gebruik van. Hier zijn twee redenen voor: gebrek aan tijd door werkdruk en de inhoud van de CAK Academie. Medewerkers moeten meer tijd krijgen om hier bewust mee aan de slag te gaan. De tweede reden is dat ze te weinig diepgang krijgen door middel van het aanbod. Er worden e-learning modules aangeboden. Maar deze blijven redelijk op de oppervlakte. Doordat er veel e-learning modules aangeboden worden, missen ze klassikale bijeenkomsten in het aanbod. De aanbeveling is om meer klassikale trainingen te geven. Dit kunnen uiteenlopende onderwerpen zijn, zoals Excel, presenteren, copy writing of programmeren. Medewerkers kunnen hieraan deelnemen in de vorm voor hun persoonlijke ontwikkeling. Deze klassikale bijeenkomsten kunnen worden gegeven in de vorm van masterclasses. Tevens kunnen deze masterclasses worden gegeven door andere medewerkers van het CAK. Door deze formatie wordt de kennis in de organisatie dus ook meer zichtbaar en gebruikt. Medewerkers hebben meer talenten dan alleen hun werkzaamheden. Veel medewerkers hebben ook nog interesses en/of talenten naast hun werkzaamheden zijn. Doormiddel van deze insteek, wordt talent beter en op een andere manier gebruikt worden. Om te inventariseren welke kennis allemaal in de organisatie is, zou er op intranet een bericht geplaatst kunnen worden.

Medewerkers kunnen zich opgeven om in gesprek te gaan, wat mogelijk is met de masterclasses. Vervolgens kunnen medewerkers zich via de CAK Academie aanmelden om aan de masterclasses deel te nemen. Door middel hiervan kan er bekeken worden wat het animo is voor een geplande masterclass. Daarnaast om niet alleen het aanbod te monitoren, moet elk team via hun leidinggevende minimaal één onderwerp aandragen wat ze graag willen zien in een masterclass. Daarmee kan gekeken worden of de vraag en aanbod overeenkomt of geïnventariseerd worden waar de vraag mee opgevuld kan worden bij het CAK. Door de masterclasses en de e-learning modules kan er een goede afwisseling gemaakt worden. Het betekent dus niet dat de e-learning modules hiermee moeten verdwijnen. Er kan een goede balans gemaakt worden, waar medewerkers aan meewerken. Er is door middel van meer aanbod voor ieder wat wils.

Aanbeveling 4: Harmoniseren HR-beleid

Binnen het CAK is een grote HR-afdeling. De afdeling bestaat uit verschillende teams die hun eigen werkzaamheden hebben. Een grote HR-afdeling is ook nodig voor een organisatie met het formaat van het CAK. Er is veel kennis binnen het HR, door de verschillende teams. Beleid wordt opgemaakt door middel van het Expertise team. Beleid varieert van development tot arbeidsvoorwaarden. Daarnaast wordt de HR-administratie en overige operationele zaken verzorgd door HR-support. Nieuw talent wordt aangenomen en gezocht via het recruitment team. Hier wordt gekeken welk persoon waar het beste tot zijn recht komt. Tevens zijn er nog HR-business partners die de lijn adviseren op het gebied van diverse HR-aspecten. Door al deze teams en verschillende kennis is de verhouding tussen sommige teams niet altijd zichtbaar. Daarnaast zijn er HR-onderwerpen die verspreid zijn over verschillende teams. Medewerkers geven aan dat ze het HR-beleid niet altijd even consistent en up-to-date vinden. In dit onderzoek is natuurlijk voornamelijk het duurzame inzetbaarheidsbeleid onderzocht. Wat opvallend is, is dat dit beleid flink verouderd is. Een praktische aanbeveling voor de HR-afdeling is om beleid wat gemaakt wordt, constant aan te passen. Indien er nieuwe instrumenten of aspecten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie een plek hebben gekregen om dit ook gelijk in het beleid aan te passen. Zo wordt er voorkomen dat beleid verouderd raakt en dat het transparant is voor medewerkers. In dit voorbeeld bij duurzame inzetbaarheid, gaat het beleid ook meer actualiteit krijgen. Het beleid kan dan vaker gedeeld worden op bijvoorbeeld intranet, zodra dit is aangepast. De organisatie heeft hierdoor meer kennis van wat er bij HR speelt. Naast het up-to-date houden van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid is de zichtbaarheid ook belangrijk. Een begin is om tijdens de introductiedag van nieuwe medewerker al door dit beleid heen te gaan. Hier is het moment om medewerkers kennis te laten maken met de verschillende mogelijkheden met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Op dit moment wordt dit niet uitgebreid verteld. Wanneer het niet aan medewerkers wordt verteld, wanneer ze nieuw zijn bij het CAK, is al een matig begin natuurlijk.

Literatuurlijst

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why highperformance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press
- Babbie, E. (2010): *The practice of social research*. Belmont: Thomson Higher Education.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood cliffs, N.J.:Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1982). *Self-efficacy mechanism in human agency*. American Psychologist, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Harlow, Essex: FT Prentice Hall.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (Tweede druk Ed.). Amsterdam: Boom.
- Bogaert, S. en Vloeberghs, D. (2005). Personnel Management: Diversity Management in Belgium. In: European Management Journal. 4: 483-493.
- Bolwijn, P.T. en T. Kumpe (1990), 'Manufacturing in the 1990s – Productivity, Flexibility and Innovation', *Long Range Planning*, Vol.23, No.4, 44-57.
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O., & Demenint, M.I. (2011). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: theorie en praktijk van complexe veranderprocessen*. Amsterdam: Reed Business bv.
- Boselie, P. (2010). High Performance Work Practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower* (31(1)), 42-58
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Brouwers, L. A., Engels, J. A., Heerkens, Y. F., & Van der Beek, A. J. (2015). Development of a Vitality Scan related to workers' sustainable employability: a study assessing its internal consistency and construct validity. *BMC public health*, 15(1), 551.
- Carrierepoort. (2018, 1 maart). *De vierde industriële revolutie en de gevolgen voor de banenmarkt*. Geraadpleegd op 15 april 2019, van <https://carrierepoort.nl/de-vierde-industriële-revolutie-en-de-gevolgen-voor-de-banenmarkt/>
- CBS. (2018, 19 januari). *Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte*. Geraadpleegd op 17 februari 2019, van <https://opendata.cbs.nl/statline/>

- Corbin, J., & Strauss, A. (2013). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Los Angeles: SAGE.
- Costa, G., & Sartori, S. (2007). *Ageing, working hours and work ability*. *Ergonomics*, 50(11), 1914-1930.
- De Graaf, S., Peeters, M. & Van Der Heijden, B. (2011). *De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken*. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 375-391
- De Lange, A. H., Ybema, J. F., Schalk, R. (2011). *Stoppen of Doorgaan?* Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24, 4, 323-341
- De Prins, P. (2015). *12 sleutels voor duurzaam HRM: winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij*.
- De Vries, S., Gründemann, R. & Van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1193-1202
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2004). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Dorenbosch, L. (2009). *Management by vitality: Examining the 'active' well-being and performance outcomes of high-performance work practices at the work unit level*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Eagly, A., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22. doi: 10.1037/0033-2909.111.1.3
- Forrier A. & Sels L. (2005). *Puzzel met veel stukjes*. Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 47-73.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3, 102-124.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Gaspersz, J., & M. Ott (1996). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Gaspersz, J., & M. Ott (1996). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

- Hellgren, J., & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 215–236.
- Het CAK. (2016). *Duurzaam inzetbaarheidsbeleid* [Intern beleid]. Geraadpleegd op 6 maart 2019
- Het CAK. (2019, 1 maart). *Arbobeleid* [Intern beleid]. Geraadpleegd op 6 maart 2019
- Het CAK. (2019) Verzuimrapportage [Intern beleid]. Geraadpleegd op 6 maart 2019
- Het CAK. (z.d.). CAK - *Missie, visie en kernwaarden*. Geraadpleegd op 4 december 2019, van <https://www.hetcak.nl/over/over-ons/missie-visie-kernwaarden>
- Het CAK. (z.d.). CAK - *Over ons*. Geraadpleegd op 6 maart 2019, van <https://www.hetcak.nl/over/over-ons>
- HR-kiosk. (2019, 8 januari). *Vervroegd uittreden (VUT)*. Geraadpleegd op 16 maart 2019, van <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/pensioen/vervroegd-uitreden-vut>
- Huis van het werk (2016). Het huis van werkvermogen [PowerPoint]. Geraadpleegd van <https://www.wiewilikwordenplein.nl/media/104576/huis-van-werkvermogen.pdf>
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). *New dimensions of work ability*. International Congress Series, , 1280. pp. 3-7.
- Jacobsen, C. B., Hvitved, J., & Andersen, L. B. (2013). *Command and motivation*: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. Public Administration.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (6), 785-804.
- Kassin, S., Fein, S. & Rose Markus, H. (2008). Social Psychology, seventh edition. Wadsworth, Cengage Learning.
- Kotiso, A. & Lokhorst, B. (2009). Van ontzien naar duurzaam ontwikkelen. Alternatieven voor
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Manz, C., & Sims, H. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review*, 5(3), 361-367. Retrieved January 7, 2020, from www.jstor.org/stable/257111
- Manz, C.C. (1986). Self-Leadership: Toward an expended theory of self-influence processes in organizations, *Academy of Management Review*, 11 (3), 585-600.
- Mars, A., (2006) Hoe krijg je ze mee?: *vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research methods: A practical guide for the social sciences*. Harlow: Pearson.
- Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of management*. 27, 123-140
- Ministerie van Algemene Zaken. (2018a, 23 april). *Waarom gaat de AOW-leeftijd omhoog?* Geraadpleegd op 11 maart 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/vraag-en-antwoord/waarom-gaat-de-aow-leeftijd-omhoog>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2018b, 4 juli). *Kamerbrief over uitvoering abonnementsstarief* [Kamerbrief]. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-volksgezondheid-welzijn-en-sport/documenten/kamerstukken/2018/07/04/kamerbrief-over-uitvoering-abonnementstarief>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2018, 4 september). *Zelfstandige bestuursorganen (zbo's)*. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/zelfstandige-bestuursorganen>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2018a, 11 december). *Taken van de preventiemedewerker*. Geraadpleegd op 25 februari 2019, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/preventiemedewerker/taken>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2019b). *Duurzame Inzetbaarheid*. Geraadpleegd op april 3, 2019, van <https://www.arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid>
- Nauta, A. (2008). *Inzetten op employability*. Naar een nieuw psychologisch contract. Zeggenschap 2008
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295.
- Neck, C.P., & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends and future possibilities, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 270- 295.
- Neck, P., & Manz, C.C. (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior and affect, *Journal of Organizational Behavior*, 17 (5), 445-467.
- Pensioen Perspectief (z.d.). *Generatiepact: wat houdt dat precies in?* Geraadpleegd op 16 maart 2019, van <https://www.pensioenperspectief.nl/kernbegrippen-pensioen/generatiepact/>
- Rapportage & Advies: Zorg van de Zaak (2019). Periode januari 2018 – december 2018 Utrecht
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief onderzoek*. Participerende observatie, interviewen.
- Robson, C. (2002). *Real world Research: A source for social scientists and practitioner researchers*. 2nd (Ed) Oxfords Blackwell.

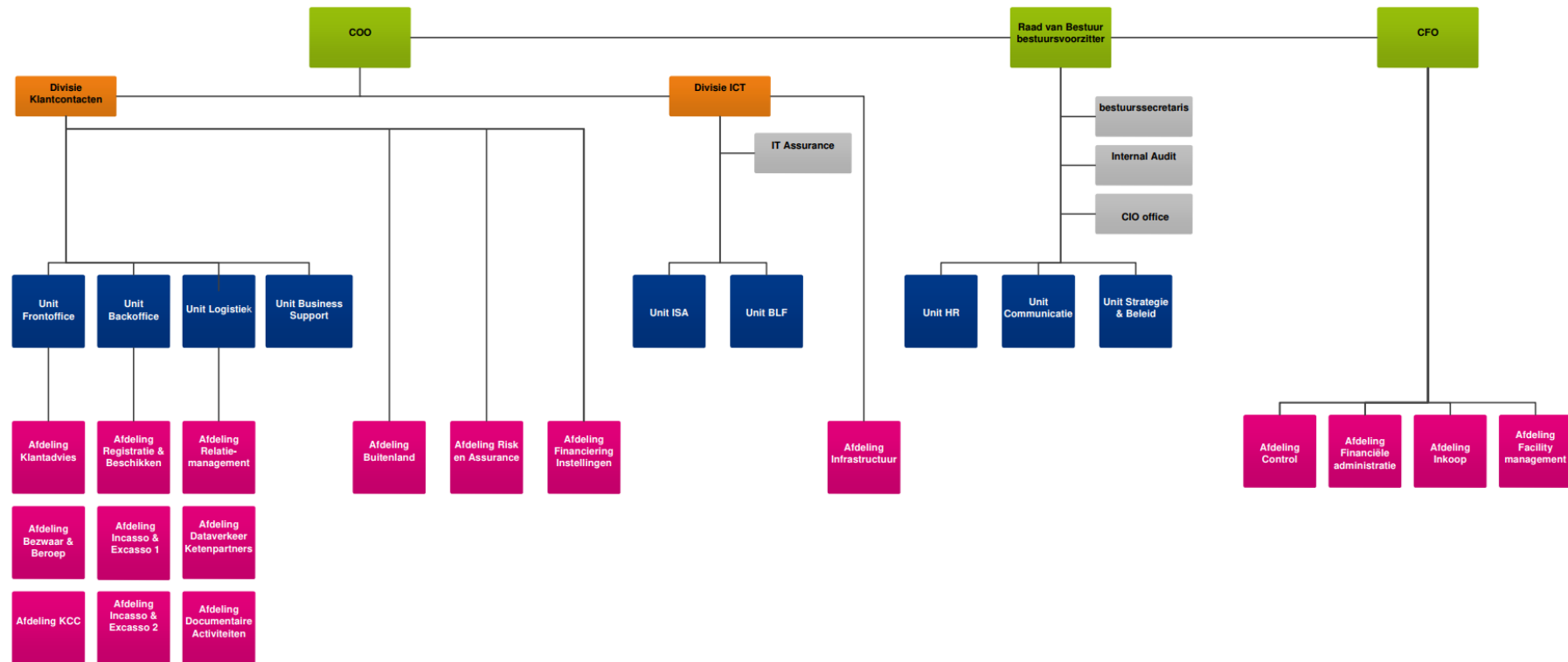
- Rongen, A., Robroek, S.J.W., van Ginkel, W., Lindeboom, D., Altink, B. & Burdorf, A. (2014b). Barriers and facilitators for participation in health promotion programs among employees: a six-month follow-up study. *BMC Public Health*, 14:573
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). A self-determination theory approach to psychotherapy: The motivational basis for effective change. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 186.
- Ryan, R., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65 (3), 529 - 565.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1217-1227
- Sanders, J. & Grip, A. de (2004). Training, task flexibility and the employability of low- skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25, 73-89.
- Schaufeli, W.B. (2011). *Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'*. In Schouten & Nelissen (2011), *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2007). Burnout en bevlogenheid. In: Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid*, pp. 341-358. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum (ISBN 978-90-313-5069-8).
- Seifert, C.M., Chapman, L.S., Hart, J.K. & Perez, P. (2012). Enhancing Intrinsic Motivation in Health Promotion and Wellness. *The Art of Health Promotion*, January/February 2012, DOI: 10.4278/ajhp.26.3.tahp
- Selznick, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. 1957
- Sen, A.K. (1980). *Equality of what?* In S. McMurrin (Ed.), *The tanner lectures on human values* (pp. 195-220). Salt Lake City: University of Utah Press.
- Sociaal Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Steijn, A. J. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Stewart, G., Courtright, S., & Manz, C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. doi:10.1177/0149206310383911
- Stewart, G.L., Courtright, S.H., & Manz, C.C. (2011) Self-leadership: a multilevel review, *Journal of Management*, 37 (1), 185-222.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Swanborn, P.G. (1996). *Case-study's, wat, wanneer en hoe?* (4e druk). Amsterdam: Boom onderwijs

- Thijssen, J. G. L. (2000), Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-34
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Thijssen, J.G.L. & B.I.J.M. van der Heijden (2003). Employability in the focus of attention. In: M.J. Morley et al. (red.), *Exploring the mosaic, developing the discipline* (229-250). Dublin: Intersource Group Publishing.
- Van der Klink, J. J. L., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., van der Wilt, G. J., Zijlstra, F. R. H., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar, werk als waarde*. Rapport ten behoeve van het programma ‘participatie en gezondheid’. Available on www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1-6798565acbff. Last accessed on February, 11, 2017.
- Van der Klink, J. J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., & van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 342-56
- Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J. & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie*. 's-Gravenhage: ZonMw.
- van Deuren, R. (2009). *Professionaliteit en Persoonlijk Leiderschap*. Geraadpleegd van <https://hbo-kennisbank.nl/searchresult?q=%22Deuren%2C+Rita+van%22>
- Van Scheppingen, A.R. (2014). *Fostering self-regulation in health in organisations*, proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Inaugural Speech, 16.
- Van Vuuren, T. & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs. *Tijdschrift voor HRM*, 16, 2, 45-62, Van Vliet Uitgevers.
- Van Vuuren, T. & Semeijn, J. (2013). Een employable personeelsbestand in het Wetenschappelijke Onderwijs: Het vergroten van het loopbaanpotentieel en de arbeidsmarktkansen van medewerkers: Welke maatregelen kunnen daarbij worden benut? Het adviesdeel: Uitkomsten van focusgroepbijeenkomsten bij vier universiteiten. Onderzoek in opdracht van SoFoKles, Sociaal Fonds voor de Kennissector, Den Haag
- Van Vuuren, T. & Semeijn, J. (2013). Een employable personeelsbestand in het Wetenschappelijke Onderwijs: Het vergroten van het loopbaanpotentieel en de arbeidsmarktkansen van medewerkers: Welke maatregelen kunnen daarbij worden benut? Het adviesdeel: Uitkomsten van focusgroepbijeenkomsten bij vier universiteiten. Onderzoek in opdracht van SoFoKles, Sociaal Fonds voor de Kennissector, Den Haag.

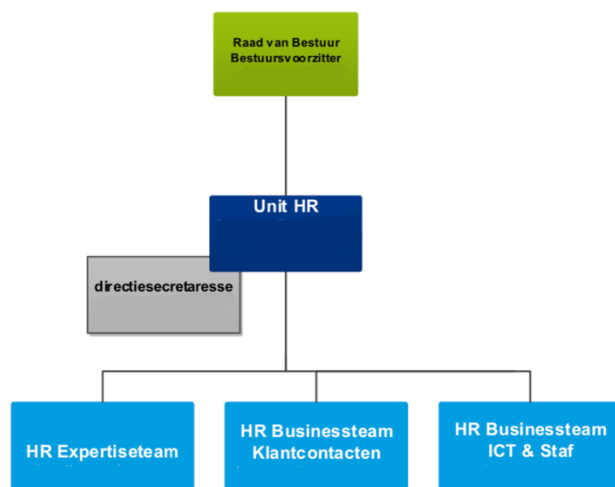
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.
- Van Vuuren, T., Lub, M., & Marcelissen, M. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid: Een noodzakelijke paradox. *Tijdschrift voor HRM*, 9, 1-18.
- Verkooijen, L. (2010). Van inspraak naar invloed. Lectorale rede aan Health School Almere. Almere: Health School
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). Het ontwerpen van een onderzoek. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Verschuren, P., Doorewaard, H., & Mellion, M. (2010). Designing a research project (Vol. 2). The Hague: Eleven International Publishing.
- Visser, J., Nijssen, M., Vermeeren, B., & Vermeer, L. (2017). *Dit kun je doen om overheidsorganisaties wendbaar te maken (en is dat eigenlijk wel nodig?)*. Geraadpleegd van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/werkcongres-2017/wendbare-overheid/>
- Wiedenfeld, S.A., O'Leary, A., Bandura, A., Brown, S., Levine, S., & Raska, K. (1990). Impact of perceived self-efficacy in coping with stressors on components of the immune system. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1082-1094.
- World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs Report 2018. Geraadpleegd van http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Bijlagen

Bijlage 1 Organogram CAK



Bijlage 2: Organogram HR



Bijlage 3: Duurzame inzetbaarheidsinstrumenten

Organisatiecultuur	Werksituatie	Loopbaan	Vitaliteit
Beleidsvisie	Demotie/taakverlichting	Opleidings- en ontwikkelmogelijkheden	Ergonomische bedrijfsmiddelen
Bewustwording	Plaats onafhankelijk werken	Studiefaciliteitenregeling	Verzuimbeleid/-protocol
Gedeelde verantwoordelijkheid	Arbeidsvoorwaarden	Loopbaanadvies/ coaching	Periodiek geneeskundig onderzoek
Leiderschap	Flexibele werktijden	Outplacement/vertrekregeling	Samen Gezond programma
	Verlofregelingen	Taakverbreding en -verrijking	Werkplek herinrichting
	Teamgerichte interventies	Performancecyclus	Sportregeling
	MTO		Fruit op kantoor
			Collectieve zorgverzekering

Bijlage 4: Duurzame inzetbaarheidsactiviteiten

- Bedrijfsmaatschappelijk werker: elke week een dag(deel) in huis beschikbaar voor spreekuur, zowel preventief als curatief.
- Bedrijfsarts: elke week een dag aanwezig voor het spreekuur.
- Periodiek Medisch Onderzoek: Deze wordt 3-jaarlijks aan alle medewerkers van het CAK aangeboden.
- Diverse ontwikkelprogramma's vanuit HR-Development: zoals Sterk in je Werk.
- Een adequaat verzuim protocol.
- Regelmatig Sociaal Medisch Team (SMT): Hier overleggen managers, bedrijfsarts en HR-adviseurs of drie-gesprekken (manager, HR-adviseur en bedrijfsarts/bedrijfsmaatschappelijk werker) ter bevordering van preventie en/of lopende verzuimtrajecten.
- Bevorderen van een gezonde leefstijl: twee keer per week fruit, aantrekkelijke sportregeling en gezonde snacks.
- Verschillende verzuimtrainingen voor leidinggevenden.

Bijlage 5 Interview leidraad

Onderwerp	Vragen	Eventuele doorvraag vragen	Doel	Opmerking
Introductie	1. Wat is je leeftijd?		Deze vragen zijn bedoeld om een respondenten analyse te maken.	Deze gegevens worden anoniem verwerkt. Indien het anonimiseren niet mogelijk is, worden die gegevens niet gebruikt
	2. Wat is je geslacht?			
	3. Op welke afdeling werk je?			
	4. Wat is je opleidingsniveau/ studie?			
	5. Hoelang werk je al bij het CAK?			
	6. Wat is je loopbaan?			
Inleidende vragen	7. Wat vind jij belangrijk in je leven?	a. Vraag om een top drie b. Waarin de rangorde staat werk	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe belangrijk medewerkers duurzame inzetbaarheid vinden in hun leven.	
	8. Wat vind jij belangrijk in jouw werk?	a. Vraag om een top drie b. Waarin de rangorde staat duurzame inzetbaarheid		
	9. Wat versta jij onder duurzame inzetbaarheid?		Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken wat medewerkers belangrijk vinden in duurzame inzetbaarheid.	
	10. Hoe ervaar je jouw duurzame inzetbaarheid over het algemeen?	a. Wat voor activiteiten verricht je om bij te dragen aan je inzetbaarheid?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken wat medewerkers willen uitvoeren in hun duurzame inzetbaarheid.	
Duurzame inzetbaarheid in het algemeen	11. Wat zie je allemaal voor activiteiten binnen het CAK met betrekking tot duurzame inzetbaarheid?		Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe zichtbaar de duurzame inzetbaarheid instrumenten zijn bij het CAK. Hierin wordt het mogen onderzocht.	
	12. Aan welke activiteiten heb je deelgenomen?	a. Waarom wel/ waarom niet?	Deze vraag is bedoeld om te kijken wat medewerkers	

		b. Waarom wel: was dit een bewuste keuze om eraan mee te doen? c. Had het effect op je duurzame inzetbaarheid volgens jou? d. Wanneer zou je aan een duurzame inzetbaarheidsactiviteit meedoen en wanneer niet?	voor motivatie hebben om deel te nemen aan duurzame inzetbaarheidsactiviteiten. Hierin wordt het willen en kunnen onderzocht	
	13. Zijn er activiteiten die je mist bij het CAK?	a. Waarom zou je deze activiteiten nodig hebben voor jou duurzame inzetbaarheid? b. Wat voor effect zou dat op jou en jouw duurzame inzetbaarheid hebben?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken wat medewerkers nodig in hun duurzame inzetbaarheid en het mogen te onderzoeken	
	14. Hoe ervaren je de zichtbaarheid van duurzame inzetbaarheid activiteiten bij het CAK?	a. Heb je het idee dat je van alle activiteiten op de hoogte bent?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe medewerkers de promotie van het beleid ervaren en het mogen te onderzoeken	
Werkvermogen	15. Heb je het gevoel dat je jouw werk goed aan kan op dit moment?	a. Waarom wel/niet? b. Zo niet, kan je hier zelf wat aan doen?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe hun werkvermogen is	
	16. Heb je het gevoel dat je in de toekomst ook nog je werk aan kan? Voorzie je belemmerende aspecten?	a. Waarom wel/ waarom niet? b. Zo niet, wat doe je zelf hieraan? c. Zou het CAK hierin ondersteuning kunnen bieden, zo, ja wat?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe het toekomsten werkvermogen wordt verwacht aan de hand van kunnen, willen en mogen	
	17. Ervaar je fysieke klachten in het algemeen of op het werk?	a. Heb je lichamelijke klachten door het werk? b. Zo ja, heb je zelf actie genomen om hier in iets te doen? c. Heb je hier hulp bij nodig? d. Wat vind je ervan als het CAK zich gaat bemoeien met de BRAVO factoren: Bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe het fysieke gedeelte van werkvermogen ervaren wordt aan de hand van kunnen, willen en mogen.	

		e. Hoe ervaar je de hulp van het CAK hierin?		
	18. Ervaar je werkdruk op het werk? 19. Ervaar je stress op het werk?	a. Zo ja, hoe uit dit zich in je werkzaamheden? b. Ervaar je bij bepaalde soorten periodes of activiteiten werkdruk? c. Waarom komt de werkdruk en of stress vandaan? d. Heb je zelf actie genomen om hier in iets te doen? e. Heb je hier hulp bij nodig?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe de respondent zijn psychische werkvermogen is aan de hand van kunnen, willen en mogen.	
	20. Hoe ervaar je je sociale relaties op het werk?	a. Hoe is de relatie met je leidinggevende? b. Voel je je veilig om met je leidinggevende in gesprek te gaan. c. Hoe is de relatie met het team? d. Hoe ervaar je de sfeer in je team? e. Hoe uit de sfeer met je leidinggevende en team in je werkzaamheden?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe de respondent zijn sociale werkvermogen is aan de hand van kunnen, willen en mogen.	
Vitaliteit	21. Ga je elke dag vol energie naar werk?	a. Waarom en wanneer wel/niet? b. Zo niet, hoe zorg je ervoor dat je energie krijgt? c. Heb je daar hulp bij nodig vanuit het CAK, zo ja, wat?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe de respondent zijn vitaliteit ervaart aan de hand van kunnen, willen en mogen.	
	22. Hoe ervaar je jouw werk/privé balans?	a. Goed? Ben je hier bewust mee bezig? d. Niet optimaal? Wat zou je hier zelf aan kunnen doen. e. Wil je hier ook wat aan doen? f. Heb je hier hulp bij nodig? Zo ja, wat voor hulp?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe de vitaliteit wordt door ervaart aan de hand van het kunnen, willen en mogen	
	23. Ervaar je wel eens tegenslagen op je werk?	a. Zo ja, hoe ga je hier mee om?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe de vitaliteit wordt door ervaart aan de hand van het kunnen, willen en mogen	

Employability				
Intern	24. In welke mate ervaar je baanzekerheid in uw huidige functie?	a. Waarom en hoe ervaar je dit? b. Weinig baanzekerheid? Wat voor acties heb je hiervoor verricht? - Opleiding? - Gesprekken in de organisatie? - Taak/functieroulatie? c. Veel baanzekerheid? Ben je hier bewust mee bezig? Hoe komt het dat je dit ervaart?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe de respondent zijn interne employability ervaart aan de hand van kunnen, willen en mogen.	
Extern	25. Heb je ooit wel eens nagedacht aan een baan om elders dan het CAK?	a. Waarom wel/waarom niet? b. Indien ja, welke acties heb je hiervoor verricht?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe de respondent zijn externe employability ervaart aan de hand van kunnen, willen en mogen.	
Afsluiting	26. Waar ligt de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid volgens jou?	a. Waarom?	Deze vraag is bedoeld om te onderzoeken hoe de respondent de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid	
	27. Heb je nog adviezen of opmerkingen voor het CAK met betrekking tot duurzame inzetbaarheid?			

Bijlage 6: Codeboom

Introductie

Leeftijd

Werkzaamheden

Opleidingsniveau

Loopbaan

Dienstjaren

Thuisituatie

Visie duurzame inzetbaarheid

Gezondheid is duurzame inzetbaarheid

Sporten

Ontwikkeling

Opleiding

Juiste mensen op de juiste plek in de organisatie

Bewegen op werk

Activiteiten duurzame inzetbaarheid

CAK Academie

Externe opleidingen

Goede bureauaccessoires

Preventiemedewerker

Beleid

Sportschool

Fruit

Kantine mogelijkheden

Arbo accessoires

Yoga

Thuiswerken

Stickertjes op de trap

Werkvermogen

Werk-privé balans

Thuiswerken

Vrienden

Goede team sfeer

Slechte team sfeer

Hiërarchisch

Leidinggevende stimuleert

Leidinggevende geeft weinig aandacht

Mogelijkheid tot ander toetsenbord/muis

Veel druk in de organisatie

Leidinggevende heeft het druk

Vitaliteit

Sportactiviteiten

Moe met kinderen

Niet elke dag energiek

Af en toe thuiswerken

Baanzekerheid laag bij CAK

Reorganisatie onzekerheid

Opleiding mogelijk bij CAK

CAK Academie niet interessant

Opleidingsmogelijkheden onduidelijk

Extern zoeken naar werkzaamheden

Snuffelstage binnen het CAK

Niet mogelijk om te ontwikkelen

Willen

Geïnteresseerd in opleiding

Loopbaan carrière

Eigen ontwikkeling

Diverse afdeling mogelijkheden

Kunnen

Opleidingsniveau

Sterkte en zwakte punten

Mogen

Beleid onduidelijk

RVB is onbereikbaar

Leidinggevende heeft veel macht

Weinig steun

Veel op werkzaamheden gericht

HR is ontastbaar