

Leidinggeven aan Loopbanen

Onderzoek naar de rol van de direct leidinggevende in het waarmaken van verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Afstudeeronderzoek van: Chantal Wulffraat
Studentnummer: 294548

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Master Arbeid, Organisatie & Management

Begeleidend docent: Dr. L. den Dulk

Tweede lezer: J. van der Voet, MSc

September 2010

Voorwoord

Geachte lezer,

Na drieënhalf jaar colleges volgen, opdrachten- en tentamens maken was het dan eindelijk zover: het 'echte' afstuderen ging beginnen. De collegebanken maakten plaats voor een stageplek bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Hier heb ik mijn afstudeeronderzoek voor de master Arbeid, Organisatie & Management van de opleiding Bestuurskunde uitgevoerd.

Het resultaat van dat onderzoek is beschreven in deze scriptie. Voor de totstandkoming hiervan wil ik enkele personen bedanken die mij hierbij geholpen hebben. Allereerst zijn dit Fons Lemmens en Ad van de Staaij van het ministerie van LNV. Ondanks de verwarring soms over mijn stagebegeleiding hebben hun adviezen en ervaring mij geholpen met het wegnemen van obstakels gedurende de onderzoeksuitvoering. Bedankt daarvoor!

Ten tweede wil ik mijn scriptiebegeleidster Laura den Dulk bedanken voor haar feedback en adviezen die mij steeds weer inspireerden en motiveerden bij zowel de uitvoering van het onderzoek als het schrijven van de scriptiestukken.

Daarnaast wil ik Joris van der Voet als tweede lezer van deze scriptie bedanken. Zijn feedback en adviezen gaven mij goede laatste inzichten die hebben bijgedragen aan de afronding van dit schrijven.

Ook gaat mijn dank uit naar mijn medestudenten en medestagiaires. Of het nu ging over de stage- en scriptie-ervaringen dan wel over andere zaken in het leven: er was altijd gespreksstof genoeg tijdens een bezoekje aan de coffeecorner of het nuttigen van de lunch. Zo wisten we elkaar ook iedere keer weer te motiveren in de voortzetting van onze onderzoeken.

Bovendien gaat mijn dank uit naar mijn familie en vrienden die mij de afgelopen maanden met hun interesse en stimulerende verhalen hebben gesteund en gemotiveerd.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Chantal Wulffraat

Mijnsheerenland, september 2010

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.1.1 Gevolgen voor de rijksoverheid	8
1.1.2 Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV)	8
1.1.3 Loopbaanontwikkeling en de rol van leidinggevenden	9
1.2 Doelstelling van het onderzoek	9
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie	10
1.5 Opbouw van het onderzoek	11
Hoofdstuk 2: Context	12
2.1 Context van de Rijksoverheid en het ministerie van LNV daarbinnen	12
2.2 Loopbaanbeleid van LNV	14
2.3 Samenvattend	15
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	16
3.1 Person-Environment fit (PE-fit)	16
3.1.1 Achtergrond van de theorie	16
3.1.2 Domeinen Person-Environment fit	16
3.1.3 Selectie van de domeinen en relatie met de verwachtingen	17
3.1.4 Niet geselecteerde domeinen van de Person Environment-fit	18
3.2 Leader Member Exchange theorie	19
3.2.1 Aanleiding	19
3.2.2 Achtergrond van de theorie	19
3.2.3 LMX in relatie tot de organisatie	20
3.2.4 Definitie, dimensies en uitgangspunten Leader Member Exchange theorie	21
3.2.5 LMX in relatie tot het niet gekozen domein Person Supervisor-fit	21
3.2.6 De rol van de leidinggevende alomvattend: Expectancy Valence Theory	22
3.2.7 Conceptueel model	23
3.2.8 Nadere uitleg conceptueel model	23
3.3 Samenvattend	25
4. Onderzoekopzet	26
4.1 Steekproefkader	26
4.1.1 Selecte steekproef	26
4.1.2 Limitaties aan de steekproef	27
4.1.3 Uiteindelijke steekproef	27
4.2 Methodologische verantwoording	29
4.2.1 Onderzoeksstrategie	29
4.2.2 Onderzoeksmethode	29
4.2.3 Onderzoekstechniek	30
4.3 Operationalisatie	30
4.3.1 Manier van meten in beide hoofdtheorieën	31
4.3.2 Person-organization fit (P-O fit) (en Person Job-fit (P-J fit))	31
4.3.2.1 Conceptualisering PO-fit (en PJ-fit)	32
4.3.2.2 Operationalisatiemogelijkheden P-O fit (en P-J fit)	33
4.3.2.3 Definities en uitingsvormen P-O en P-J fit	34
4.3.2 Leader Member Exchange Theory (LMX)	38
4.3.2.1 Expectancy Valence Theory	38
4.3.2.2 Definitie en uitingsvormen LMX-theorie	39
4.3.3 Topic list	41

4.3.4 Manier van analyseren	41
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit	43
4.5 Samenvattend.....	44
5. Verwachtingen van loopbaanontwikkeling	45
5.1 Inleiding	45
5.2 Verwachtingen voorafgaand aan het arbeidsproces bij LNV	46
5.2.1 Twee groepen	46
5.2.2 Verwachtingen vooraf van baan, autonomie en direct leidinggevende	47
5.3 Verwachtingen voor nu en de toekomst.....	49
5.3.1 Intentie om te stoppen met de functie binnen LNV	50
5.3.2 Loopbaanconcepten	50
5.4 Samenvattend.....	52
6. De mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling	54
6.1 Inleiding	54
6.2 Mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling: direct leidinggevend	54
6.3 Mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling: jonge beleidsmedewerkers	57
6.4 Samenvattend.....	58
7. De fit tussen verwachtingen en mogelijkheden omtrent de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers.....	59
7.1 Inleiding	59
7.2 Al dan niet waargemaakte verwachtingen vooraf	60
7.2.1 Aanvang van het dienstverband.....	60
7.2.2 Bijgestelde verwachtingen beide groepen.....	61
7.2.3 Al dan niet waargemaakte verwachtingen van baan, autonomie en direct leidinggevende	62
7.2.4 Uitkomsten per directie	65
7.3 Zicht op verwachtingen en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden door direct leidinggevend	66
7.3.1 Deelconclusie: fit op basis van zicht van direct leidinggevend op de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers	69
7.4 Belemmeringen binnen de toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden....	70
7.5 De fit	71
7.6 Samenvattend.....	72
8. De rol van de direct leidinggevende in de fit en het behoud van jonge beleidsmedewerkers	74
8.1 Inleiding	74
8.2 De kwaliteit van de relatie tussen direct leidinggevend en jonge beleidsmedewerkers	75
8.3 De algehele rol van de direct leidinggevende.....	78
8.4 Samenvattend.....	80
9. Conclusies en aanbevelingen.....	82
9.1 Conclusies	82
9.2 Aanbevelingen.....	84
9.3 Reflectie methoden en theorieën.....	86
Literatuur	88
Bijlagen	91
Bijlage 1: Interviewvragen jonge beleidsmedewerkers	91
Bijlage 2: interviewvragen direct leidinggevend.....	96

Samenvatting

Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek wordt gevonden in maatschappelijke ontwikkelingen als de vergrijzing, ontgroening en de veranderde verwachtingen van jongeren naar organisaties. Loopbaanontwikkeling is een belangrijk uitstroommotief voor jonge beleidsmedewerkers bij LNV. In de literatuur omtrent de toepassing van HRM-praktijken blijkt de rol van leidinggevendenden cruciaal te zijn. Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

“In hoeverre komen verwachtingen van jonge medewerkers overeen met de mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling van LNV en wat is de rol van leidinggevendenden daarin?”

Context

Binnen het ministerie van LNV is het loopbaanbeleid momenteel in ontwikkeling. Dit leidt ertoe dat juist nu de rol van de direct leidinggevende in het waarmaken van verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling duidelijk kan worden.

Theorie

De theoretische basis voor het onderzoek wordt gevonden in twee hoofdtheorieën. Dit is allereerst de combinatie van de Person Organization-fit en de Person Job-fit die gehanteerd wordt voor het inzichtelijk maken van de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers (person) enerzijds en de mogelijkheden die de leidinggevende vanuit de organisatie heeft anderzijds. Wanneer beiden samenkomen en overeenstemmen is er sprake van een fit. De tweede hoofdtheorie is de Leader Member Exchange theorie. Deze maakt de kwaliteit van een relatie tussen een direct leidinggevende en een jonge beleidsmedewerker inzichtelijk, die weer van invloed is op de rol van de leidinggevende binnen de creatie van een fit. Deze theorie wordt aangevuld met de Expectancy Valence Theory die de algehele rol van de direct leidinggevende dekt.

Methodiek

Het onderzoek is kwalitatief van aard en wordt ingevuld door middel van semi-gestructureerde interviews met zowel direct leidinggevendenden als jonge beleidsmedewerkers. Beide interviews gaan in op dezelfde variabelen die door middel van de objectieve fit (ontleend aan de Person Organization-fit) waarbij de direct leidinggevende de mogelijkheden en kenmerken van de organisatie vertegenwoordigt en de jonge beleidsmedewerkers hun individuele verwachtingen en kenmerken omtrent loopbaanontwikkeling.

Resultaten

De verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers omtrent loopbaanontwikkeling voorafgaand aan het arbeidsproces bij LNV zijn gebaseerd op de mate van ervaring die zij binnen LNV hebben (direct vanuit de universiteit of vanuit een traineeship/stage). Het overgrote deel van de jonge beleidsmedewerkers ziet hun loopbaan voor zich in de vorm van verbreding en/of verdieping waarbij langzaam hogerop wordt gekomen. Voor de verbreding en verdieping is nog genoeg potentie, maar toch gaven meerdere beleidsmedewerkers aan hun focus hogerop te willen leggen.

Voor horizontale loopbaanontwikkeling in de vorm van verbreding en/of verdieping is overeenstemming tussen de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers en de mogelijkheden van de organisatie gevonden. De horizontale loopbaanontwikkeling is hiermee de enige dimensie die bijdraagt aan de creatie van een fit.

De rol van de direct leidinggevende is erg groot. Behalve belemmeringen die voortkomen vanuit de organisatie, heeft de tijds- en werkdruk van de baan van de direct

leidinggevend en negatieve invloed op de mate waarin zij aandacht besteden aan de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers. Bovendien is er een groot verloop zichtbaar onder direct leidinggevend, wat de opbouw van de kwaliteit van een relatie tussen een direct leidinggevend en jonge beleidsmedewerker in de weg staat. Deze belemmeringen in de invloed van de kwaliteit op de rol van de leidinggevende kunnen verklaren waarom er slechts op één dimensie (horizontale loopbaanontwikkeling) bijdrage aan de creatie van een fit is gerealiseerd.

Conclusie

De verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers omtrent loopbaanontwikkeling komen op het punt van horizontale loopbaanontwikkeling in de vorm van verbreding en/of verdieping overeen met de mogelijkheden daarvoor binnen de organisatie. Deze dimensie vormt de enige bijdrage aan een fit. De rol van de direct leidinggevende in de creatie van de fit gaat echter veel verder en is dan ook cruciaal voor het al dan niet waarmaken van de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers omtrent loopbaanontwikkeling. Uiteindelijk zal dit ook van invloed zijn op het behoud van deze medewerkers aangezien de dimensie van horizontale loopbaanontwikkeling in de toekomst geen constante bijdrage zal leveren aan de fit.

Aanbevelingen

De eerste aanbeveling gaat in op het duidelijk aangeven van wederzijdse verwachtingen (en mogelijkheden) van een direct leidinggevende en een jonge beleidsmedewerker. De direct leidinggevende dient duidelijk aan te geven welke loopbaanperspectieven er geboden kunnen worden in de vorm van loopbaanpaden en –het op te zetten leerprogramma in de vorm van- leerlijnen.

Een tweede aanbeveling gaat in op het opzetten van een introductietraject voor jonge beleidsmedewerkers. Hierin worden nieuwe (jonge) beleidsmedewerkers gekoppeld aan een ervaren beleidsmedewerker die als mentor en/of coach fungeert. Behalve het geven van inzichten in de manier van werken en de ambtelijke lijnen in de organisatie zelf, dient de introductie ook meer algemeen in te gaan op het ambtenaarschap. Dit kan bijdrage aan de creatie van een fit door meerdere dimensies.

De derde aanbeveling betreft het geven van een kader aan direct leidinggevend ingaande op de stappen (toepassing van- en inzicht in de mogelijkheden en instrumenten) na het maken van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan. Hiermee wordt ook de rol van de direct leidinggevende verduidelijkt.

Een laatste aanbeveling gaat in op het schenken van aandacht aan een wervingscampagne met het oog op de opkomende vergrijzing en ontgroening. Zowel het loopbaanbeleid als de maatregelen die voorhanden zijn om mensen te binden aan LNV dienen goed te worden afgestemd op de mogelijkheden in de werving van potentiële nieuwe (jonge) (beleids)medewerkers de komende jaren.

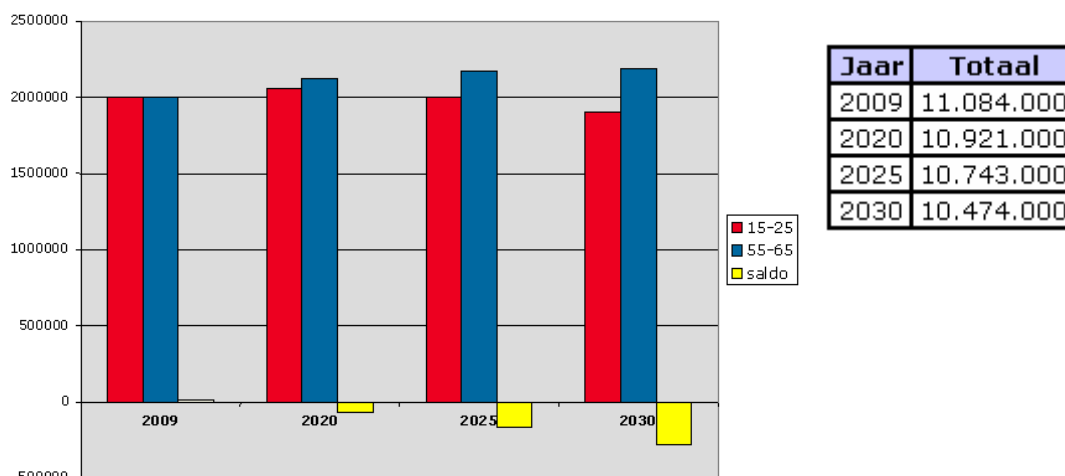
Hoofdstuk 1: Inleiding

De beschrijving van dit onderzoek start met allereerst een weergave van de aanleiding voor dit onderzoek in paragraaf 1.1. Vervolgens zullen in paragraaf 1.2 en 1.3 achtereenvolgens de doelstelling en de probleemstelling beschreven worden. De wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie van het onderzoek zullen in paragraaf 1.4 worden weergegeven. Dit eerste hoofdstuk wordt in paragraaf 1.5 afgesloten met een opbouwbeschrijving.

1.1 Aanleiding

De Nederlandse arbeidsmarkt is momenteel in beweging. Verschillende invloedrijke factoren liggen hieraan ten grondslag. Aan het einde van het jaar 2008 deed de (internationaal heersende) kredietcrisis zijn intrede in Nederland. Als gevolg hiervan waren al snel grote dalingen van de werkgelegenheid zichtbaar. Momenteel is een licht herstel van de crisis zichtbaar. Deze zal zich in de komende jaren tot ongeveer 2015 uiten in een langzame en zeer lichte stijging van de Nederlandse werkgelegenheid. Echter wordt hiermee het tekort aan arbeidsplaatsen niet geheel weggenomen. De werkgelegenheidsgroei ontstaat namelijk doordat zich alleen in de zorg een relatief hoge stijging van de werkgelegenheid voordoet. De werkgelegenheid in de private sector stabiliseert, terwijl er binnen de publieke sector (in zijn algemeen genomen) juist een lichte daling ontstaat door implementatie van bezuinigingsbeleid. Daar komt bovendien bij dat nu al is voorspeld dat de beschreven lichte groei van de Nederlandse werkgelegenheid in het huidige decennium weer zal omslaan in een krimp (Centraal Planbureau, 2010).

Hieraan liggen de veranderingen in de Nederlandse beroepsbevolking ten grondslag. De samenstelling van de arbeidsmarkt zal namelijk veranderen. Dit komt allereerst door de aankomende vergrijzing. Vanaf ongeveer 2011 zal de naoorlogse babyboomgeneratie geleidelijk aan gaan behoren tot de leeftijdscategorie die pensioensgerechtigd is. Deze generatie betreft een groot deel van de beroepsbevolking, waardoor er –naarmate de jaren voorbij gaan- een grote uitstroom van werkenden zal plaatsvinden. Naast deze vergrijzing zal er gelijktijdig een verdere ontwikkeling van de zogenaamde ontgroening plaatsvinden. Deze is ontstaan doordat er sinds de jaren '80 een daling in het aandeel jongeren ten opzichte van de gehele Nederlandse bevolking zichtbaar is. Prognoses laten zien dat deze daling zich verder zal ontwikkelen en het aantal jongeren op de arbeidsmarkt dus langzaam zal afnemen. Onderstaande tabel geeft een weergave van een mogelijk verloop van de beroepsbevolking:



Figuur 1.1: Prognose beroepsbevolking

(Bron: Claudia Werkgroep & Team Beleidsinformatie DGOBR/OPR, 2010)

1.1.1 Gevolgen voor de rijksoverheid

De combinatie van de uitstroom van pensioengerechtigd personeel met de zich steeds verder ontwikkelende ontgroening kan leiden tot een lastig te vervullen vervangingsvraag (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), 2008a). Met name binnen de publieke sector zal dit probleem van schaarste op de arbeidsmarkt opspelen. Hierin zijn namelijk relatief meer 'oudere' personen werkzaam die in de komende jaren die pensioensgerechtigde leeftijd bereiken. Daardoor is het juist voor deze sector van belang om de uitstroom van 'ouderen' aan te vullen met 'jongeren' en het huidige personeel te blijven behouden (Ruig, de Kemper & Engelen, 2008). Toespitsend op de rijksoverheid speelt hierbij een tweede probleem, namelijk bezuinigingsmaatregelen die worden geïmplementeerd. Hierdoor worden voornamelijk jonge medewerkers vaak tijdelijk aangesteld. Onderstaand figuur geeft weer dat dit leidt tot een snelle uitstroom van jonge mensen:



Figuur 1.2: Trend van in- en uitstroom van ambtenaren naar leeftijdsklasse
(Bron: Claudia Werkgroep & Team Beleidsinformatie DGOBR/OPR, 2010)

Bovendien zijn er naast de kwantitatieve prognoses ook op kwalitatief gebied vooruitzichten geschetst van de arbeidsmarkt. Deze geven een beeld weer van een ambtenarenapparaat waarin de nieuwe generatie jonge medewerkers veranderde verwachtingen, motieven en behoeften heeft. Dit wordt mede gevoed door ontwikkelingen als de groeiende multiculturaliteit, feminisering en technologische vooruitgang (Ministerie van BZK, 2009). Jonge medewerkers hebben een ander beeld van de invulling van hun loopbaan en daarmee een andere werkhouding. Zo beschrijven Ruig et al. (2008) dat eigenschappen als resultaatgerichtheid, flexibiliteit en communicatie van groter belang worden in het werk.

1.1.2 Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV)

Wanneer het rijk een aantrekkelijke werkgever wil zijn voor jongeren en deze wil blijven binden en behouden, zal er ook ingespeeld moeten worden op de veranderde verwachtingen, wensen, eisen en behoeften van de jonge medewerkers (Ruig et al., 2008). Dit geldt eveneens voor het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, dat in dit onderzoek centraal staat. In het komende decennium zullen ook binnen dit ministerie de gevolgen van de krapper wordende arbeidsmarkt merkbaar zijn. De vergrijzing leidt ertoe dat het aantal kansen voor jongeren om in- en door te stromen zal dalen. Het grote verschil dat het ministerie van LNV hierbij toont in vergelijking met het rijk is dat de uitstroom van oudere medewerkers bij LNV iets later zal gaan stijgen. Binnen het rijk zal de uitstroom vanaf 2011 geleidelijk aan stijgen, terwijl zich binnen het ministerie van LNV naar verwachting pas vanaf 2015 duidelijke stijgingen zullen voordoen (Ministerie van LNV, 2009a). Zoals is aangegeven, is er rijksbreed sprake van een relatief snelle uitstroom van jonge medewerkers, die het effect van de vergrijzing versterkt. Ook binnen LNV is momenteel een deel van de (jonge) medewerkers tijdelijk

aangesteld en is er bovendien een algehele vacaturestop afgekondigd. Het is voor het ministerie van LNV dan ook zaak om nu voor te bereiden op de periode vanaf 2015 en zo vanaf die periode te kunnen interveniëren op de waarschijnlijk toenemende in- en doorstroommogelijkheden. LNV staat dan immers voor de uitdaging om een stijgende vraag naar arbeid te kunnen vervullen met een afnemende aanbod van arbeid. Dit betekent dat er tijdig dient te worden ingehaakt op de uitstroommotieven van jongere medewerkers bij LNV.

1.1.3 Loopbaanontwikkeling en de rol van leidinggevenden

De motieven voor deze uitstroom van jonge medewerkers zijn bekend. Extraportages die zijn afgenomen onder 64 vertrekkende jonge beleidsmedewerkers (jonger dan 35 jaar) in 2008 en 2009 gaven aan dat 'ontwikkeling', 'loopbaan' en 'rol en verantwoordelijkheid werk bij LNV' respectievelijk de top 3 van uitstroommotieven vormt (Ministerie van LNV, 2009b). Kort gezegd komt het er dus op neer dat juist het faciliteren van de kwaliteit van werk en daarmee mogelijkheden tot (loopbaan)ontwikkeling mogelijk cruciale factoren zijn in het behouden en blijven boeien van jonge medewerkers bij LNV. De verwachtingen die jonge medewerkers daar vooraf hebben stroken immers niet met de daadwerkelijke invulling daarvan die de organisatie kan waarmaken.

In die facilitering van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden is vanuit de wetenschappelijke literatuur een rol weggelegd voor leidinggevenden. In het algemeen kan worden gezegd dat binnen de implementatie van HRM-beleid deze rol van leidinggevenden cruciaal is. Purcell & Hutchinson (2007) geven hieraan invulling door de direct leidinggevende verantwoordelijk te stellen voor zowel de implementatie van HR praktijken, als de manier waarop hij/zij dit doet. Zij tonen daarbij aan dat het gedrag en handelen van medewerkers hierdoor beïnvloedbaar is. Direct leidinggevenden horen vanuit een actieve leiderschapsstijl belast te zijn met de ontwikkeling en loopbaan van hun medewerkers (Steijn & Groeneveld, 2010). Vanuit deze redenatie ligt de focus binnen dit onderzoek dan ook mede op de rol van de direct leidinggevende.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

De aard van dit onderzoek is exploratief. Er zal dan ook op een verkennende manier worden gekeken naar de betekenisverlening van enerzijds jonge beleidsmedewerkers als anderzijds direct leidinggevenden in de creatie van een fit omtrent loopbaanontwikkeling. Dit wordt gebaseerd op verschillende onderdelen.

Allereerst wordt getracht inzicht te verkrijgen in de verwachtingen die jonge beleidsmedewerkers hebben omtrent de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. Daarbij wordt gekeken in hoeverre de direct leidinggevende in staat is en in staat wordt gesteld om de mogelijkheden die hiervoor zijn binnen de organisatie, om te zetten. Dit wijst uit of er sprake van een fit is die tot gevolg kan hebben dat medewerkers meer verbonden en behouden blijven aan de organisatie. Bovendien wordt bekeken wat de rol van de direct leidinggevende is in de creatie van die fit. Hierin komt de veronderstelling op basis van de literatuur naar boven dat de rol van de direct leidinggevende cruciaal is in de toepassing van HRM-beleid. In dit geval betreffen dit de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling.

De beschrijving van bovenstaande punten heeft als doel het geven van aanbevelingen en aanknopingspunten voor het loopbaanbeleid binnen LNV. Dit beleid is momenteel in ontwikkeling, zoals in hoofdstuk 2 nader zal worden toegelicht. Het onderzoek maakt verschillende perspectieven (van de organisatie, de direct leidinggevenden en jonge beleidsmedewerkers) van loopbaanontwikkeling inzichtelijk die kunnen bijdragen aan een goede afstemming van de wensen en verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers enerzijds en de mogelijkheden die leidinggevenden daarvoor hebben en toepassen anderzijds. Uiteindelijk wordt hiermee duidelijk in hoeverre

loopbaanontwikkelingsmogelijkheden kunnen bijdragen aan het behoud van medewerkers. Gezien de ontwikkelingen die zich in de komende jaren voor gaan doen, is dit voor een organisatie als het ministerie van LNV van groot belang.

1.3 Probleemstelling

Op basis van de beschreven aanleiding en doelstelling staan de volgende hoofd- en deelvragen in dit onderzoek centraal:

Hoofdvraag:

“In hoeverre komen verwachtingen van jonge medewerkers overeen met de mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling van LNV en wat is de rol van leidinggevendenden daarin?”

Deelvragen:

- Welke verwachtingen hebben jonge medewerkers omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden binnen LNV?
- Welke mogelijkheden biedt LNV voor de loopbaanontwikkeling van (jonge) beleidsmedewerkers?
- In hoeverre is er sprake van een fit tussen de verwachtingen van jonge medewerkers en de geboden loopbaanontwikkelingsmogelijkheden van LNV?
- Wat is de rol van direct leidinggevendenden in het creëren van de fit en leidt de fit uiteindelijk tot behoud van jonge medewerkers?

1.4 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie

De wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie van het onderzoek gaan in op de mate waarin het onderzoek een bijdrage levert aan respectievelijk de bestaande wetenschappelijke kennis en de oplossingsrichtingen voor maatschappelijke problemen (Van Thiel, 2007).

Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek komt voort uit de manier waarop het onderwerp van dit onderzoek theoretisch wordt belicht. Vooruitlopend op de beschrijving van het theoretisch kader in hoofdstuk 3, en de onderzoeksopzet in hoofdstuk 4, kan aangegeven worden dat dit onderzoek een op een kwalitatieve manier een koppeling maakt tussen twee theorieën door deze toe te spitsen op loopbaanontwikkeling. Bovendien worden deze theorieën op een kwalitatieve manier toegepast in het onderzoek, terwijl deze binnen de wetenschappelijke literatuur voornamelijk op een kwantitatieve manier toegepast zijn. Juist door de kwalitatieve toepassing hiervan, kan een betere relatie gelegd worden met loopbaanontwikkeling en kan er meer specifiek ingegaan worden op de achterliggende elementen van beide theorieën.

Maatschappelijke relevantie

De bijdrage van dit onderzoek aan de oplossing van maatschappelijke problemen wordt gevonden in een inzicht dat dit onderzoek geeft. Dit inzicht gaat in op de manier waarop een publieke organisatie als het ministerie van LNV binnen de organisatie zelf in kan spelen op maatschappelijk relevante vraagstukken zoals het boeien en behouden van jonge medewerkers. Hoewel het in dit onderzoek één specifieke organisatie betreft, geeft de manier waarop de verwachtingen ten opzichte van de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling worden gesteld wel inzicht in een mogelijke aanpak daarvan voor publieke organisaties. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals de vergrijzing, ontgroening en veranderde verwachtingen van jonge medewerkers komen immers door de hele maatschappij voor. Bovendien wordt de rol van de leidinggevende benadrukt, wat voor organisaties in zowel het publieke- als private domein van toegevoegde waarde kan zijn.

1.5 Opbouw van het onderzoek

In hoofdstuk 2 zal een nadere toelichting op de context van dit onderzoek gegeven worden. Hierin wordt het ministerie van LNV in een bredere context geplaatst en zal specifiek op de ontwikkeling van loopbaanbeleid in deze organisatie ingegaan worden. In hoofdstuk 3 zullen de theorieën worden weergegeven die in dit onderzoek gehanteerd worden als wetenschappelijke onderbouwing. Daarbij zal ook het conceptueel model weergegeven worden dat in dit onderzoek centraal staat. In hoofdstuk 4 zal de opzet van het onderzoek uitgebreid beschreven worden. Hierin worden ook de theoretische constructen ten behoeve van de analyse geoperationaliseerd. In de hoofdstukken 5 tot en met 8 zal het antwoord op achtereenvolgens de vier deelvragen gegeven worden. en 6 zullen respectievelijk de eerste en de tweede en derde deelvraag beschreven worden. Hiermee wordt in hoofdstuk 9 gekomen tot het slot van dit onderzoek met de beschrijving van de conclusies en aanbevelingen die het onderzoek heeft voortgebracht en de reflectie die hierop gegeven kan worden.

Hoofdstuk 2: Context

Binnen dit tweede hoofdstuk zal de context van het onderzoek nader worden beschreven. In paragraaf 2.1 zal zowel de context van de Rijksoverheid als die van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit meer specifiek worden omschreven. Daarna zal in paragraaf 2.2 een nadere toelichting gegeven worden van het in ontwikkeling zijnde loopbaanbeleid binnen het ministerie van LNV.

2.1 Context van de Rijksoverheid en het ministerie van LNV daarbinnen

Context Rijksbreed

Rijksbreed vinden de ontwikkelingen van vergrijzing, ontgroening en veranderde verwachtingen van jonge medewerkers plaats in een context waarin vanuit het Programma Vernieuwing Rijksdienst gestreefd wordt naar een betere en kleinere rijksdienst (Ministerie van BZK, 2007). Ten doel is gesteld om de kwaliteit van de rijksdienst te verhogen met tegelijkertijd een kleiner wordend aantal medewerkers. Met het oog op de arbeidsmarktgerelateerde ontwikkelingen en -toekomstige knelpunten, is het van belang om personeel te werven en dermate in staat te zijn dat dit personeel gebonden en geboeid blijft, zoals dit in 2008 al werd geschetst in de Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008 (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2008). Een van de belangrijkste in- en uitstroomfactoren onder medewerkers (hier alle leeftijdscohorten bijeen genomen) bij de Rijksoverheid betreft de mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling. Binnen deze ontwikkeling en de afspraken hierover wordt aan leidinggevendenden een belangrijke rol toegekend. Zo worden onder rijksambtenaren de ontwikkelafspraken met leidinggevendenden als meest motiverend beschouwd (Ministerie van BZK, 2008b). Binnen de loopbaanontwikkeling van medewerkers lijken kansen te liggen om laatstgenoemden meer en beter te binden en boeien. Zo wordt in de notitie 'Flexibel en Duurzaam: HRM in de Rijksdienst voor de toekomst' geschetst dat als de *"arbeidsrelatie van vast en zeker verandert naar flexibel en veilig, zal de cultuur veranderen naar een geringere binding en loyaliteit, tenzij er (blijvend) nieuwe uitdagingen en kansen worden geboden."* (GITP International, 2009). Om duurzame arbeidsrelaties te bewerkstelligen zijn dus motiverende kansen en mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling in combinatie met aandacht voor de binding van medewerkers van belang.

Toespitsing: Ministerie van Landbouw, Natuur & Voedselkwaliteit

Zoals in hoofdstuk 1 al is aangegeven is dit onderzoek uitgevoerd binnen het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. In het verlengde van de rijksbrede context van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (PVR) heeft LNV het *programma Zichtbaar Laten, Zichtbaar Doen* opgesteld. Dit geeft specifieke invulling aan de doelstellingen en taakstellingen zoals beschreven in het PVR, aangevuld met organisatiebrede doelstellingen van dit ministerie zelf. Zo is tot doel gesteld om de beleidsagenda van LNV beter te laten aansluiten op de samenleving en ook meer zichtbaar te maken hiervoor. Daarnaast wil het ministerie een slag naar de gestelde krimp taakstelling maken waarmee LNV verkleind tracht te worden. In het verlengde hiervan is ook ten doel gesteld om een kwaliteitsslag te maken in zowel de personele bezetting als de departementale manier van werken door efficiënter, effectiever en flexibeler te werken (Ministerie van LNV, 2007).

Deze doelstellingen komen samen in de *'Beter en kleiner'*-doelstelling die heeft geleid tot een reorganisatie waarin de beleidskern centraal staat. Alvorens hierop verder wordt ingegaan, is op de volgende pagina het organogram van het ministerie weergegeven. Naast dat de weergave een beter inzicht geeft in de opbouw van dit ministerie is deze ook van toegevoegde waarde voor de keuze van het steekproefkader (paragraaf 4.1). Dit onderzoek heeft namelijk betrekking op de beleidskern.



Figuur 2.1: Organogram Ministerie van LNV

(Bron: Ministerie van LNV, 28-02-2010)

Voorafgaand aan de reorganisatie bestond de beleidsorganisatie binnen LNV uit tien afzonderlijke beleidsdirecties. Met de '*Beter en kleiner*'-doelstelling is daar verandering in gekomen. Zo moest er verkokering van de afzonderlijke directies voorkomen worden en ingezet worden op een dynamische organisatie die in relatie staat met de veranderende maatschappelijke- en politieke omgeving. Dit heeft geresulteerd in de instelling van één beleidskern, opgebouwd uit de tien directies. De basis van de beleidskern wordt gevormd door de medewerkers. Zij zijn allemaal in dienst van de Secretaris Generaal en werkzaam bij een van de directies onder een betreffende directeur. Het dienstverband is gebaseerd op algemene functiebeschrijvingen. De Secretaris Generaal is verantwoordelijk voor

veranderingen in het personeelsbeleid, de formele organisatie en de formatie. De directeuren zijn verantwoordelijk voor de personeelsbesluiten op individueel niveau.

De randvoorwaarden voor dit alles zijn in 2009 gerealiseerd. Hiermee is de reorganisatie van de beleidskern echter niet klaar. Door middel van de veranderfilosofie *'dynamisch organiseren'* moet verder vorm en invulling gegeven worden aan de andere manier van werken in de beleidskern. Zo wordt er toegewerkt naar de realisatie van een beleidskern die lerend, doelgericht en flexibel is (Ministerie van LNV, 2008). Hiermee gaat het loopbaanbeleid van LNV gemoeid. In paragraaf 2.2 zal daar verder op in worden gegaan. Bovendien wordt met de veranderfilosofie getracht een bijdrage te leveren aan *"de flexibele manier waarop de rijksoverheid wil gaan werken."* (Ministerie van LNV, 28 februari 2010).

2.2 Loopbaanbeleid van LNV

Tot aan 2010 was er geen formeel en algemeen toepasbaar loopbaanbeleid voorhandig binnen het ministerie van LNV. Instrumenten die betrekking hebben op loopbaanbeleid, zoals Persoonlijke Ontwikkelingsplannen waren wel voorhandig, maar werden niet algemeen binnen iedere directie toegepast. Momenteel vormt de ontwikkeling van loopbaanbeleid voor de beleidskern binnen LNV dan ook onderdeel van de HRM-agenda Beleidskern. Doelstellingen hierbinnen zijn allereerst de realisatie van een goede personeelsbezetting binnen de beleidskern die de taken goed kan vervullen. Een tweede doel is het creëren van een blijvend perspectief op uitdagend werk voor medewerkers waarin zij zich kunnen ontplooien (Ministerie van LNV, 2010). Deze doelstellingen maken het -in het geval van de jonge medewerkers en de (toekomstige) problematiek omtrent het boeien en binden van deze groep- van belang te bekijken hoe deze groep kan worden behouden binnen LNV. Daarom wordt in dit onderzoek gekeken in hoeverre leidinggevendenden kunnen bijdragen aan de realisatie van een balans tussen enerzijds de verwachtingen van jonge medewerkers en anderzijds de mogelijkheden van LNV om deze verwachtingen waar te maken en zo bij te dragen aan behoud van jong personeel.

Hieronder worden middelen beschreven die binnen de ontwikkeling van het loopbaanbeleid van LNV centraal staan en waar mogelijk worden toegepast in de organisatie:

Personeelsschouw

De meeste dienstonderdelen hanteren dit middel. Bij een personeelsschouw vormt het management-team (MT) van een dienstonderdeel zich een beeld van personeelsbestand op het punt van kennis en ervaring, functioneren en ambities. Gesprekken met de medewerkers vormen hiervoor de input.

Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's)

In een persoonlijk ontwikkelingsplan worden afspraken vastgelegd tussen leidinggevende en medewerker over de richting waarin een medewerker zich wil ontwikkelen, door middel van opleidingen of andere leeractiviteiten, of door het opdoen van bepaalde werkervaring. Voor het maken van deze plannen is aan leidinggevendenden een format verstrekt.

Competentiemanagement

Competenties worden gebruikt voor zowel het aanduiden van gedrag en bekwaamheden van medewerkers als voor de gewenste gedragingen en bekwaamheden voor bepaalde functies. Dat maakt het vervolgens mogelijk om een oordeel te vormen over de geschiktheid van iemand voor een bepaalde functie.

Loopbaanpaden

Sommige diensten kennen loopbaanpaden. Dat houdt in dat in kaart is gebracht welke loopbaanstappen er mogelijk zijn vanaf een bepaalde positie (functie) in de loopbaan. Meestal zijn er zowel verticale als horizontale loopbaanstappen in beeld gebracht.

Vorrangsbehandeling

In situaties waarin de werkgelegenheid in het geding is, met name als functies verdwijnen door reorganisaties of bezuinigingen, geldt een voorrangsbehandeling voor de medewerkers op die functies. LNV is verplicht ander passend werk aan te bieden aan medewerkers die hun werk dreigen kwijt te raken. Daarvoor bestaan regels die deels zijn afgesproken in de CAO voor rijksambtenaren, en die dus ook gelden bij de andere departementen. Die regels zijn bedoeld om eraan bij te dragen dat mensen hun loopbaan kunnen voortzetten in een andere functie.

Transforce

LNV heeft een dienstonderdeel dat speciaal is ingesteld voor de ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers: Transforce. Medewerkers kunnen daar terecht voor loopbaanadvies, assessments en vacatures, diensthoofden kunnen daar terecht voor kandidaten voor hun vacatures.

(Lemmens, 2010).

2.3 Samenvattend

Terugblik

Het onderzoek vindt plaats in de rijksbrede context waarin door de ontwikkelingen van vergrijzing, ontgroening en veranderde verwachtingen van jonge medewerkers vanuit het Programma Vernieuwing Rijksdienst gestreefd wordt naar een betere en kleinere rijksdienst. Binnen het ministerie van LNV is dit doorvertaald in de doelstelling 'Beter en Kleiner' die in het programma Zichtbaar Laten, Zichtbaar doen is opgesteld. Op basis hiervan heeft binnen het ministerie een reorganisatie van de beleidskern plaatsgevonden. Ingaand op het onderwerp van dit onderzoek, loopbaanbeleid, kan gezegd worden dat er tot aan 2010 geen formeel en algemeen toepasbaar loopbaanbeleid voorhandig binnen het ministerie van LNV. Instrumenten die betrekking hebben op loopbaanbeleid waren wel voorhandig. Momenteel wordt hier vanuit de HRM agenda Beleidskern veel aandacht aan besteed.

Vooruitblik

Met de verduidelijking van de context van het onderzoek zal in het volgende hoofdstuk het theoretisch kader worden beschreven. Hierbij wordt ook een conceptueel model aangedragen dat de verdere basis voor het onderzoek vormt.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen theorieën beschreven worden die dienen ter beantwoording van de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag. Dit betreft een tweetal hoofdtheorieën: de Person-Environment fit (PE-fit) en de Leader Member Exchange theorie (LMX). Hierbij zal de eerstgenoemde theorie gerelateerd worden aan de beantwoording van de vragen omtrent de verwachtingen van jonge medewerkers en de mogelijkheden van de organisatie voor loopbaanontwikkeling. Laatstgenoemde theorie zal gehanteerd worden om na te gaan wat de rol van leidinggevendenden hierin is. Om de volgorde van de deelvragen aan te houden zal dan ook allereerst de PE-fit beschreven worden (paragraaf 3.1) en daarna de LMX-theorie (paragraaf 3.2).

3.1 Person-Environment fit (PE-fit)

3.1.1 Achtergrond van de theorie

In de voorgaande hoofdstukken is de toepassing van HRM-beleid in organisaties aangehaald. Hieraan is ook binnen theoretische literatuur veel aandacht besteed. Veelal is dit beschreven in het kader van de zoektocht van een organisatie naar afstemming tussen de vraagkant (de organisatie- en functie-inrichting) en de aanbodkant (kenmerken van medewerkers) (Steijn & Groeneveld, 2010). Zo beschrijven Perry & Wise (1990) vanuit het *Attraction-Selection-Attrition framework* dat er sprake moet zijn van 'de juiste man op de juiste plek' en de waarden en kenmerken van de organisatie en/of de baan aan moeten sluiten bij die van de medewerker. Dit uitgangspunt komt voort uit de Person-Environment fit. Echter is het framework voornamelijk gericht op de processen omtrent de overeenstemming in die waarden en kenmerken.

Voor dit onderzoek is het relevant om niet naar de processen, maar naar inhoudelijke werkdomeinen te kijken waarop een 'fit' gerealiseerd kan worden. De focus van het onderzoek richt zich immers op verwachtingen ten aanzien van specifieke onderdelen en instrumenten (binnen de organisatie- en binnen de functie-inrichting) in relatie tot het loopbaanbeleid. Daarbij wordt bekeken in hoeverre de daadwerkelijk aanwezige mogelijkheden hierop aansluiten. De groep 'jonge medewerkers' in het onderzoek betreft medewerkers die al werkzaam zijn in de organisatie. Wetende dat de PE-fit een uitgangstheorie vormt voor werving en selectie, vormt het inhoudelijke element hiervan toch een goede maatstaf om op verschillende inhoudelijke domeinen de realisatie van een (mis)fit te onderzoeken. De Person-Environment fit kan immers verklarend zijn voor niet alleen het zoekgedrag van medewerkers, maar ook hun motivatie en vertrekgenueidheid (Steijn & Groeneveld, 2010). In dit onderzoek staat de fase centraal waarin getracht wordt jonge medewerkers te behouden die momenteel werkzaam zijn bij LNV. In het verlengde van de probleemstelling -waarin duidelijk werd dat de uitstroombetieven van jonge medewerkers liggen in de ontwikkeling, loopbaan en toekenning van rollen en verantwoordelijkheden- zal worden gekeken in hoeverre deze elementen worden opgevangen door de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie en welke rol leidinggevendenden daarin hebben.

3.1.2 Domeinen Person-Environment fit

De basis van de PE-fit betreft de verenigbaarheid en interactie tussen kenmerken van de werkomgeving en de kenmerken van een individu. Wanneer hiertussen een match plaatsvindt, is er sprake van een fit (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Hoffman & Woehr (2005) vonden met hun uitbreiding van het onderzoek van Verquer, Beehr & Wagner (2003) dat dergelijke fit op een modererende manier gerelateerd is aan uitkomsten van het gedrag van een medewerker. Hiermee kan gezegd worden dat de werking van HRM-beleid op het gedrag van een medewerker positief beïnvloed wordt wanneer er sprake is van een fit (Steijn & Groeneveld, 2010). Omdat mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling onderdeel uitmaken van HRM-beleid, is het van belang te

onderzoeken in hoeverre deze van invloed zijn op een eventuele fit met de verwachtingen van de jonge medewerkers en deze al dan niet leidt tot behoud.

De PE-fit omvat een aantal domeinen, waarvan er vier als meest belangrijk worden gezien:

-*Person-Organization fit*: de individuele kenmerken en -waarden van een medewerker matchen met de kenmerken en waarden van de organisatie waar hij/zij werkzaam is.

-*Person-Job fit*: de individuele kenmerken van een medewerker matchen met de kenmerken van- en taken binnen de baan die hij/zij heeft.

-*Person-Supervisor fit*: de basis van dit domein ligt in een tweezijdige relatie tussen een medewerker en een leidinggevend persoon binnen zijn/haar werkomgeving. Er wordt een fit gerealiseerd wanneer in die relatie de onderliggende psychologische karakteristieken en waarden van de medewerker overeenkomen met die van zijn/haar leidinggevende. Hierbij worden de waarden van de leidinggevende mede gevoed worden door de organisatiekenmerken.

-*Person-Group fit*: Deze fit is het meest recent in de literatuur van de Person-Environment fit geïntroduceerd. Het betreft de interpersoonlijke verenigbaarheid tussen een medewerker en het team waarin hij/zij werkzaam is.

(Kristof-Brown et al., 2005; Steijn & Groeneveld, 2010).

Kristof-Brown et al. (2005) noemen naast dit viertal ook

-*Person-Vocation fit*: Deze fit is gericht op beroepskeuzetheorieën. Er is sprake van een fit wanneer er een match plaatsvindt tussen een medewerker en een beroep waarbinnen voldaan wordt aan de interesses van dit individu. Deze fit is nauw verbonden met de Person-Job fit (Holland, 1985).

-*Person 'x' Environment Interactions*: De fit wordt hierbij vanuit de interactionele psychologie gezien als een statistisch aantoonbare interactie tussen de persoonlijkheid van een medewerker en de omgeving. De persoonlijkheid is dan modererend van invloed op de omgeving.

3.1.3 Selectie van de domeinen en relatie met de verwachtingen

In dit onderzoek worden niet alle domeinen van de Person-Environment fit opgenomen. De selectie van domeinen die wel worden opgenomen is van invloed op zowel het conceptueel model als de hoofdstukken hierop volgend. Daarom is ervoor gekozen om de selectie binnen het theoretisch kader te beschrijven.

Om te achterhalen of de verwachtingen van jonge medewerkers ten aanzien van loopbaanontwikkeling overeenkomen met de mogelijkheden daarvoor in de organisatie, is het van belang juist die domeinen te selecteren waarbinnen loopbaanbeleid een rol speelt. Het is voor LNV belangrijk te weten waar zich een (mis)fit bevindt. Immers: een eventuele misfit kan mogelijk ook van invloed zijn op behoud van jonge medewerkers. Op deze manier kan erachter gekomen worden hoe dit verholpen kan worden. Nogmaals benoemd: het betreft hier jonge medewerkers die al binnen LNV werkzaam zijn. Hieruit kan worden opgemaakt dat hun vooraf bestaande verwachtingen in voldoende mate voldeden aan de mogelijkheden en beloftes die in eerste instantie gemaakt zijn. Zij hebben immers een baan geaccepteerd binnen deze organisatie.

Dit uitgangspunt leidt ertoe dat uit de Person-Environment fit zowel de Person-Organization fit (PO-fit) als de Person-Job fit (PJ-fit) binnen het onderzoek zijn opgenomen. Een tweede achterliggende onderbouwing hiervan is het feit dat het effect van HRM praktijken, en in dit geval dus loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, via baan- en organisatiekenmerken loopt in plaats van dat dit direct effect zou hebben op de individuele houding en het gedrag van medewerkers (Steijn, 2004). De facilitering van loopbaanontwikkeling, die individueel bij een betreffende medewerker toegepast wordt, is allereerst afhankelijk van de baan die een medewerker heeft. De loopbaanontwikkeling van een secretaresse zal immers anders verlopen dan die van een manager. Daarnaast is het de vraag welke loopbaanontwikkelingsmogelijkheden een organisatie heeft.

Een leidinggevende kan zijn/haar medewerkers zoveel mogelijk loopbaanontwikkelingsmogelijkheden willen bieden, maar wanneer er binnen het bestuur van de organisatie besloten wordt tot inperking hiervan, is de leidinggevende hier ook aan gebonden. Hieraan kan worden toegevoegd dat Lauver & Kristof-Brown (2001) met hun onderzoek hebben aangetoond dat beide soorten fit weinig verschillen in de invloed die zij hebben op baangerelateerde uitkomsten zoals de tevredenheid met de baan. Omdat uit hetzelfde onderzoek bovendien ook bleek dat de Person-Organization fit meer van invloed was op het behoud van medewerkers wordt deze in dit onderzoek als hoofdfit gezien en de Person-Job fit als subfit. Het behoud van medewerkers vormt immers uiteindelijk een uitkomst die met de fit getracht wordt te realiseren.

Kristof (1996) beschrijft de definitie van de Person-Organization fit uiteindelijk als: (vertaald) *“de verenigbaarheid van een medewerker en een organisatie die ontstaat wanneer: a.) op z'n minst één van beide is voorzien van iets wat de ander nodig heeft, of b.) beide dezelfde fundamentele kenmerken hebben, of c.) zowel a. als b. het geval is.”* Ter definiëring van de Person-Job fit kan ook hier weer 'organisatie' worden vervuld voor 'baan'. Met de drie opties voor het ontstaan van een fit kan bovendien aangegeven worden dat een fit uit meerdere dimensies kan bestaan. Onafhankelijk van elkaar kan er op de ene dimensie wel sprake zijn van verenigbaarheid en op de andere niet. De dimensie waarop dit wel het geval is draagt dan bij aan de creatie van een fit.

Toespitsend op punt 'a' in de bovenstaande definitie, kan deze gerelateerd worden aan de *verwachtingen* omtrent loopbaanontwikkeling die (jonge) medewerkers hebben. Die verwachtingen kunnen per persoon verschillen. Wel geldt voor allen dat zij de mogelijkheden in de organisatie nodig hebben om daadwerkelijk loopbaanontwikkeling door te maken. De creatie van een fit vindt dan plaats als er verenigbaarheid tussen beiden gerealiseerd kan worden.

3.1.4 Niet geselecteerde domeinen van de Person Environment-fit

Met de keuze voor de Person-Organization- en de Person-Job fit worden hiermee de overige domeinen van de Person-Environment fit in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Omdat er tussen de verschillende domeinen een zekere mate van samenhang bestaat, zal als besluit van de beschrijving van deze theorie nader worden toegelicht waarom de overige domeinen toch niet zijn opgenomen in dit onderzoek.

De *Person-Vocation (PV-fit)* fit vertoont enige samenhang met de Person-Job fit. Echter gaat deze in op de beroepskeuze van een persoon. Hierbij is de keuze van 'een beroep' een breed aspect dat voornamelijk ingaat op de interesses van de persoon en niet op zijn/haar verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling. Bovendien wordt in eerste instantie niet bijgedragen aan de creatie van een eventuele fit binnen een bepaalde organisatie, wat wel een uitgangspunt is van dit onderzoek (Holland, 1985; Kristof-Brown et al., 2005).

Het domein van de *Person 'x' Environment* is gestoeld op diepgaande psychologische achtergronden. Daarmee valt dit domein buiten de grenzen van dit bestuurskundig onderzoek.

De reden waarom de *Person-Group fit* buiten beschouwing zal worden gelaten betreft allereerst de onderzoeksfocus. Binnen de individuele toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden per medewerker speelt de interpersoonlijke relatie tussen deze medewerker en het team waarin hij/zij werkzaam is weinig tot geen rol (Kristof-Brown et al., 2005).

Daarnaast is uit onderzoek van Williams, Podsakoff & Huber (1992) gebleken dat variaties op individueel niveau een grotere voorspeller van gedragingen en prestaties bleek te zijn dan variaties op groepsniveau. Dit betroffen variaties in de relatie van een leidinggevende met medewerkers, waarbij het individuele niveau verklaard werd door de *Leader Member Exchange theorie (LMX)* en het groepsniveau door de *Average Leadership Style (ALS)*. Hiermee komen we bij de volgende hoofdtheorie van dit onderzoek, namelijk de LMX-theorie die in paragraaf 3.2 beschreven zal worden. Hierin zal eveneens het

buiten beschouwing laten van de Person-Supervisor fit nader worden toegelicht (paragraaf 3.2.5). De reden hiervan is dat dit domein veel overeenkomsten lijkt te hebben met de LMX-theorie.

3.2 Leader Member Exchange theorie

3.2.1 Aanleiding

In de probleemstelling werd duidelijk dat er binnen de uitstroombmotieven van jonge medewerkers bij LNV mogelijk een rol is weggelegd voor direct leidinggevend in het, waar mogelijk, voorkomen van die uitstroom. Daarbij is vanuit de literatuur omschreven dat die rol van direct leidinggevend cruciaal is. Purcell & Hutchinson (2007) onderbouwden dit door hen een tweeledige rol van '*people manager*' toe te kennen. Hiermee is de direct leidinggevende verantwoordelijk voor zowel de implementatie van HR praktijken, als de manier waarop hij/zij dit doet. Zij tonen daarbij aan dat het gedrag en handelen van medewerkers hierdoor beïnvloedbaar is.

Het uitgangspunt van dit onderzoek ligt niet in een eenzijdige rol van de leidinggevende richting een medewerker. Vanuit de Leader Member Exchange theorie kan namelijk het uitgangspunt aangehouden worden dat er een wederzijdse (ruil)relatie bestaat tussen een leidinggevende en een individuele medewerker (Van der Vlist, 1991). De kwaliteit van die relatie heeft invloed op arbeidsgerelateerde uitkomsten. De achtergrond en verdere uitwerking hiervan zullen in de volgende paragrafen nader worden toegelicht. Voor nu is het theoretische uitgangspunt in die zin van belang dat dit aanhaakt bij de loopbaanontwikkeling van een medewerker. Loopbaanontwikkeling wordt door een medewerker individueel doorgemaakt. Doordat een leidinggevende op individuele basis een wederzijdse relatie heeft met een medewerker, worden hiermee ook de verwachtingen van die medewerker beïnvloed. Zo kan met het bestaan- en de kwaliteit van die relatie invulling gegeven worden aan de rol die de leidinggevende heeft in de mate van overeenstemming tussen de mogelijkheden voor- en verwachtingen van loopbaanontwikkeling, waarmee dus sprake is van een fit. Vanuit deze redenering ligt de focus binnen dit onderzoek dan ook mede op de rol van de direct leidinggevende.

3.2.2 Achtergrond van de theorie

De LMX theorie kent een voorgeschiedenis waarin een ontwikkeling van verschillende perspectieven met verschillende daaraan gerelateerde benamingen doorgemaakt is. Deze voorgeschiedenis is gebaseerd op leiderschapsmodellen. Hellriegel, Jackson & Slocum (1999) geven een beschrijving hiervan in de vorm van drie van dit soort modellen die ten grondslag hebben gelegen aan de ontwikkeling van LMX. Dit betreft allereerst het *Traitsmodel*. Hierbinnen wordt verondersteld dat leidinggevend op fysiek-, sociaal- en persoonlijk niveau bepaalde kenmerken bezitten die maken dat zij ook daadwerkelijk effectief leidinggevend kunnen zijn.

Deze veronderstelling bleek echter niet vast te staan doordat er geen algemeen geaccepteerd beeld is van wat leidinggevend onderscheidt van niet-leidinggevend. Met name de fysieke- en persoonlijke karakteristieken bleken niet consistent te zijn in de bepaling of een leidinggevende effectief opereert. Voor sociale kenmerken gaat de veronderstelling wel in zekere mate op.

In reactie op deze tekortkomingen, is het *Behavioral model* ontstaan. Het accent is hiermee verlegd naar de gedragskenmerken van leidinggevend. Verondersteld wordt dat leidinggevend algemeen bepaalde gedragskenmerken vertonen die leiden tot het uitvoeren van effectief leiderschap. Echter wordt op dit model een zelfde soort kritiek gegeven als op het voorgaand beschreven model: er is niet één bepaalde combinatie van gedragskenmerken die gegarandeerd effectief leiderschap oplevert. Van der Vlist (1991) verwoordt deze kritiek in allereerst het ontbreken van situationele invloeden en ten tweede het discussiepunt of een leidinggevende zijn/haar medewerkers ook daadwerkelijk op eenzelfde manier behandelt. In reactie hierop is het *Contingencymodel* ontstaan. Hierbinnen wordt het belang van een betreffende situatie aangestipt die ertoe

leidt dat een leidinggevende een bepaalde manier van leidinggeven hanteert. Hiermee wordt de manier van leidinggeven dus afhankelijk gemaakt van de betreffende situationele context.

Ook op het contingencymodel volgden reacties van kritiek die uiteindelijk de eerste opmaat vormden voor de LMX theorie. Danserau, Graen & Haga (1975) verwoordden dit in een tweetal opmerkingen. De eerste daarvan gaat in op het homogeen stellen van deze medewerkers. Een leidinggevende zou al zijn/haar medewerkers als één zien (*"the work group"*) en dus geen onderlinge verschillen zien waarop het gedrag wordt aangepast. Ten tweede hanteert de leidinggevende in het verlengde hiervan ook maar één manier van leidinggeven voor alle medewerkers waarin geen individueel onderscheid in medewerkers werd gemaakt. Deze manier van leidinggeven werd bestempeld als de *Average Leadership Style*. Deze punten vormden de aanleiding van de verdere hantering van een nieuwe theorie die door Danserau, Cashman & Graen (1973) al bestempeld was als het *Vertical Dyad Linkage model (VDL)*.

Een eerste veronderstelling hiervan is dat een leidinggevende wel onderscheid maakt in zijn/haar medewerkers en hierop de manier van leidinggeven aanpast. Zo ontstaat tussen die leidinggevende en de betreffende medewerker een wederkerige ruilrelatie, zoals beschreven bij Danserau, Graen & Haga (1975). Een tweede veronderstelling is dat die leidinggevende hierin dan ook gebruik maakt van ofwel *"leadership"* (het leiden van medewerkers) ofwel *"supervision"* (het toezicht houden op medewerkers). Deze veronderstellingen samen genomen leidt tot een onderscheid van twee groepen medewerkers: de zogenaamde *'in-group'* die geleid wordt door de leidinggevend en de *'out-group'* waarop toezicht gehouden wordt door de leidinggevende (Graen & Cashman, 1975). Dit onderscheid uit zich ook in de kwaliteit van de relatie tussen medewerkers en de leidinggevende. In de *'in-group'* is dit een kwalitatief goede relatie (*'high quality relationship'*) waarbij de leidinggevende veel vertrouwen en steun geeft aan de medewerkers, terwijl deze in de *'out-group'* van mindere kwaliteit is (*low quality relationship'*) en de leidinggevende puur aan de medewerkers verbonden is door een arbeidscontract.

De naam van het *Vertical Dyad Linkage model* verandert uiteindelijk in de *Leader Member Exchange theorie*. Naast de naamsverandering is het grote verschil tussen beiden dat de LMX-theorie het onderscheid in twee groepen medewerkers verlaat. Er wordt namelijk vanuit gegaan dat iedere medewerker een individuele *'high quality relationship'* kan hebben met de leidinggevende (Scandura & Graen, 1984). Voor dit onderzoek betekent dit dat het waarmaken de verwachtingen van jonge medewerkers omtrent loopbaanontwikkeling beïnvloed kan worden door de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende.

3.2.3 LMX in relatie tot de organisatie

De Leader Member Exchange theorie is een onderdeel van de *social exchange theorie*. De kern daarvan betreft wederkerige, niet vastgelegde ruilrelaties (Blau, 1964). Hierachter schuilt het idee dat als iemand iets voor een ander doet, er vroeg of laat ook iets terug verwacht wordt van die persoon. Wayne, Shore & Liden (1997) onderzochten in het kader hiervan de relatie tussen de Leader Member Exchange (LMX) theorie en Perceived Organizational Support (POS). In POS staat de ruilrelatie tussen een organisatie en een medewerker centraal. De uitkomst van hun onderzoek is dat beide soorten ruilrelaties niet met elkaar verbonden zijn. Perceived Organizational Support heeft weinig tot geen invloed op de prestaties, terwijl juist de rol van leidinggevend (Leader Member Exchange) daarin cruciaal is.

De ruilrelatie die een medewerker heeft met de organisatie staat dus los van de ruilrelatie die diegene heeft met zijn/haar leidinggevende. Dit versterkt aan de ene kant de keuze voor de Person-Organization fit (toepassing van HRM staat immers vaak in het teken van balans tussen vraag (organisatiekant) en aanbod (medewerkerkant)) en

bevestigt aan de andere kant de keuze voor LMX door de cruciale rol die leidinggevenden mogelijk hebben in toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Aanhakend op de loopbaanontwikkeling van jonge medewerkers, houdt dit ook verband met *Prosocial Organizational Behavior*. Hierin kan de verdere ontwikkeling van een medewerker niet alleen individueel voordeel opleveren, maar kan dit ook een bijdrage leveren aan zowel de leidinggevende (kan taken afstoten) als de organisatie (meer toegevoegde waarde van de medewerker) (Maurer, Pierce & Shore, 2002).

3.2.4 Definitie, dimensies en uitgangspunten Leader Member Exchange theorie

Met de bovenstaande beschrijvingen van de Leader Member Exchange theorie kan een definitie van deze theorie gegeven worden die deels ontleend is aan Lyden & Maslyn (1998):

De wederkerige (ruil)relatie tussen een leidinggevende en een individuele medewerker, waarvan de kwaliteit van invloed is op arbeidsgerelateerde uitkomsten.

In de wetenschappelijke literatuur van de Leader Member Exchange theorie worden veel dimensies aangedragen die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van die relatie. Schriesheim, Castro & Cogliser (1999) hebben onderzoek gedaan naar de meest voorkomende dimensies. Hieruit is een zestal dimensies voortgekomen:

-*Attention (aandacht)*: de mate van aandacht die een leidinggevende besteed aan een medewerker.

-*Lattitude (vrijheid)*: de vrijheid die een leidinggevende toekent aan een medewerker in enerzijds het werk en anderzijds in het bespreken van wensen en eisen van de medewerker.

-*Liking (waardering)*: de mate waarin een leidinggevende zijn/haar waardering uit naar een medewerker.

-*Support (steun)*: de mate waarin een leidinggevende ondersteuning biedt aan een medewerker.

-*Loyalty (loyaliteit)*: de mate waarin de ondersteuning van de leidinggevende bijdraagt aan de motivatie van een medewerker om werkzaam te blijven onder deze leidinggevende.

-*Trust (vertrouwen)*: de mate waarin een leidinggevende zijn/haar vertrouwen uit naar een medewerker.

Al eerder werd het theoretische uitgangspunt van de wederzijdse (ruil)relatie tussen een leidinggevende en individuele medewerker al genoemd (paragraaf 3.2.1 en 3.2.2). Met de beschrijving van de verschillende dimensies van de Leader Member Exchange bestaat daarnaast nog een ander theoretisch uitgangspunt. Dit betreft namelijk: hoe groter de waarde is die wordt gehecht aan een positieve invulling van de dimensies door een leidinggevende dan wel een medewerker, des te beter de kwaliteit van de relatie tussen beide zal zijn (Wayne et al., 1997). Op basis hiervan wordt voor dit onderzoek het volgende uitgangspunt gehanteerd: hoe beter de relatie tussen een leidinggevende en medewerker is, des te meer een leidinggevende bereid zal zijn te doen voor de loopbaanontwikkeling van die medewerker. Hierin ligt –andersom- de veronderstelling dat de betreffende medewerker in dit geval ook een bijdrage heeft geleverd aan de kwaliteit van de relatie. Immers: wanneer een medewerker zijn/haar werk niet voldoende uitvoert, zal een leidinggevende minder bereid zijn moeite te doen voor de loopbaanontwikkeling van de betreffende medewerker.

3.2.5 LMX in relatie tot het niet gekozen domein Person Supervisor-fit

Nu de inhoud van de Leader Member Exchange theorie weergegeven is, kan ingegaan worden op het niet selecteren van de Person Supervisor fit (paragraaf 3.2.2) die veel overeenkomsten leek te hebben met de LMX-theorie. Toch bestaat er een cruciaal verschil tussen beiden op basis waarvan binnen dit onderzoek de LMX-theorie wordt

gehanteerd. Dit verschil zit hem namelijk in de manier waarop de relatie tussen een leidinggevende en een medewerker gevormd wordt (Kristof-Brown et al., 2005).

Binnen de LMX-theorie is het uitgangspunt dat er vanaf het begin van het dienstverband van een medewerker een wederzijdse relatie bestaat met zijn/haar leidinggevende. Ongeacht de kwaliteit van die relatie is deze gericht op arbeidsgerelateerde uitkomsten. Binnen de PS-fit wordt die relatie juist opgebouwd door de onderliggende psychologische karakteristieken en waarden van beide partijen, waarbij die van de leidinggevendende mede gevoed worden door de organisatiekenmerken. Vanuit de psychologie wordt er dan ook vanuit gegaan dat er een fit plaatsvindt als er een 'klik' bestaat tussen de persoonlijke karakteristieken van de leidinggevende en die van de medewerker (Kristof-Brown et al., 2005). De fit wordt dus kort gezegd gerealiseerd wanneer beiden het in de relatie met elkaar goed kunnen vinden. In dit onderzoek wordt dergelijke psychologisch gegronde 'klik' tussen beide persoonlijkheden buiten beschouwing gelaten. Een fit tussen de verwachtingen van- en mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling is immers arbeidsgerelateerd en niet geheel te herleiden tot persoonlijke karakteristieken. Wanneer een medewerker het goed kan vinden met zijn/haar leidinggevende wil dat immers niet zeggen dat laatstgenoemde automatisch veel over heeft voor de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Voor dit onderzoek is juist de invloed van de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker op de creatie van een fit van belang. Dit in tegenstelling tot de PS-fit, waar de fit direct vanuit de relatie opgebouwd wordt.

3.2.6 De rol van de leidinggevende alomvattend: Expectancy Valence Theory

De Leader Member Exchange theorie is een theorie die veel verschillende toepassingen en dimensies kent (Schriesheim et al., 1999). Vanuit dit brede kader van LMX wordt er gericht op het bepalen van de kwaliteit van de relatie tussen een leidinggevende en een medewerker. Omdat hiermee niet direct de rol van de leidinggevende verklaard kan worden, wordt de LMX-theorie voor de invulling van die rol aangevuld met de Expectancy Valence Theory. Vroom (1964) ontwikkelde deze theorie die ingaat op drie verschillende facetten van het handelen van leidinggevendende naar medewerkers toe. De invulling van deze facetten valt dan ook onder de verantwoordelijkheid van een leidinggevende.

Dit is allereerst *valence (waardebepaling)*. Dit refereert aan de mate waarin een leidinggevende in staat is om te bepalen aan welke zaken binnen het arbeidsproces medewerkers hoeveel waarde hechten.

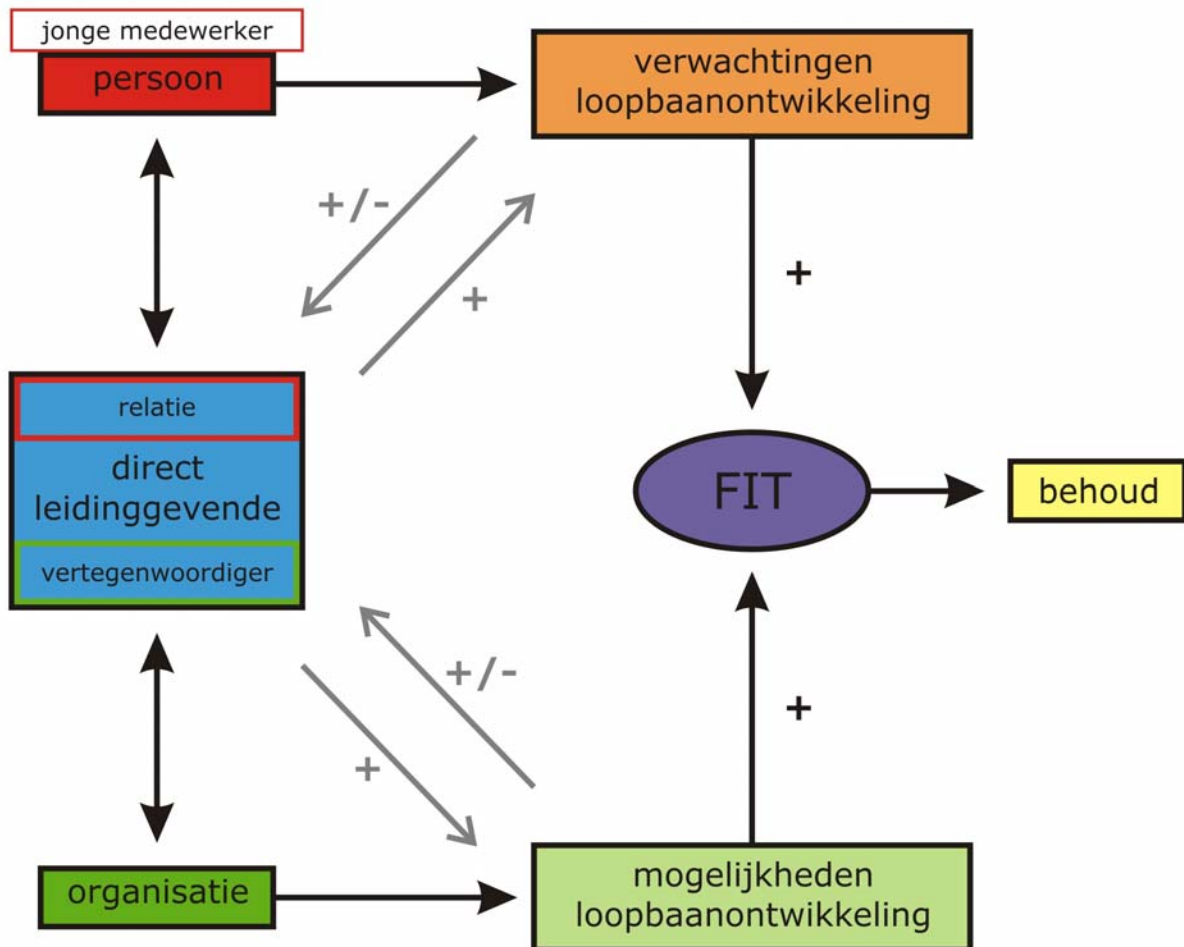
Het tweede facet is de *expectancy (verwachtingenbepaling)*. Hierin staat de mate centraal waarin een leidinggevende in staat is om te ontdekken welke middelen (trainingen, opleidingen, mate van aansturing) medewerkers behoeven om hun verwachtingen waar te maken.

Instrumentality (de inzet van benodigde instrumenten) is het laatste facet. Hierin staat de mate centraal waarin een leidinggevende ook daadwerkelijk die instrumenten toepast waaraan behoefte is. De leidinggevende is hiermee verantwoordelijk voor de vertaling van de vorige facetten in daadwerkelijke acties.

In het kader van dit onderzoek kan met het totaal van de facetten de rol van de leidinggevende in het waarmaken van verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling worden verduidelijkt. De Leader Member Exchange theorie vormt hierbinnen een belangrijk element. De kwaliteit van de relatie tussen de leidinggevende en een medewerker is van invloed op de rol die de leidinggevende heeft in het waarmaken van een fit. Bovendien maakt de LMX-theorie de invulling van de facetten meer specifiek doordat deze theorie vanuit zowel de leidinggevende als de medewerker kijkt.

3.2.7 Conceptueel model

Op basis van bovenstaande theorieën kan het volgende conceptuele model worden voorgesteld:



Figuur 3.1: Conceptueel model

3.2.8 Nadere uitleg conceptueel model

Kort gezegd geeft het model een weergave van de rol die de leidinggevende heeft in het creëren van een fit tussen de verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling en mogelijkheden die daarvoor aanwezig zijn. Verondersteld wordt dat deze fit zal leiden tot behoud van jonge medewerkers. Hierin is de rol van de leidinggevende het *mechanisme*, dat onder de *condities* van aanwezigheid van zowel verwachtingen- als mogelijkheden van loopbaanontwikkeling van invloed is op het effect dat een al dan niet gerealiseerde fit (*onafhankelijke variabele*) heeft op het behoud van jonge beleidsmedewerkers (*afhankelijke variabele*) (Van Thiel, 2007).

Startend bij *persoon* (*jonge medewerker*), heeft deze medewerker bepaalde *verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling* (pijl naar rechts) en daarnaast invloed op de relatie met de *direct leidinggevende* (pijl naar(- en vanaf) onder). Daartegenover staat de *organisatie* die bepalend is voor de aanwezigheid van *loopbaanontwikkelingsmogelijkheden* (pijl naar rechts). Daarnaast heeft de organisatie invloed op het handelen van de direct leidinggevende. De *direct leidinggevende* wordt dan ook gezien als *vertegenwoordiger* van de kenmerken van de organisatie (deel van de pijl dat naar boven gaat). Daarbij bestaat er een wisselwerking tussen de vertegenwoordiging van de organisatiekenmerken en de invloed die de direct leidinggevende zelf op die kenmerken heeft, waardoor de pijl zowel naar boven als onder gaat.

De *direct leidinggevende* heeft in het model een dubbele rol. Deze dubbele rol komt voort uit de theoretische basis van het model: aanhakend op de Person-Organization- en Person-Job fit, is de leidinggevende de schakel in het omzetten van kenmerken van de organisatie. Deze omzetting wordt gericht op de jonge medewerkers. Op deze manier komen de *P* en de *O* bij elkaar. De *J* van Person-Job fit is binnen het model weggelaten. Binnen dit onderzoek ligt de nadruk namelijk op de *Person Organization-fit* omdat de verwachting is dat deze meer invloedrijk zal zijn dan de *Person Job-fit*. Dit komt doordat –vooruitlopend op het steekproefkader- de ‘*job*’ oftewel de baan van jonge medewerkers, ‘*beleidsmedewerker*’ is en dus constant is voor alle jonge medewerkers. Bovendien werd in het theoretisch kader ook aangegeven dat de PO-fit, op basis van eerder onderzoek, voor dit onderzoek gezien wordt als het meest bruikbare perspectief. Het tweede deel van de dubbele rol van de leidinggevende is het vormen van de relatie met de jonge medewerker. Dit deel ligt in het verlengde van de *Leader Member Exchange theorie* waarbij de kwaliteit van de relatie tussen direct leidinggevende en jonge medewerker centraal staat.

Het doel van dit onderzoek ligt in het bepalen van de invloed die de direct leidinggevende heeft op het waarmaken van de verwachtingen van jonge medewerkers omtrent loopbaanbeleid. Daarbij wordt gekeken in hoeverre de direct leidinggevende in staat is en in staat wordt gesteld om de mogelijkheden die hiervoor zijn binnen de organisatie, om te zetten. Met deze punten samengenomen kan worden bekeken of er sprake is van een fit die kan zorgen voor behoud van jonge medewerkers. De twee ‘plussen’ in het model geven overeenstemming in beide elementen aan die leiden tot een fit. De mate van invloed van de direct leidinggevende is afhankelijk van twee elementen die de dubbele rol invullen. Dit zijn de kwaliteit van de *relatie* met de jonge medewerker en de mogelijkheden om de organisatie te *vertegenwoordigen* in het omzetten van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Verder ingaand op de kwaliteit van de relatie met de medewerker wordt de direct leidinggevende als representatief beschouwd voor de organisatieaspecten van de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, immers: de leidinggevende implementeert het HRM-beleid naar de medewerker en in dit geval dus de toebedeling van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Dit heeft dan ook invloed op de relatie met zijn/haar medewerker. Echter kan het zo zijn dat ofwel de verwachtingen niet direct stroken met de mogelijkheden ofwel de mogelijkheden niet voldoen aan de verwachtingen. In dergelijke gevallen wordt de rol van de leidinggevende benadrukt. Voor de invulling van die rol wordt een beroep gedaan op de kwaliteit van de relatie -tussen de direct leidinggevende en de jonge medewerker- die hierop van invloed is. Dit verklaart zowel de ‘plus’ (+) als de ‘min’ (-) vanuit zowel de verwachtingen als de mogelijkheden naar de direct leidinggevende. Wanneer de rol van de leidinggevende groot blijkt te zijn, kan de ‘min’ in de ‘plus-min’ (+/-) omgezet worden in een ‘plus’ die dan weer via het waarmaken van de verwachtingen of toepassen van de mogelijkheden bij kan dragen aan de fit. Dit zou dan kunnen duiden op een kwalitatief goed relatie tussen de direct leidinggevende en betreffende jonge medewerker. Van de kwaliteit wordt immers verondersteld dat deze van invloed is op de rol van de direct leidinggevende.

De uiteindelijke ‘*fit*’ vindt zijn basis in de verhouding *Persoon* (jonge medewerker) en *Organisatie* (direct leidinggevende als vertegenwoordiger). Deze verhouding is dan toegespitst op het uitgangspunt dat de *verwachtingen* van jonge medewerkers *omtrent loopbaanontwikkeling* overeen dienen te komen met de *mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling* binnen de organisatie. De aanwezigheid van dergelijke fit zou kunnen leiden tot het behoud van jonge medewerkers.

3.3 Samenvattend

Terugblik

De theoretische basis voor het onderzoek wordt gevonden in twee hoofdtheorieën. Dit is allereerst de combinatie van de Person Organization-fit en de Person Job-fit die gehanteerd wordt voor het inzichtelijk maken van de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers (person) enerzijds en de mogelijkheden die de leidinggevende vanuit de organisatie heeft anderzijds. Wanneer beiden samenkomen en overeenstemmen is er sprake van een fit. De tweede hoofdtheorie is de Leader Member Exchange theorie. Deze maakt de kwaliteit van een relatie tussen een direct leidinggevende en een jonge beleidsmedewerker inzichtelijk, die weer van invloed is op de rol van de leidinggevende binnen de creatie van een fit. Deze theorie wordt aangevuld met de Expectancy Valence Theory die de algehele rol van de direct leidinggevende dekt.

Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk zal de onderzoeksmethodiek beschreven worden. Hier zullen bovendien de bovenstaande theorieën geoperationaliseerd worden en zal een toelichting gegeven worden op de analyse en betrouwbaarheid en validiteit daarvan.

4. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk zal de methodologische verantwoording voor het onderzoek worden weergegeven. Allereerst zal in paragraaf 4.1 vermeld worden wat het steekproefkader van het onderzoek is. Vervolgens zal in paragraaf 4.2 de methodologische verantwoording voor dit onderzoek worden weergegeven. Hierna zal in paragraaf 4.3 de operationalisatie en een meer op het theoretisch construct gebaseerde methodologische verantwoording worden gegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de beschrijving van de maatregelen die genomen zijn voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (paragraaf 4.4).

4.1 Steekproefkader

Zoals in het tweede hoofdstuk al is beschreven, vindt het onderzoek plaats binnen het ministerie van LNV. Het loopbaanbeleid dat momenteel binnen dit ministerie ontwikkeld wordt dient, toegepast te worden binnen de Beleidskern. Het onderzoek is gericht op deze kern die uit een tiental directies bestaat, te weten:

- Directie Kennis en Innovatie
- Directie Agroketens en Visserij
- Directie Natuur, Landschap en Platteland
- Directie Juridische Zaken
- Directie Voedsel, Dier en Consument
- Directie Internationale Zaken
- Directie Regionale Zaken
- Programmadiirectie Gemeenschappelijk Landbouwbeleid
- Programmadiirectie Natura 2000
- Eenheid Bedrijfsvoering Beleidskern

4.1.1 Selecte steekproef

Het onderzoek richt zich allereerst op het in kaart brengen van de verwachtingen van jonge medewerkers omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast richt het zich op de mogelijkheden die hiervoor binnen het ministerie van LNV beschikbaar zijn en de rol van direct leidinggevenden in het eventueel waarmaken van die verwachtingen. De onderzoekseenheden binnen het onderzoek zijn dan ook zowel jonge medewerkers als direct leidinggevenden. De keuze voor beide groepen respondenten was van te voren gemaakt en is dus een doelgerichte selectie (Boeije, 2005). Deze selectie is gemaakt in het verlengde van de theoretische uitgangspunten van het onderzoek. Uitgangspunt hierbij was om per direct leidinggevende minimaal drie jonge medewerkers te selecteren die ook daadwerkelijk werkzaam zijn onder deze leidinggevende. Voor het minimum van drie medewerkers is gekozen om zo een betrouwbaar mogelijk beeld te scheppen. Twee medewerkers kunnen namelijk uiteenlopende visies hebben. De derde dient daarbij om te verduidelijken of dit verschil te wijden is aan een individueel kenmerk of dat dit een inconsistente factor betreft.

Onder jonge medewerkers worden medewerkers jonger dan 35 jaar verstaan. Daarbij is specifiek toegespitst op de functie van beleidsmedewerker. Deze functie is immers het meest voorkomend binnen de Beleidskern. De selectie betreft dus een homogene groep. In totaal zijn er binnen de Beleidskern 78 jonge medewerkers werkzaam als beleidsmedewerker. Dit resultaat is verkregen op basis van medewerkerlijsten van de maand april 2010. Per directie is, zoals eerder aangegeven, minimaal een drietal beleidsmedewerkers geselecteerd. In het geval van directies waarbinnen meer dan 15% van het totaal aantal medewerkers jonge beleidsmedewerkers zijn, zijn vier van deze beleidsmedewerkers geselecteerd omdat het grotere percentage jonge beleidsmedewerkers binnen deze directies een groter aantal representanten met zich meebrengt. Binnen de selecties van beleidsmedewerkers per directie is gestreefd om zoveel mogelijk respondenten te werven die binnen hetzelfde cluster of dezelfde afdeling

werkzaam zijn. Dit is gedaan met het oog op het doel om ook de relatie met de direct leidinggevende in het onderzoek te betrekken. Respondenten binnen hetzelfde cluster of dezelfde afdeling hebben veelal dezelfde leidinggevende. Dit zal onder de selectiebeschrijving van direct leidinggevendena nader worden toegelicht. Van de jonge beleidsmedewerkers is een zo divers mogelijke groep samengesteld. Er is gekeken naar de verhouding man-vrouw binnen de betreffende directies. Deze verhoudingen van het geslacht zijn eveneens toegepast op selectie van de respondenten. Binnen die selectie is weer gelet op de leeftjidsverdelingen tussen de respondenten (jong, midden, oudst binnen de categorie tot 35 jaar). In de selecties zijn zowel full-time als parttime werkende beleidmedewerkers opgenomen.

Onder direct leidinggevendena worden leden van het managementteam van de verschillende directies verstaan. Het totaal aantal betrof 39 direct leidinggevendena, eveneens verkregen op basis van medewerkerlijstena van de maand april 2010. Hierbij is allereerst geselecteerd op de leden die leidinggevend zijn aan de afdeling waarin de meest geselecteerde jonge medewerkers van die directie werkzaam zijn. Dit selectiecriteria ging vooraf aan de selectie op basis van de verdeling man-vrouw in het totaal aantal direct leidinggevendena. Dit criteria is waar mogelijk binnen de directie ook toegepast.

4.1.2 Limitaties aan de steekproef

Ondanks het streven naar een verhouding van 1 direct leidinggevendea op minimaal 3 jonge medewerkers is dit niet altijd mogelijk geweest. Binnen de directie Eenheid Bedrijfsvoering Beleidskern waren namelijk op het moment van onderzoeksuitvoering geen beleidmedewerker werkzaam die jonger dan 35 waren. Binnen directies waar minder dan 3 jonge beleidmedewerker werkzaam waren, zijn deze allemaal geselecteerd en uitgenodigd als respondent.

-Ter hantering van de gewaarborgde anonimiteit in de interviews zullen in het vervolg van dit onderzoek niet meer specifiek directienamen genoemd worden.-

Een andere limitatie werd gevormd door een directie die niet wenste mee te werken aan het onderzoek. Het totaal aantal onderzochte directies is hiermee dus 8 geworden.

Bovendien heeft de drukte in de agenda's van met name direct leidinggevendena er in enkele gevallen toe geleid dat de betreffende direct leidinggevendea, na uitnodiging om deel te nemen aan dit onderzoek, doorverwees naar een andere direct leidinggevendea binnen dezelfde directie. Omdat er vanuit de in beginsel geselecteerde direct leidinggevendea zelf doorverwezen werd, is er vanuit gegaan dat de voorgestelde collega leidinggevendea ook als representatief kan worden gezien. Dit was bijvoorbeeld het geval bij 2 uitgenodigde vrouwelijke direct leidinggevendena.

4.1.3 Uiteindelijke steekproef

Uiteindelijk hebben in totaal 33 mensen deelgenomen aan dit onderzoek. Dit aantal bestaat uit 9 direct leidinggevendena en 24 jonge beleidmedewerker. Hierbij zitten zowel een direct leidinggevendea als een jonge beleidmedewerker waarmee een pilot interview is afgenomen. De toelichting voor de keuze van interviews zal in paragraaf 4.2.3 nader worden gegeven.

Om tot dit aantal te komen zijn bij elkaar genomen 38 personen aangeschreven. 5 personen hebben aangegeven dat het ofwel qua tijd, ofwel door functieverandering niet uitkwam om deel te nemen aan dit onderzoek. Dit waren 2 (vrouwelijke) direct leidinggevendena en 3 jonge beleidmedewerker. Deze personen zijn verdeeld over de verschillende directies, en vervangen door collega's.

Onderstaande tabel geeft een geanonimiseerde weergave van de respondenten:

Directie	Respondent	Geslacht	Leeftijdscategorie beleidsmedewerkers
A	<i>Direct leidinggevende</i>		2 respondenten: 25-29 jaar 1 respondent: 30-35 jaar
	Beleidsmedewerker	Man	
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
B	<i>Direct leidinggevende</i>		1 respondent: 25-29 jaar 3 respondenten: 30-35 jaar
	Beleidsmedewerker	Man	
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
C	<i>Direct leidinggevende</i>		2 respondenten: 30-35 jaar
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
D	<i>Direct leidinggevende</i>		1 respondent: 25-29 jaar 3 respondenten: 30-35 jaar
	Beleidsmedewerker	Man	
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
E	<i>Direct leidinggevende</i>		1 respondent: 25-29 jaar 2 respondenten: 30-35 jaar
	Beleidsmedewerker	Man	
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
F	<i>Direct leidinggevende</i>		1 respondent: 30-35 jaar
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
G	<i>Direct leidinggevende</i>		2 respondenten: 25-29 jaar 2 respondenten: 30-35 jaar
	<i>Direct leidinggevende</i>		
	Beleidsmedewerker	Man	
	Beleidsmedewerker	Man	
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
H	<i>Direct leidinggevende</i>		2 respondenten: 25-29 jaar 1 respondent: 30-35 jaar
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
	Beleidsmedewerker	Vrouw	
	Beleidsmedewerker	Vrouw	

Figuur 4.1: schema respondenten

-Naast de anonimiteit van beleidsdirecties, is ook besloten tot hantering van anonimiteit van personen. Respondenten hebben ingestemd met het geven van antwoorden op interviewvragen, waarbij het in de raadpleging van deze antwoorden ten behoeve van de onderzoeksresultaten niet mogelijk is om te herleiden tot personen dan wel directies. De volgorde van beleidsdirecties is niet gelijk aan de volgorde waarin de beleidsdirecties eerder vermeld zijn.-

Ter hantering van die anonimiteit is het geslacht van de direct leidinggevendenden niet in bovenstaand schema opgenomen. De in het onderzoek betrokken groep direct leidinggevendenden bestond uit 1 vrouw en 8 mannen.

4.2 Methodologische verantwoording

Binnen de methodologische verantwoording wordt onderscheid gemaakt in drie onderdelen, te weten: onderzoeksstrategie, onderzoeksmethoden en onderzoekstechnieken. Zoals beschreven door Van Thiel (2007) vormen dit drie afzonderlijke onderdelen die daarom ook apart behandeld zullen worden. De beschrijving van de methodologische verantwoording die in deze paragraaf gegeven wordt, geldt voor het onderzoek in het algemeen. De verantwoording zal binnen de operationalisatie (paragraaf 4.3) verder worden toegespitst op het theoretisch construct. Om die reden zullen de maatregelen voor betrouwbaarheid en validiteit (paragraaf 4.4) dan ook na de operationalisatie gegeven worden.

4.2.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie betreft de alomvattende grondslag van het onderzoek (van Thiel, 2007). Dit onderzoek is een casestudy (gevalsstudie). Er is ingegaan op de natuurlijke situatie van zowel direct leidinggevendenden als jonge medewerkers omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden; bij de direct leidinggevendenden betrof dit de situatie als vertegenwoordiger van de organisatie en meer specifiek hun eigen rol in het toebedelen van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden; bij de jonge medewerkers betrof dit de verwachtingen die zij hebben omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en in hoeverre deze worden waargemaakt.

Het domein dat hierbinnen centraal stond is, zoals al in het steekproefkader is aangegeven, de beleidskern. Binnen de 8 directies daarvan die in het onderzoek zijn opgenomen, zijn de afdelingen en clusters, waar de meeste jonge beleidsmedewerkers werkzaam zijn, gekozen als subeenheden. Meer specifiek betreft het onderzoek een gevalsstudie (de beleidskern) bestaande uit meerdere subdelen (de 8 directies) (Van Thiel, 2007).

Naast het algehele beeld dat uit het onderzoek naar voren kwam, zijn ook de beleidsdirecties onderling vergeleken op de punten waar dit mogelijk en relevant was. Dit is gedaan op basis van informatie gegeven door zowel de direct leidinggevendenden als de jonge beleidsmedewerkers.

De strategie 'gevalsstudie' bestaat uit verschillende elementen die vanuit de probleemstelling gedurende het onderzoek aan bod komen. Dit zijn achtereenvolgens het verkennende-, beschrijvende-, diagnosticerende-, het ontwerpende en het evaluatieve element (van Thiel, 2007). Binnen dit onderzoek zullen behalve het evaluatieve element, alle elementen aan de orde komen. In de operationalisatie (paragraaf 4.3) zal worden aangegeven bij welke deelvragen welke element wordt behandeld.

4.2.2 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is kwalitatief uitgevoerd, dat wil zeggen dat er kwalitatieve data zijn verzameld in plaats van statistische gegevens (Boeije, 2005; van Thiel, 2007). De keuze hiervoor is gebaseerd op een aantal punten. Ten eerste was de populatie binnen dit onderzoek dermate klein dat een kwantitatieve aanpak hier niet op representativiteit zou uitmonden. Daarbij was het binnen het ministerie van LNV lastig en niet logisch om een kwantitatief onderzoek uit te voeren. In de periode dat dit onderzoek is uitgevoerd, was namelijk ook het Medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgezet. De kans was groot dat de bereidheid van medewerkers zou afnemen als kort daarop een enquête zou worden uitgezet voor dit onderzoek.

Omdat daarnaast de focus van het onderzoek dermate specifiek was, is gekozen voor een kwalitatieve aanpak. Loopbaanontwikkeling werd hier immers bekeken vanuit theorieën die vrij algemeen toepasbaar zijn en waarvan –voornamelijk bij de Leader Member Exchange theorie- de uitingsvormen een grote verscheidenheid met zich meebrengen. Juist door de kwalitatieve aanpak van het onderzoek was het mogelijk om een

uitgebreide invulling van de gehanteerde variabelen te verkrijgen die gespecificeerd waren tot loopbaanontwikkeling. Ook werd het hierdoor bij beide groepen respondenten mogelijk om de achterliggende assumpties van de invulling van die variabelen te duiden. Daarbij werd een meer duidelijk en uitgebreid beeld van de context verkregen. Al met al werd met de kwalitatieve aanpak dus niet alleen duidelijk of er sprake was van een fit en wat de rol van de direct leidinggevende daarin is, maar kwamen bovendien ook andere aanvullende onderzoeksthema's naar boven die in eerste instantie niet waren opgenomen in het onderzoek.

De gegevensverzameling van dit onderzoek betrof in hoofdzaak het houden van interviews. Deze zijn gehouden met zowel direct leidinggevenden als jonge beleidsmedewerkers (jonger dan 35 jaar). Daarnaast is er vooronderzoek gedaan zoals beschreven in hoofdstuk 1 en 2. Ook zijn er –vooruitlopend op paragraaf 4.4- bij de operationalisaties meerdere maatstaven toegepast op de twee gehanteerde theorieën om zo de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten (Boeije, 2005; van Thiel, 2007).

4.2.3 Onderzoekstechniek

De onderzoekstechniek die binnen de interviews is gehanteerd is het houden van semi-structureerde interviews. Dit hield in dit onderzoek kort gezegd in dat de interviewvragen vooraf waren opgesteld en de respondenten een open antwoord konden geven. Het onderwerp van dit onderzoek –en ook van de interviews- is theoretisch gestuurd en daardoor niet geheel open. Het instrument binnen het interview was een vooraf opgestelde topic list (Boeije, 2005; van Thiel, 2007). Deze topic list bestaat uit onderwerpen waarvan vooraf bepaald is dat deze van belang zijn binnen de gesprekken. De vragen die onder deze onderwerpen vallen zijn ook vooraf opgesteld, om zo een algehele structuur te handhaven binnen de gesprekken. Om een goed beeld te krijgen van de verwachtingen van- en mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling, hebben de respondenten open antwoorden gegeven. Hierdoor werd het voor zowel de respondent zelf als de onderzoeker meer mogelijk om de diepte in te gaan. Respondenten kregen hiermee immers de ruimte om een eigen inbreng te geven.

Voor beide groepen respondenten –direct leidinggevenden en jonge beleidsmedewerkers- zijn aparte vragenlijsten opgesteld. Op deze manier werd vanuit twee perspectieven gekeken. Er vond één meetmoment plaats per respondent; er is dus per respondent één interview gehouden. De interviews zijn, met instemming van de respondenten, opgenomen zodat zij daarna als transcript konden worden uitgewerkt. De uitwerking van het interview geschiedde volgens letterlijke beschrijving van wat er tijdens het gesprek gezegd is. Deze uitwerking is desgewenst opgestuurd naar de betreffende respondent om een member check te realiseren. Hiermee kreeg de respondent de mogelijkheid eventuele op- en/of aanmerkingen te geven op de uitwerking (van Thiel, 2007).

4.3 Operationalisatie

In deze paragraaf worden de theoretische begrippen, zoals beschreven in het theoretisch kader, op een meetbare- en waarneembare manier weergegeven. Hiermee wordt duidelijk wat er precies onderzocht gaat worden (van Thiel, 2007). Dit onderzoek is theoretisch gefundeerd en wordt op een kwalitatieve manier uitgevoerd, waardoor de operationalisatie van groot belang is. Hieruit komen namelijk de topic list en interviewvragen voort. In deze paragraaf zal allereerst de manier van meten van de theorieën beschreven worden. Daarna zullen voor achtereenvolgend beide theorieën de te onderzoeken theoretische begrippen worden gedefinieerd. Vervolgens worden hierbij de variabelen, oftewel de praktische uitingsvormen beschreven. Waar dit specifiekere toelichting behoeft, zal er bij bepaalde theoretische constructen nadere verantwoording voor de onderzoeksmethodiek gegeven worden. De operationalisatie mondt uit in de topic list. Tot slot zal de manier van analyseren worden toegelicht.

4.3.1 Manier van meten in beide hoofdtheorieën

Het kwalitatief meten van de combinatie van de twee hoofdtheorieën in dit onderzoek (de Person-Organization fit (en Person-Job fit) en de Leader Member Exchange theorie) vindt zijn achtergrond in een van de manieren waarop de PO- en PJ-fit gemeten kunnen worden.

De P-O fit kan namelijk zowel direct als indirect gemeten worden. Hierbij wordt dan onderscheid gemaakt in subjectieve- perceived-(waargenomen) en objectieve fit.

De *subjectieve fit* wordt gemeten op een directe manier. Er wordt op een directe manier aan een medewerker zelf gevraagd in hoeverre hij/zij denkt te passen binnen de betreffende organisatie. Allereerst wordt de betreffende persoon direct gevraagd zichzelf te beschrijven in persoonlijke kenmerken en karakteristieken. Vervolgens wordt ditzelfde gevraagd, maar dan met betrekking tot de organisatie. Het gaat hier dus om een directe beoordeling van een fit door de medewerker zelf (Cable & Judge, 1995; Verquer, Beehr & Wagner, 2003). Er bestaat echter kritiek op deze methode van directe ondervraging van één persoon: wanneer een ondervraagde medewerker vindt dat hij/zij past in de betreffende organisatie, bestaat de kans dat diegene er daardoor vanuit gaat dat hij/zij tevreden dient te zijn met zijn/haar baan of andersom (Kristof, 1996). Dit hoeft immers niet altijd het geval te zijn.

De *objectieve fit* (ook wel actual fit genaamd) wordt indirect gemeten. Hierbij wordt allereerst aan een medewerker gevraagd zijn/haar persoonlijke kenmerken en karakteristieken te beschrijven om vervolgens aan een ander persoon te vragen de kenmerken en karakteristieken van de organisatie te beschrijven (Cable & Judge, 1995; Verquer et al., 2003). Op deze manier wordt vanuit twee perspectieven bekeken in hoeverre er sprake is van een fit.

Laatstgenoemde fit sluit aan bij dit onderzoek. De combinatie van zowel ondervraging van de medewerker zelf als een ander persoon sluit aan bij de combinatie van de PO-fit –met daarbinnen de PJ-fit- en LMX. Immers: de medewerker (persoon; jonge medewerker) beschrijft zijn/haar persoonlijke kenmerken en verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling. Daarnaast beschrijft de direct leidinggevende als vertegenwoordiger van de organisatie de kenmerken en karakteristieken van de organisatie omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Hiermee kan bepaald worden in hoeverre er sprake is van een fit en wordt aansluiting gevonden bij de rol van de direct leidinggevende daarin, zoals verderop geoperationaliseerd zal worden in paragraaf 4.3.2.1 LMX.

De meetmethode die hierop aansluit betreft de '*Indirect individual-level-measurement*'. Kern hiervan is dat deze methode, in plaats van de daadwerkelijke kenmerken en karakteristieken van de organisatie, juist de individuele waarnemingen van die organisatiekenmerken en –karakteristieken door een persoon belicht. In dit onderzoek zijn dit zowel de waarnemingen van de direct leidinggevende als de jonge beleidsmedewerker omtrent loopbaanontwikkeling (Kristof, 1996).

4.3.2 Person-organization fit (P-O fit) (en Person Job-fit (P-J fit))

Allereerst zal de combinatie van de Person-Organization fit en de Person-Job fit geoperationaliseerd worden. De Person-Job fit is niet in het conceptueel model opgenomen omdat de nadruk binnen dit onderzoek ligt op de Person-Organization fit, zoals is beschreven in het theoretisch kader. Daarnaast bestaat de verwachting dat de PO-fit meer invloedrijk is dan de PJ-fit doordat de 'job' van jonge beleidsmedewerkers voor allen van hen constant is. Ondanks dat door deze uitgangspunten de PJ-fit in principe niet nodig is in dit onderzoek, wordt deze in de operationalisatie wel enigszins opgenomen. Omdat de jonge beleidsmedewerkers specifiek voor de functie van beleidsmedewerker bij het ministerie van LNV hebben gekozen, kan deze keuze via de PJ-fit op de achtergrond toch een rol spelen in de verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Waar in onderstaande beschrijvingen specifiek wordt toegespitst op 'organisatie' (PO-fit) kan in plaats van

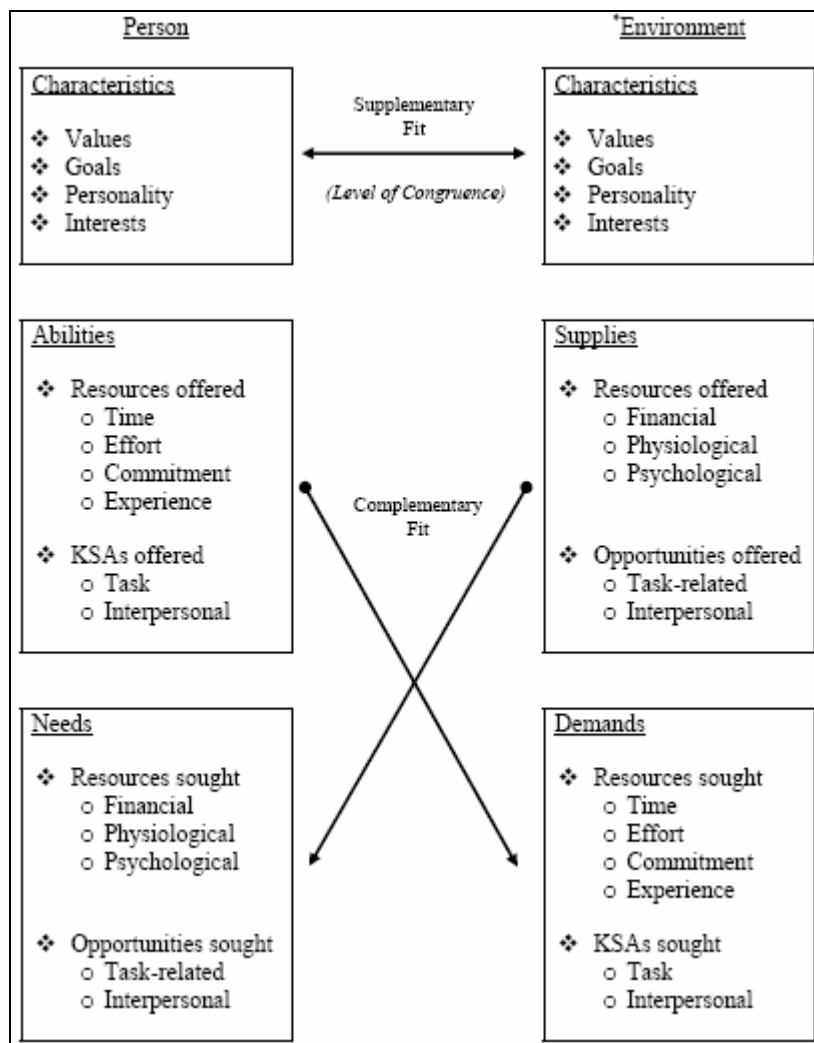
daarvan ook eventueel 'baan' worden ingevuld (PJ-fit). De beschrijving zal verder toegespitst zijn op de algehele PO-fit, waarbij wel in ogenschouw wordt gehouden dat de PJ-fit hierbinnen op de achtergrond meespeelt.

Voorafgaand aan het geven van een meetbare- en waarneembare beschrijving van de theoretische begrippen van de PO-fit en de PJ-fit, verdient het de aandacht om aan te geven wat de conceptuele achtergrond hiervan is.

4.3.2.1 Conceptualisering PO-fit (en PJ-fit)

De conceptualisering van de PO-fit (en de PJ-fit) is in de literatuur uitgebreid en naar verscheidenheid beschreven. Daar kan aan toegevoegd worden dat er veel overlap bestaat hierin. Twee conceptualiseringen steken hier echter bovenuit. Dit betreft allereerst het onderscheid in *supplementaire fit* (de waarden en kenmerken van een medewerker passen bij de waarden en kenmerken van de werkomgeving) en de *complementaire fit* (de waarden en kenmerken van een medewerker zijn van toegevoegde waarde aan de waarden en kenmerken van de werkomgeving) (Muchinsky & Monahan, 1987). Deze definities zijn gebaseerd op de Person Environment-fit in zijn geheel, maar kunnen ook ingevuld worden voor de Person Organization-fit en de Person Job-fit. De werkomgeving wordt hier dan gespecificeerd tot respectievelijk 'organisatie' en 'baan'.

Een tweede onderscheid is binnen de complementaire fit te maken in de *demands-abilities fit* (kennis, vaardigheden en het vermogen van een medewerker passen binnen wat de organisatie/baan van deze medewerker vereist) en de *needs-supplies fit* (de behoeften en voorkeuren van een medewerker kunnen worden vervuld binnen de organisatie waar deze medewerker werkzaam is/de baan die deze medewerker heeft) (Caplan, 1987; Kristof, 1996). Dit is in onderstaand figuur weergegeven. Onder 'environment' (omgeving) vallen, zoals aangegeven, de voor dit onderzoek van belang zijnde 'organization' (organisatie) en 'job' (baan):



Figuur 4.2: Conceptualisering PO-fit & PJ fit weergegeven middels de PE-fit

(Bron: Kennedy, 2005)

4.3.2.2 Operationalisatiemogelijkheden P-O fit (en P-J fit)

In het verlengde van de conceptualisering brengt de literatuur omtrent de PO-fit vier verschillende operationalisering naar voren (Kristof, 1996). Binnen deze vier onderscheiden operationalisering gaan er twee in op de supplementaire fit, een op het needs-supplies perspectief en een op zowel de supplementaire fit als het needs-supplies perspectief. Ondanks dat er binnen de literatuur geen algemene voorkeur voor een bepaalde operationalisatie bestaat en de vier verschillende operationalisering ook niet tegenstrijdig zijn aan elkaar, komt het *needs-supplies perspectief* het meest in de buurt van dit onderzoek. Het needs-supplies perspectief valt onder de complementaire fit, wat in dit onderzoek het uitgangspunt is. Hierbij wordt de fit gecreëerd door een match tussen de individuele karakteristieken van een medewerker (needs) en het organisatieklimaat (supplies). Als we dit toespitsen tot het onderwerp van dit onderzoek, worden de 'needs' gevormd door de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers omtrent loopbaanontwikkeling en de 'supplies' door de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling binnen de organisatie.

Hierbij moet wel vermeld worden dat in het kader van dit onderzoek niet dermate diep wordt gegaan dat alle oorspronkelijke elementen, zoals door Kennedy (1995) en Kristof (1996), worden gemeten. Voor dit onderzoek is toespitsing op loopbaanontwikkelingsmogelijkheden nodig, wat ertoe leidt dat ingegaan zal worden op de 'opportunities sought & opportunities offered' en de 'resources sought (needs) &

resources offered (supplies)' buiten beschouwing zullen worden gelaten. De keuze hiervoor ligt in het feit dat laatstgenoemden teveel ingaan op zaken die niet aanhaken bij de verwachtingen en mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. Het betreffen meer de financiële en psychologische randzaken daaromheen. Daarom worden onder de 'opportunities sought (needs) & -offered (supplies)' respectievelijk de verwachtingen van jonge medewerkers en de mogelijkheden vanuit de organisatie verstaan. De fit die daar mogelijk uit ontstaat is dan complementair omdat beide elkaar kunnen aanvullen.

4.3.2.3 Definities en uitingsvormen P-O en P-J fit

Nu aangegeven is op welke manier de Person-Organization fit en daarbinnen de Person-Job fit worden gemeten, is het van belang te beschrijven wat er precies onder deze theoretische begrippen wordt verstaan:

De *Person Organization-Fit* betreft in dit onderzoek de mate waarin er overeenstemming bestaat tussen kenmerken en verwachtingen van jonge medewerkers omtrent loopbaanontwikkeling en de kenmerken en mogelijkheden die de organisatie daartoe te bieden heeft (Steijn & Groeneveld, 2010; Lauver & Kristof-Brown, 2001).

De *Person Job-Fit* betreft de mate waarin overeenstemming bestaat tussen de kenmerken en verwachtingen van jonge medewerkers omtrent de loopbaanontwikkeling die zij doormaken binnen hun functie als beleidsmedewerker en de kenmerken en mogelijkheden die daarvoor binnen deze functie bestaan (Steijn & Groeneveld, 2010; Lauver & Kristof-Brown, 2001).

De uitingsvormen, ofwel variabelen, die de combinatie van PO- en PJ-fit ondersteunen volgen de indeling in 'needs' en 'supplies'. Daarnaast worden enkele meer algemene variabelen gemeten.

Verwachtingen in een verscheidenheid aan momenten

De 'needs' oftewel verwachtingen, sluiten aan bij de eerste deelvraag van dit onderzoek: **"Welke verwachtingen hebben jonge medewerkers omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden binnen LNV?"**

Deze vraag valt onder het verkennende element van de casestudy ofwel gevalsstudie.

De verwachtingen worden achterhaald door middel van de interviews met jonge beleidsmedewerkers. De verwachtingen kunnen worden ingedeeld in:

- verwachtingen voorafgaand aan het arbeidsproces bij LNV
- al dan niet waargemaakte verwachtingen (gedurende de werkzame jaren bij LNV)
- verwachtingen voor nu en de toekomst

Middels het stellen van meerdere open vragen wordt door de medewerkers zelf een beeld geschetst over de vroegere verwachtingen van hun loopbaan, in hoeverre die al dan niet zijn waargemaakt binnen LNV en hun huidige verwachtingen. Om een totaalbeeld te krijgen in die verscheidenheid in momenten, worden ook specifieke vragen gesteld die ingaan op *de organisatie, de baan, de direct leidinggevende en de mate van autonomie*:

-*Verwachtingen van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden binnen LNV als organisatie*
-*Verwachtingen van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden binnen de baan als beleidsmedewerker*

-*Verwachtingen omtrent de mate van autonomie binnen de werkzaamheden* (Dit punt komt voort uit de geanalyseerde rapportage van exitgesprekken, waarin de mate van autonomie als belangrijk punt werd gezien door jonge beleidsmedewerkers. Omdat een bepaalde mate van autonomie binnen werkzaamheden ook mogelijkheden voor zelfontplooiing met zich meebrengt, is dit punt ook opgenomen in het onderzoek en de interviewvragen).

-*Verwachtingen van de direct leidinggevende omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden* (Dit punt vormt een opzet naar de rol van direct leidinggevende, die verder wordt uitgewerkt in paragraaf 4.3.3 en deelvraag 3. Toch wordt dit in de eerste deelvraag al aangehaald. Op basis van het onderzoek van Purcell &

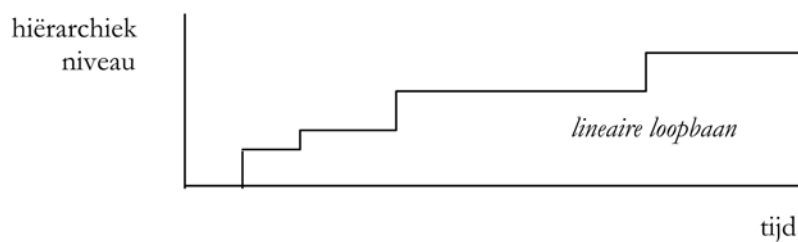
Hutchinson (2007) kan namelijk verondersteld worden dat jonge beleidsmedewerkers binnen hun loopbaanontwikkeling in de praktijk ook verwachtingen hebben van hun direct leidinggevende. In dat onderzoek werd duidelijk dat de direct leidinggevende verantwoordelijk is voor de implementatie van HR praktijken (hier dus loopbaanontwikkelingsmogelijkheden) en de manier waarop hij/zij dit doet. Op deze manier heeft de direct leidinggevende invloed op de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers. Zij hebben hun direct leidinggevende dus nodig in het doormaken van loopbaanontwikkeling. Laatstgenoemde maakt immers de vertaalslag in de mogelijkheden vanuit de organisatie naar de medewerker toe.)

Met deze variabelen wordt uiteindelijk een beeld geschetst van de verwachtingen voorafgaand aan het arbeidsproces van jonge beleidsmedewerkers bij LNV. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre deze al dan niet zijn waargemaakt.

Conceptualisering van loopbaanverwachtingen voor nu- en de toekomst

In het theoretisch kader werd al aangegeven dat de verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling per persoon kunnen verschillen. Om hier toch een wat meer eenduidig beeld van te kunnen schetsen hebben Brousseau, Driver, Eneroth & Larsson (1996) een meervoudig model van loopbaanconcepten ontwikkeld. Hiermee wordt er vanuit gegaan dat loopbaanverwachtingen dynamisch zijn en door de tijd heen groeien. De verwachtingen voeden dan de loopbaanopvatting van een persoon (oftewel de jonge beleidsmedewerker). Om specifiek de huidige- en toekomstige verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers beter te duiden, wordt in de interviews met jonge beleidsmedewerkers ook ingegaan op de persoonlijke loopbaanontwikkeling die zij voor ogen hadden en hebben in de vorm van die loopbaanconcepten. Het model van die loopbaanconcepten bestaat uit vier manieren waarop loopbaanontwikkeling gezien kan worden:

Dit is allereerst het *lineaire loopbaanconcept* dat een loopbaan betreft waarin ontwikkeling wordt doorgemaakt door middel van verticale groei. Er is sprake van hiërarchische stijging door stappen die elkaar opvolgen in de tijd. De ontwikkeling wordt doorgemaakt door steeds hogerop in functieniveau te gaan:

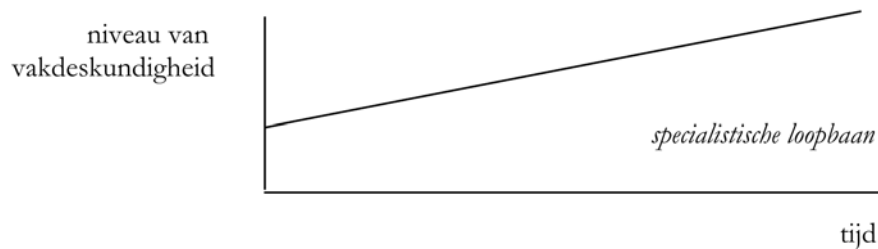


Kernbegrippen lineaire loopbaanconcept:
-opwaartse stappen; -carrière maken; -succes hebben

Figuur 4.3: Het lineaire loopbaanconcept

(Bron: Schreiner, 2008)

Het *specialistische loopbaanconcept* wordt benadrukt door deskundigheid binnen een bepaald specialisme. De loopbaan is hier volledig aan toegewijd. Een medewerker specialiseert en ontwikkelt zich als het ware binnen een bepaald vakgebied geleidelijk aan steeds verder:

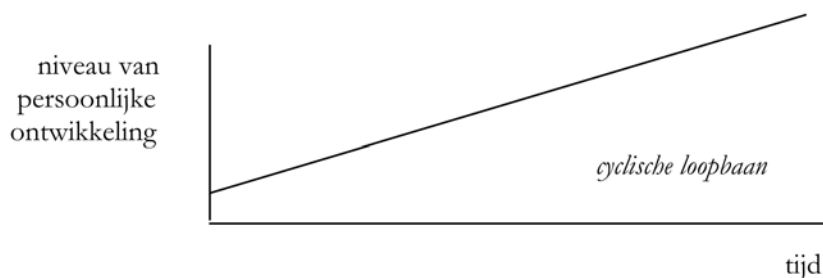


Kernbegrippen specialistische loopbaanconcept:
 -toewijding aan een bepaald specialisme; -verdere ontwikkeling binnen dat specialisme;
 -veilige en stabiele carrière; -betrouwbaarheid; -kwaliteit

Figuur 4.4: Het specialistische loopbaanconcept

(Bron: Schreiner, 2008)

Het *cyclische loopbaanconcept* richt zich met name op het doormaken van persoonlijke ontwikkeling door binnen een bepaald vakgebied een diversiteit aan functies achtereenvolgens uit te oefenen. De ontwikkeling wordt geleidelijk aan doorgemaakt:

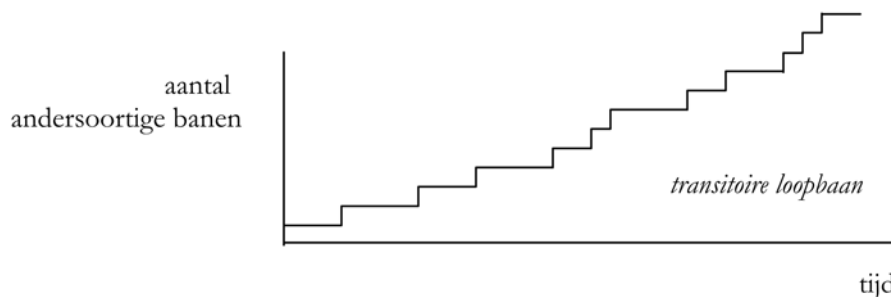


Kernbegrippen cyclische loopbaanconcept:
 -periodiek grote stappen naar verschillende functies binnen hetzelfde vakgebied; -creativiteit; -
 uitdaging; -diversiteit in vaardigheden; -persoonlijke ontwikkeling: kennis en vaardigheden

Figuur 4.5: Het cyclische loopbaanconcept

(Bron: Schreiner, 2008)

Het *transitoire loopbaanconcept* tot slot omvat de meest variërende loopbaan. Hierbinnen wordt namelijk gericht op het steeds overstappen naar andere vakgebieden dan de huidige en vorige. De opeenvolging van deze stappen leidt hierin tot het doormaken van ontwikkeling.



Kernbegrippen transitoire loopbaanconcept:

- onzekerheid over toekomst loopbaan wordt gezien als voldoening;
- aanpassingsvermogen; -afwisseling en onafhankelijkheid; -snelheid in leren;
- overstappen naar geheel ander vakgebied; -project focus

Figuur 4.6: Het transitoire loopbaanconcept

(Bron: Schreiner, 2008)

Operationalisatie van loopbaanverwachtingen voor nu- en de toekomst

Voor de operationalisering hiervan moet een drietal elementen van de loopbaan helder gekregen worden, namelijk de *duur, richting en stabiliteit* (Brousseau et al., 1996; Schreiner, 2008). Naast de interviewvragen die de respondenten de elementen afzonderlijk lieten beschrijven, is de respondenten ook gevraagd op een formulier aan te wijzen welk loopbaanconcept het best bij hen past. Op het formulier waren de vier soorten loopbaanconcepten afgebeeld.

Door de respondenten zelf hun voorkeur aan te laten wijzen, is dubbel nagegaan hoe zij hun huidige- en toekomstige loopbaan zien. De drie genoemde elementen vormen hierbij de variabelen voor de verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling:

- De *duur* van de loopbaan: de termijn die een jonge medewerker voor ogen heeft om een bepaalde functie uit te oefenen.
- De *richting* van de loopbaan: de ontwikkeling die een jonge medewerker door wenst te maken. Dit kan zowel een verticale- (hogerop komen) als een horizontale (verbreding) richting zijn.
- De *stabiliteit* van de loopbaan: het onderscheid in *baan- en werkzekerheid*.
 - Baanzekerheid*: werk waarin er zekerheid in het behoud van deze baan verwacht wordt en er een zekere mate van verbondenheid aan de organisatie aanwezig is. Ook is de inhoud van het werk belangrijk. Deze combinatie maakt dat de persoonlijke capaciteiten van een medewerker meer benut worden.
 - Werkzekerheid*: werk waarbij de inzetbaarheid van een medewerker centraal staat. De duur van uitoefening van de functie is vaak tijdelijk. De inhoud van het werk is in mindere mate van belang. Er wordt ontwikkeling doorgemaakt binnen de tijdelijke functie en deze ontwikkeling bijdraagt aan de garantie om een nieuwe baan te vinden (Schreiner, 2005; De Beer, 2010).

In het verlengde van de huidige en toekomstige verwachtingen is het bovendien van belang om in te gaan op een meer algemene variabele omtrent de 'needs' –en dus verwachtingen- van jonge beleidsmedewerkers. Dit is '*de intentie om te stoppen met de baan*':

- Intentie om te stoppen*: betreft de mate waarin overwogen wordt de functie als beleidsmedewerker neer te leggen en eventueel ook de organisatie te verlaten. Deze kan immers zowel verklarend zijn voor- als van invloed zijn op de uitkomsten die de variabelen omtrent loopbaanontwikkeling teweeg brengen. In dit onderzoek is deze

variabelen dan ook gelinieerd aan het *behoud* van jonge beleidsmedewerkers. Kristof-Brown et al. geven aan dat een voorname gedraging is binnen de PO fit en de PJ-fit in het algemeen. Ondanks dat dit onderzoek zich specifiek richt op loopbaanontwikkeling, is deze variabele om de zojuist genoemde reden ook opgenomen. Binnen de interviews met jonge beleidsmedewerkers is voor deze variabele dan ook specifiek gevraagd naar de situatie daarvan nu en hoe zij die, afhankelijk van de aanwezigheid van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, zien voor de toekomst.

Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

Het meten van die hierboven genoemde variabelen geeft uiteindelijk een beeld van de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers omtrent loopbaanontwikkeling in een verscheidenheid aan momenten. Om uiteindelijk te bepalen in hoeverre er sprake is van een fit, moet achterhaald worden wat de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden zijn die LNV biedt. Dit leidt tot de tweede deelvraag:

“Welke mogelijkheden biedt LNV voor de loopbaanontwikkeling van (jonge) beleidsmedewerkers?”

Ook deze vraag valt onder het verkennende element van de gevalsstudie. In deze deelvraag wordt het perspectief van de direct leidinggevende belicht. De ‘supplies’, oftewel loopbaanontwikkelingsmogelijkheden vanuit de organisatie, komen hier aan bod. De direct leidinggevende wordt gezien als de vertegenwoordiger hiervan. Daarbij wordt in de interviews met hen dezelfde indeling van verwachtingsmomenten aangehouden als in de interviews met jonge beleidsmedewerkers en zijn dezelfde bovenstaande variabelen zijn ook opgenomen in de interviewvragen. De direct leidinggevendenden geven nu antwoord op dezelfde soort vragen, maar dan vanuit organisatieperspectief. Bovendien worden er vragen gesteld over de huidige loopbaanontwikkelingsmogelijkheden die de direct leidinggevendenden –als vertegenwoordigers van organisatie naar de jonge beleidsmedewerkers- toepassen.

Fit

Met de beantwoording van de eerste twee deelvragen wordt de basis gevormd voor de fit die in derde deelvraag centraal staat:

“In hoeverre is er sprake van een fit tussen de verwachtingen van jonge medewerkers en de geboden loopbaanontwikkelingsmogelijkheden van LNV?”

Deze deelvraag betreft het beschrijvende element van de gevalsstudie. Beide perspectieven uit deelvraag 1 (verwachtingen door jonge beleidsmedewerkers) en deelvraag 2 (loopbaanontwikkelingsmogelijkheden door direct leidinggevendenden) geven uiteindelijk het antwoord op de mate waarin er sprake is van een fit in loopbaanontwikkelingsmogelijkheden binnen LNV. Hierbij moet opgemerkt worden dat de beantwoording van de vragen niet strikt te scheiden is. Dit komt door de hantering van de objectieve fit; direct leidinggevendenden gaan in op jonge medewerkers en andersom.

4.3.3 Leader Member Exchange Theory (LMX)

Zoals aangegeven is in de onderzoeksmethode (paragraaf 4.2.2) is ervoor gekozen om ook het meten van de Leader Member Exchange Theory op een kwalitatieve manier te doen, waarin de toespitsing op loopbaanontwikkeling verwerkt is. Dit is dus een toevoeging op de algemene kwantitatieve manier die ‘slechts’ gespecificeerd tot alleen de relatie tussen leidinggevende en medewerker op uiteenlopende gebieden.

Naast het beschrijven van de LMX zelf, zal ook ingegaan worden op de theoretische begrippen die in dit onderzoek daar onderdeel van uitmaken. Dit zijn de Expectancy Valence Theory en Prosocial Organizational Behavior. Zowel de Nederlandse definities als meetwaarden zullen hieronder weergegeven worden.

4.3.3.1 Expectancy Valence Theory

Voordat wordt ingegaan op de *Leader Member Exchange theorie*, komt eerst de *Expectancy Valence Theory* aan de orde. Evenals de beschrijving van deze theorie in het theoretisch kader (paragraaf 3.2.6) kan deze ook toegespitst worden op het onderwerp

van dit onderzoek. Hiermee kan de theorie –in aanvulling op de Leader Member Exchange theorie- als alomvattende verklaring worden gezien voor de rol van een direct leidinggevende in een eventuele fit tussen de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers van loopbaanontwikkeling en de mogelijkheden daarvoor:

-*Valence: (waardebepaling)*: de mate waarin een direct leidinggevende in staat is om te bepalen welke waarde een jonge beleidsmedewerker hecht aan loopbaanontwikkeling.

-*Expectancy: (verwachtingenbepaling)*: de mate waarin een direct leidinggevende in staat is te ontdekken wat de verwachtingen zijn van een jonge beleidsmedewerker omtrent loopbaanontwikkeling en welke mogelijkheden en middelen die medewerker daarvoor behoeft.

-*Instrumentaly: (inzet van benodigde instrumenten)*: de mate waarin een direct leidinggevende ook daadwerkelijk instrumenten voor loopbaanontwikkeling inzet die een jonge beleidsmedewerker behoeft en/of beloofd zijn.

Op die alomvattende verklaring van de Expectancy Valence Theory omtrent de rol van de direct leidinggevende is Leader Member Exchange-theorie weer van invloed. De kwaliteit van de relatie tussen een direct leidinggevende en een jonge beleidsmedewerker beïnvloed namelijk de rol die de direct leidinggevende heeft op de creatie van een eventuele fit tussen de verwachtingen van- en mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling.

4.3.3.2 Definitie en uitingsvormen LMX-theorie

Om de Leader Member Exchange Theory meetbaar en waarneembaar te maken, is het allereerst van belang een definitie te geven van deze theorie binnen dit specifieke onderzoek.

-*Leader Member Exchange*: de tweezijdige relatie tussen een direct leidinggevende en een jonge beleidsmedewerker, waarbij de kwaliteit van die relatie van invloed is op de rol die de direct leidinggevende heeft in de mate waarin verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers omtrent loopbaanontwikkeling al dan niet worden waargemaakt. Hierin wordt onder 'verwachtingen' dan 'reële verwachtingen' verstaan en bestaat de mogelijkheid dat leidinggevendens ook een bepaalde verwachting van de jonge beleidsmedewerkers hebben.

Door naar de kwaliteit van die tweezijdige relatie te kijken wordt ingegaan op de rol die direct leidinggevendens hebben in het creëren van die fit. Zodoende kan antwoord gegeven worden op de vierde deelvraag van dit onderzoek:

“Wat is de rol van direct leidinggevendens in het creëren van de fit en leidt de fit uiteindelijk tot het behoud van jonge beleidsmedewerkers?”

Deze deelvraag omvat het diagnosticerende element van dit onderzoek waarin de invloed van de direct leidinggevende op de creatie van een al dan niet aanwezige fit vastgesteld wordt.

In de interviews zijn dan ook aan beide groepen respondenten vragen gesteld die ingaan op variabelen die de Leader Member Exchange kunnen beoordelen. Hierbij is aan de jonge beleidsmedewerker gevraagd om hun direct leidinggevende te beoordelen op de gekozen variabelen en aan de direct leidinggevendens is gevraagd om zichzelf op diezelfde punten te beoordelen. Met deze manier van beoordelen van de direct leidinggevende wordt de indirecte manier van meten –voortkomend uit de objective fit- in stand gehouden. Uit de veelheid aan kwantitatieve variabelen is uiteindelijk gekozen voor variabelen die ontleend zijn aan Schriesheim, Castro & Cogliser (1999). Zoals in het theoretisch kader al werd aangegeven hebben zij de meest voorkomende dimensies van de LMX-theorie onderzocht en daaruit een zestal variabelen geselecteerd. Dit zijn *attention, latitude, liking, support, loyalty en trust*. Deze variabelen sluiten aan op het onderwerp van dit onderzoek en zijn dan ook opgenomen als variabelen voor de kwalitatieve hantering van de LMX-theorie. Voor dit onderzoek zijn hieraan drie variabelen toegevoegd die ook vaak voorkomend zijn en bovendien ook aansluiten bij het onderwerp van deze scriptie, namelijk *communicatie* en *verantwoordelijkheid*.

-*Attention: (Aandacht)*: de mate waarin een direct leidinggevende tijd besteed en belang hecht aan de loopbaanontwikkeling van een jonge beleidsmedewerker en laatstgenoemde dit ook daadwerkelijk ervaart.

-*Lattitude*: 1. (*Vrijheid van handelen in het werk*): de mate waarin een jonge beleidsmedewerker tevreden is met de autonomie in het uitvoeren van taken die door de direct leidinggevende aan hem/haar is toegekend.

2. (*Besprekingsbereidheid*) : de mate waarin een direct leidinggevende bereid is om in te gaan op het bespreken van initiatieven van een jonge beleidsmedewerker omtrent zijn/haar loopbaanontwikkeling en een jonge beleidsmedewerker zich ook vrij voelt om dit te initiëren.

-*Liking*: de mate waarin een direct leidinggevende zijn/haar *waardering* uit over geuite loopbaanambities van een jonge beleidsmedewerker en laatstgenoemde dit ervaart.

-*Support*: de mate waarin een direct leidinggevende *ondersteuning* biedt in de loopbaanontwikkeling van een jonge beleidsmedewerker en laatstgenoemde dit ervaart.

-*Loyalty*: 1. *Loyaliteit aan leidinggevende*: de mate waarin een jonge beleidsmedewerker door de al dan niet ontvangen ondersteuning van een direct leidinggevende gemotiveerd wordt om werkzaam te blijven onder deze persoon en dit ook de intentie is van de direct leidinggevende.

2. *Prosocial Organizational Behavior*: de mate waarin een jonge beleidsmedewerker door ondersteuning van de direct leidinggevende in verdere loopbaanontwikkeling niet alleen individueel bevoordeeld wordt, maar ook bereid is deze verdere loopbaanontwikkeling toe te passen om zo een betere bijdrage aan de direct leidinggevende en de organisatie te kunnen leveren.

-*Trust: (vertrouwen)*: de mate waarin een jonge beleidsmedewerker in zijn/haar functioneren en ambities het gevoel heeft vertrouwen te krijgen van een direct leidinggevende en waarin laatstgenoemde een sfeer van vertrouwen vindt heersen binnen de betreffende afdeling.

-*Communicatie*: de manier waarop- (via formele gesprekken zoals functioneringsgesprekken of in informele tussentijdse gesprekken) en de frequentie waarmee een direct leidinggevende een jonge beleidsmedewerker informeert over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en/of deze jonge beleidsmedewerker zijn wensen hierin kan uiten naar de direct leidinggevende toe.

-*Verantwoordelijkheid*: degene bij wie de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling van een jonge beleidsmedewerker ligt (direct leidinggevende of jonge beleidsmedewerker zelf).

4.3.4 Topic list

De bovenstaande uitwerking van definities, meetbare en waarneembare waarden van de theoretische begrippen heeft uiteindelijk geleid tot een topic list die is gehanteerd in de interviews. De topic list is dan ook een interviewinstrument dat omschreven kan worden als een interviewhandleiding (Boeije, 2005; van Thiel, 2007). Aan de hand van deze lijst zijn de interviewvragen opgesteld die zijn voorgelegd aan de respondenten. De onderstaande tabel geeft een weergave van de topiclist voor beide groepen respondenten:

Direct leidinggevende	Jonge beleidsmedewerker
Algemeen	Algemeen uitgebreid
Verwachtingen jonge beleidsmedewerkers voorafgaand aan arbeidsproces	Verwachtingen loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voorafgaand aan arbeidsproces
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden LNV (vertegenwoordiger organisatie)	Doorwerking verwachtingen loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
Relatie direct leidinggevende - jonge beleidsmedewerker:	Relatie jonge beleidsmedewerker - direct leidinggevende:
<i>*huidige situatie loopbaanontwikkelingsmogelijkheden</i>	<i>*huidige situatie loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voorafgaand aan</i>
<i>*inhoud algemeen</i>	<i>*inhoud algemeen</i>
<i>*inhoud meer baaninhoudelijk</i>	<i>*inhoud meer baaninhoudelijk</i>
Manier van leidinggeven	Manier van leidinggeven
Loopbaanconcepten	Loopbaanconcepten
Doorwerkende invloed loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	Doorwerkende invloed loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

Figuur 4.7: Topic list

4.3.5 Manier van analyseren

Omdat dit onderzoek een kwalitatief is uitgevoerd, is het van belang wat meer verantwoording te geven voor de manier waarop de analyse is aangepakt. De in totaal 33 interviews hebben een veelheid aan informatie opgeleverd. Om deze gestructureerd te kunnen analyseren moeten de gegevens daaraan voorafgaand geordend worden. Zoals uit de topic list opgemaakt kan worden, was er vooraf aan de interviews al enige ordening in vragen aangebracht. De interviewvragen zijn immers voortgekomen uit de topic list.

In het ordenen en analyseren van de gegevens zijn codes toegekend. Een code is een begrip dat een bepaald fragment binnen de interviewantwoorden kenmerkt en op inhoud onderscheid van andere antwoorden omdat het hiermee aan een bepaald thema toebedeeld wordt. De code geeft dus aan onder welk thema een fragment valt (Boeije, 2005). Hiermee kon echter niet voorkomen worden dat de antwoorden van respondenten soms buiten de gestelde kaders van vragen gingen. Daarom is er op basis van de topic list en operationalisatie een codeboom gemaakt, die een weergave geeft van thema's die onderscheiden worden. Doordat aan deze thema's een code is gehangen, was het mogelijk om bepaalde thema's en fragmenten in relatie tot elkaar te brengen. Hiermee werden de verbanden en structuren van de gegeven informatie duidelijk. Deze fase binnen de analyse wordt ook wel *axiaal coderen* genoemd. Vervolgens is aan de hand van de fragmenten in de interviews bekeken of de topic list de lading dekte en hoe deze beter geordend kon worden. Zo kunnen er hoofd- en subcodes onderscheiden worden, waaronder de verschillende fragmenten vallen. Bovendien zijn tijdens de analyse aanvullende thema's duidelijk geworden. Deze zijn roodgedrukt. Al met al heeft dit in de onderstaande codeboom geresulteerd:

- **Verwachtingen jonge beleidsmedewerkers**
 - > Reden of achtergrond keuze LNV
 - wel/geen ervaring binnen LNV
 - > Verwachtingen loopbaanontwikkeling voorafgaand arbeidsproces
 - algemeen
 - organisatie
 - baan
 - autonomie
 - direct leidinggevende
 - > Huidige- en toekomstige verwachtingen loopbaanontwikkeling
 - intentie om te stoppen
 - loopbaanconcepten
 - ~ *duur*
 - ~ *richting*
 - ~ *stabiliteit*
 - duidelijkheid volgende loopbaanstap

- **Mogelijkheden loopbaanontwikkeling**
 - Direct leidinggevenden:**
 - > Mogelijkheden loopbaanontwikkeling
 - binnen directie
 - toepassing instrumenten
 - loopbaanstappen
 - verantwoordelijkheid ambities medewerkers

 - Jonge beleidsmedewerkers:**
 - > Aandacht van loopbaanontwikkeling binnen beleidsdirectie
 - aanwezigheid aandacht
 - horizontaal- of verticaal gericht
 - bekendheid met loopbaanontwikkelinginstrumenten

- **Fit tussen verwachtingen en mogelijkheden**
 - Jonge beleidsmedewerkers:**
 - > Al dan niet waargemaakte verwachtingen
 - algemeen
 - bijgestelde verwachtingen
 - organisatie
 - baan
 - instrumenten voor loopbaanontwikkeling
 - autonomie
 - direct leidinggevende
 - > Aandacht van loopbaanontwikkeling binnen beleidsdirectie
 - aanwezigheid aandacht
 - horizontaal- of verticaal gericht
 - bekendheid met loopbaanontwikkelinginstrumenten

 - Direct leidinggevenden:**
 - > Verwachtingen jonge beleidsmedewerkers
 - bekendheid met verwachtingen
 - aantrekkingskracht LNV
 - sollicitatiegesprekken
 - loopbaanconcepten
 - ~ *duur*
 - ~ *richting*
 - ~ *stabiliteit*
 - intentie om te stoppen

- **Rol van leidinggevenden en behoud**

- **Jonge beleidsmedewerkers:**

- > Relatie jonge beleidsmedewerker - direct leidinggevende

- inhoud algemeen

- ~ *aandacht*

- ~ *waardering*

- ~ *vrijheid*

- ~ *verantwoordelijkheid*

- ~ *communicatie*

- inhoud meer baaninhoudelijk

- ~ *ondersteuning*

- ~ *loyaliteit*

- ~ *vertrouwen*

- ~ *vrijheid in baan*

- > Manier van leidinggeven

- **Direct leidinggevenden:**

- > Relatie direct leidinggevende - jonge beleidsmedewerker

- inhoud algemeen

- ~ *aandacht*

- ~ *waardering*

- ~ *vrijheid*

- ~ *verantwoordelijkheid*

- ~ *communicatie*

- inhoud meer baaninhoudelijk

- ~ *ondersteuning*

- ~ *loyaliteit*

- ~ *vertrouwen*

- ~ *vrijheid in baan*

- > Manier van leidinggeven

- > Eigen toekomstbeelden behoud jonge medewerkers

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk gaat in op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Omdat hierdoor de gegevens niet statistisch worden verwerkt, dient er aan de betrouwbaarheid en validiteit extra aandacht geschonken te worden (van Thiel, 2007). De betrouwbaarheid bestaat uit de nauwkeurigheid en de herhaalbaarheid van het onderzoek. De validiteit bestaat uit twee onderdelen, namelijk de interne validiteit en de externe validiteit. De interne validiteit gaat in op de mate waarin het onderzoek als geldig kan worden beschouwd. Dat wil zeggen: is er precies onderzocht wat de onderzoeker te weten wilde komen? De externe validiteit gaat in op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Dat wil zeggen: kunnen de resultaten van het onderzoek ook geldend zijn voor andere onderzoeksobjecten en instituten?

Omdat het een kwalitatief onderzoek betreft, wordt in navolging van van Thiel (2007) gebruik gemaakt van synoniemen van betrouwbaarheid en validiteit, die beter aansluiten bij de kwalitatieve aard. De betrouwbaarheid wordt dan ook gedefinieerd als navolgbaarheid. De navolgbaarheid van dit onderzoek is in specifieke gevallen mogelijk. Het onderzoek is gericht op loopbaanontwikkeling en toegespitst tot twee typen respondenten. Dit perkt de mogelijkheden voor algemene navolgbaarheid in. Echter zijn de toegepaste theorieën –en dan met name de Leader Member Exchange theorie- wel gericht op diezelfde twee typen respondenten (direct leidinggevenden en medewerkers). Het is daarmee in die zin navolgbaar dat het toegepast zou kunnen worden als een nieuw kwalitatief onderdeel van die theorieën. Daarbij is in dit onderzoek wel zo nauwkeurig

mogelijk ingegaan op elementen (verwoord in variabelen) die beide theorieën zo omvattend mogelijk representeren binnen het onderwerp loopbaanontwikkeling.

De interne validiteit van dit onderzoek kan worden gefundeerd op het punt van saturatie (Boeije, 2005). In het totaal van 33 interviews kwamen vanaf ongeveer het 25^e interview geen nieuwe punten en toevoegingen naar boven. Dit geldt zowel voor de jonge beleidsmedewerkers als de direct leidinggevenden. De planning van interviews met beide groepen respondenten was qua aantal van beiden namelijk in evenwicht. Op het moment dat de verzadiging in informatie bereikt werd, stonden nog 2 interviews met direct leidinggevenden en 6 interviews met jonge beleidsmedewerkers ingepland. De aannemelijkheid van de onderzoeksresultaten wordt hiermee vergroot.

De externe validiteit, ofwel overdraagbaarheid van de resultaten binnen dit onderzoek stoelt op de replicatielogica. Allereerst voor LNV zelf, zijn er 8 van de in totaal 10 beleidsdirecties binnen het onderzoek betrokken. Ondanks dat de resultaten soms een verscheidenheid in directies kunnen laten zien, is het niet waarschijnlijk dat de twee niet onderzochte directies geheel andere dingen naar boven zouden brengen. Immers: het onderwerp van dit onderzoek is bij één ministerie onderzocht. Over het algemeen genomen, zijn de resultaten voor de respondenten in het geheel belangrijk. Dit is immers ook het uitgangspunt van dit onderzoek geweest.

Voor wat betreft personen, instanties en dergelijke buiten LNV, zouden de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers mogelijk ook voor kunnen komen bij andere ministeries. De resultaten van de mate van fit en de rol van de direct leidinggevende daarin, zijn teveel toegespitst op het ministerie van LNV om deze als overdraagbaar aan andere organisaties te beoordelen. Voor LNV intern gaat de replicatielogica op, daarbuiten niet.

4.5 Samenvattend

Terugblik

In dit hoofdstuk is een weergave van de onderzoeksopzet gegeven. Het steekproefkader betrof de beleidskern van het ministerie van LNV. Hierbinnen is een selecte steekproef getrokken van allereerst jonge beleidsmedewerkers (jonger dan 35 jaar) en daarnaast direct leidinggevenden.

De onderzoeksstrategie die hier gehanteerd is betreft een gevalstudie. Het domein hierbinnen bestaat uit de beleidskern, die weer opgebouwd is uit directies waarvan er 8 zijn opgenomen in dit onderzoek.

De onderzoeksmethodologie is kwalitatief onderzoek. Hierin is middels het houden van semi-gestructureerde interviews de onderzoekstechniek gevormd.

De operationalisatie van beide hoofdtheorieën is in paragraaf 4.3 gegeven. Hierin volgt de combinatie van Person-Organization fit en Person-Job fit het needs-supplies principe (needs zijn hier loopbaanontwikkelingsverwachtingen, supplies zijn hier loopbaanontwikkelingsmogelijkheden).

In de operationalisatie van de Leader Member Exchange is ook deze theorie toegespitst op loopbaanontwikkeling en bovendien aangevuld met de Expectancy Valence Theory. Uit de operationalisaties is de weergegeven topic list voortgekomen. Voor duiding van de analyse is een codeboom weergegeven.

Tot slot is enerzijds de betrouwbaarheid van het onderzoek (toepassing van kwantitatieve theorieën op een kwalitatieve manier waarmee deze kwalitatieve specifieke aanpak een aanvulling vormt op de kwantitatieve en meer algemene aanpak) en anderzijds de validiteit (intern: het punt van saturatie en extern: replicatielogica die opgaat voor de niet meegenomen beleidsdirecties) van het onderzoek weergegeven.

Vooruitblik

Met de beschrijving van de onderzoeksopzet is toegekomen aan de beantwoording van de deelvragen. Dit zal in hoofdstuk 5 tot en met 8 plaatsvinden.

5. Verwachtingen van loopbaanontwikkeling

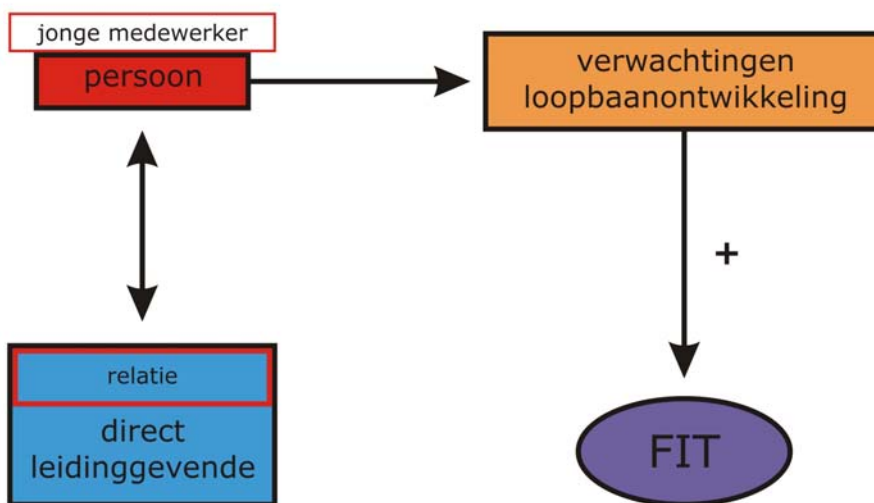
5.1 Inleiding

In dit- en de hoofdstukken 6 , 7 en 8 zal de beantwoording van de deelvragen plaatsvinden. Per deelvraag zal aangegeven worden op welk deel van het conceptueel model de beantwoording betrekking heeft. Daarnaast zal ingegaan worden op allereerst de beantwoording van de vraag voor de beleidskern als geheel en –waar dit relevant is- zal ook aangegeven worden waarop er overeenkomsten en verschillen tussen beleidsdirecties onderling bestaan.

Alvorens er bepaald kan worden of er eventueel sprake is van een fit tussen de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden van LNV, wordt allereerst in kaart gebracht wat deze verwachtingen precies zijn. De jonge beleidsmedewerkers vormen de grootste respondentengroep die heeft deelgenomen aan dit onderzoek. Daarnaast maakt het onderdeel ‘verwachtingen’ een groot deel uit van de beantwoording van de hoofdvraag. Dit heeft ertoe geleid dat hieraan één verkennende deelvraag is besteed. Dit eerste hoofdstuk van de analyse gaat dan ook in op de eerste deelvraag van dit onderzoek:

-Welke verwachtingen hebben jonge medewerkers omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden binnen LNV?

Binnen het conceptueel model gaat het om onderstaand onderdeel:



Figuur 5.1: Conceptueel model toespitsing deelvraag 1

In de interviews met de jonge beleidsmedewerkers is ingegaan op de verwachtingen van loopbaanontwikkeling die zij hadden en hebben (pijl naar rechts). Wanneer die verwachtingen ook daadwerkelijk uitgekomen zijn of uit zullen komen, kunnen deze een positieve bijdrage leveren aan de fit vanuit het perspectief van de jonge beleidsmedewerker (pijl met '+'). Het deel 'relatie' met de direct leidinggevende is hierbij ook opgenomen, omdat het niet onwaarschijnlijk is dat de jonge beleidsmedewerkers hierop ingaan met het beschrijven van hun verwachtingen. Dit werd ook in de operationalisatie beschreven aan de hand van het onderzoek van Purcell & Hutchinson (2007). Hierbij gaat het in deze deelvraag slechts om de eventuele verwachtingen die jonge beleidsmedewerkers hebben van hun direct leidinggevende. De invloed die een direct leidinggevende heeft op die verwachtingen wordt hier niet behandeld, wat maakt dat er geen pijlen zijn opgenomen tussen de direct leidinggevende en de verwachtingen. Om een concreet beeld te krijgen van dit alles wordt allereerst ingegaan op de verwachtingen voorafgaand aan het arbeidsproces (paragraaf 5.2). Vervolgens zal

ingegaan worden op de verwachtingen die de jonge beleidsmedewerkers nu- en voor de toekomst hebben (paragraaf 5.3).

In tegenstelling tot wat in de inleiding van dit hoofdstuk vermeld wordt over de weergave voor directies afzonderlijk zal dit hier niet overal het geval zijn. De verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers zijn namelijk persoonsafhankelijk. Dit geldt juist voor de verwachtingen die zij vooraf hadden en voor de toekomst hebben.

5.2. Verwachtingen voorafgaand aan het arbeidsproces bij LNV

In de interviews met jonge beleidsmedewerkers zijn een aantal vragen gewijd aan de verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling die zij hadden voordat zij aan het werk gingen bij LNV. Daarbij is ook gevraagd wat hun reden was om bij LNV te gaan werken. De redenen die hieruit zijn voortgekomen zijn:

Achtergrond van de keuze om bij LNV te gaan werken	Aantal keer genoemd
Vanuit het traineeship	6
Vanuit een stage bij LNV	3
Door de affiniteit met de inhoud van de onderwerpen bij LNV in het algemeen	7
<i>Specifieke affiniteit met LNV vanuit de genoten opleiding</i>	4
<i>Specifieke affiniteit met het doen van maatschappelijk relevant werk</i>	2
Door middel van het persoonlijk netwerk	1

Figuur 5.2: redenen werken bij LNV

Met het analyseren van de antwoorden werd duidelijk dat deze redenen verklarend kunnen zijn voor de verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling die de respondenten daarbij hadden. De weergegeven achtergronden in de tabel kunnen echter overlappend zijn; zo is het zeer waarschijnlijk dat een trainee ook vanuit inhoudelijke affiniteit voor LNV gekozen heeft. De indeling is daarom gemaakt op basis van de genoemde redenen/achtergronden van de respondenten zelf.

5.2.1 Twee groepen

Aan de respondenten is allereerst gevraagd wat zij vooraf verwachtten van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden in het algemeen bij LNV. Na het analyseren van de antwoorden hierop kan de bovenstaande verscheidenheid aan genoemde redenen gereduceerd worden tot twee groepen. De ene groep bestaat uit jonge medewerkers die via de reguliere weg op de functie van beleidsmedewerker hebben gesolliciteerd en zijn aangenomen. Veelal kwamen zij direct vanuit een afgeronde universitaire opleiding of hadden zij een paar jaar werkervaring elders (bij het rijk) opgedaan. De andere groep bestaat jonge medewerkers die al enige ervaring hadden binnen LNV door het traineeship of een stage. Opvallend was namelijk dat er in beide groepen veelal dezelfde soort beelden per groep voortkwam uit de antwoorden.

Jonge beleidsmedewerkers zonder ervaring bij LNV

De eerst genoemde groep heeft niet altijd duidelijk uitgesproken verwachtingen voor wat betreft loopbaanontwikkeling zoals onderstaande respondent verwoordt:

“Eigenlijk had ik niet zoveel verwachtingen. Ik ben hier direct na mijn studie komen werken. Ik was in eerste instantie bezig met een baan zoeken, die dan voor de komende paar jaren bij mijn interesses zou aansluiten. Ik heb daarbij geen rekening gehouden met loopbaanbeleid.” (Vrouw, beleidsdirectie G)

Hiermee wordt niet gezegd dat zij op het gebied van loopbaanontwikkeling niets voor ogen hebben. Voor het grootste deel van hen is de inhoud van de functie en de onderwerpen doorslaggevend geweest om bij LNV te gaan werken. Hun focus lag

voorafgaand aan het arbeidsproces bij LNV dan ook vooral op de inhoud van de functie waarop zij solliciteerden:

"Ik heb er meer voor gekozen om inhoudelijk nog bezig te zijn, dat vind ik heel leuk. Ik hou ervan om me echt als expert te ontwikkelen en heel veel van één onderwerp af te weten. Ik ben er niet zo mee bezig geweest om na te denken of ik manager wilde worden of iets dergelijks." (Vrouw, beleidsdirectie B)

Het doormaken van ontwikkeling in de diepte en/of breedte blijkt achteraf een verwachting te zijn die vaak voorkwam, maar van te voren niet uitgesproken werd. Tijdens sollicitatiegesprekken is het onderwerp loopbaanontwikkeling dan ook slechts in een enkel geval aan de orde gekomen. Dit typeert deze groep jonge beleidsmedewerkers als een gemis. Achteraf hadden ze het ook veel beter gevonden wanneer de verwachtingen van beide kanten uitgesproken had geworden. Dat had teleurstellingen – waar later op in zal worden gegaan- kunnen voorkomen. Een mogelijke verklaring voor het niet uitspreken van die verwachtingen kan gevonden worden in hun beeld van de organisatie. Voor een groot deel van deze groep jonge medewerkers was het namelijk meer een vanzelfsprekendheid dat er aandacht voor loopbaanontwikkelingsmogelijkheden zou zijn. Naast de hiertoe veel gehoorde redenatie dat dit in het algemeen verwacht werd van grotere organisaties, werd bovendien vaak ingegaan op het publieke karakter van LNV:

"LNV behoort tot de overheid. Mijn inschatting was dat het daardoor een vrij degelijk personeelsbeleid zou hebben dat voldoet aan de normen die er zijn. En dat de overheid in haar voorbeeldfunctie dat redelijk op orde zou hebben." (Vrouw, beleidsdirectie C)

Jonge beleidsmedewerkers met enige ervaring bij LNV

De tweede groep, bestaande uit beleidsmedewerkers die na al enige ervaring bij LNV hier in dienst zijn getreden, hadden meer concrete verwachtingen omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Hiermee wordt niet gezegd dat zij wel een hele loopbaanplanning voor zichzelf uitgestippeld hadden, maar zij hadden wel een concreter beeld van de mogelijkheden door de vele trainingen, cursussen en opleidingen die zij tijdens bijvoorbeeld het traineeship aangeboden hebben gekregen:

"Ik verwachtte me inhoudelijk te kunnen specialiseren in de onderwerpen waar ik mee bezig zou gaan zijn. En in de manier waarop de overheid werkt, door het werk te doen. En ik verwachtte begeleiding van mijn leidinggevende of vanuit de organisatie. Wat verwachtte ik nog meer...af en toen cursussen en trainingen kunnen doen." (Man, Beleidsdirectie E)

Ook zij zijn in de meeste gevallen bij LNV in dienst getreden vanwege de inhoud van het werk. Daarnaast zijn er ook een aantal medewerkers geweest die van te voren geen idee hadden van de mogelijkheden omtrent loopbaanontwikkeling en waarvoor het traineeship juist een eye-opener is geweest:

"Ik kwam binnen met het idee dat alle mogelijkheden voor me open zouden staan omdat je eenmaal als 'topambtenaar' binnenkomt. Voordat ik in het traineeship terecht gekomen was, had ik überhaupt niet zo nagedacht over wat ik wilde. Ik wist wel heel goed wat ik niet wilde." (Vrouw, Beleidsdirectie G)

De stagiaires haalden verwachtingen uit hun eigen achtergrond en de informatie die zij kregen tijdens de stageperiode:

"Je leert op school altijd dat de krachten van de organisatie ook in menskracht zitten. Mijn verwachting was dat ze daarin zouden investeren, zouden kijken wat jou trekt en wat je ontwikkelingspunten zijn om zo de poppetjes strategisch neer te zetten zodat je als organisatie vooruit komt." (Vrouw, beleidsdirectie A)

5.2.2 Verwachtingen vooraf van baan, autonomie en direct leidinggevende

De meer specifieke verwachtingen van loopbaanontwikkeling die voorafgaand aan het arbeidsproces bij LNV bestonden, gaan in op de baan, de autonomie binnen het werk en de rol van de direct leidinggevende. De tot nu toe gehanteerde tweedeling van de groep

jonge beleidsmedewerkers wordt hierbij opgeheven. Uit analyse van de interviews blijkt namelijk dat deze voor het grootste deel van de geïnterviewde jonge beleidsmedewerkers in het algemeen gelden.

Baan

Ingaand op de verwachtingen vooraf van loopbaanontwikkeling in hun baan als beleidsmedewerker refereren de respondenten voornamelijk aan het feit dat ze op een inhoudelijke functie binnenkwamen. Daardoor verwachtten zij min of meer automatisch na enige tijd ontwikkeling door te maken. Die ontwikkeling zien ze vaak in verbreding en/of verdieping ten behoeve van de functie-uitvoering. Een enkeling gaat in op het hogerop komen in de functie:

"Ik had verwacht dat, als het zou spelen en ik er behoefte aan zou hebben, er mogelijkheden zouden zijn om weer een schaal hoger te gaan."

(Vrouw, beleidsdirectie H)

Typerend is dat alleen de respondenten dit aangeven die vanuit een andere functie elders zijn overgestapt naar een baan als beleidsmedewerker bij LNV. De verwachtingen vinden in de meeste gevallen hun achtergrond in de functieschaal die deze respondenten in hun vorige functie hadden. Een aantal ontbrak het de ervaring om bij LNV direct in dezelfde schaal in te stromen, waardoor zij in hun functie als beleidsmedewerker lager ingeschaald werden dan waar zij vandaan kwamen.

Autonomie

Voor wat betreft de mate van autonomie binnen het werk zijn de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers vooraf vooral beïnvloed geweest door het beeld dat zij hadden van de politieke- en maatschappelijke context waarin LNV als onderdeel van het overheidswezen opereert:

"Ik wist wel dat het een nogal risicovolle en politiekgevoelige omgeving is, waardoor het niet altijd even makkelijk zou zijn." (Vrouw, beleidsdirectie B)

Dit citaat geeft het beeld weer dat onder velen van de jonge beleidsmedewerkers heerste. Het idee van werkzaam zijn binnen een inhoudelijke functie met politiek gevoelige onderwerpen, maakte hun verwachtingen van autonomie daarbinnen redelijk klein. Naast de context werd opvallend vaak ook ingegaan op de grenzen van de baan zelf:

"Ik denk dat ik verwachtte dat ik minder autonomie zou hebben dan dat ik nu ervaar. Ik had het beeld dat de rijksoverheid redelijk strak was. Het is natuurlijk ook hoe je er tegenaan kijkt. Voor sommige mensen strekt die autonomie verder dan anderen."

(Man, beleidsdirectie B)

De laatste zin uit bovenstaand citaat behoeft dan ook meer aandacht. De jonge beleidsmedewerkers hebben in de interviews opvallend vaak aangegeven vooraf de verwachting gehad te hebben dat er duidelijke functiegrenzen zouden zijn. Mede gevoed door hun contextuele benadering, gingen zij er vanuit dat hun werkzaamheden duidelijk en met duidelijke grenzen afgebakend zouden zijn:

"Daar had ik wel de verwachting van dat duidelijk is wanneer iemand senior is en wanneer junior." (Vrouw, beleidsdirectie D)

Afgezien van de verwachting omtrent grensafbakening, was niet bij iedereen van te voren duidelijk wat de precieze taakinhoud zou gaan zijn. Echter zagen jonge beleidsmedewerkers dit wel als een mogelijkheid om kansen te creëren voor loopbaanontwikkeling:

"Ja, want ik had niet een heel scherp beeld van wat mijn werk precies zou gaan inhouden. Ik had er wel ideeën bij en zeker wel het gevoel dat het mij zou liggen, maar ik had wel het idee dat ik een heel hoop kon leren en mezelf ontwikkelen op de inhoud ook." (Man, beleidsdirectie B)

Direct leidinggevende

Van wat de respondenten van te voren verwachtten van hun direct leidinggevende in hun loopbaanontwikkeling is in de interviews een duidelijk en eenduidig naar voren gekomen. Om te beginnen met de binnenkomst als nieuwe beleidsmedewerker, verwachtten zij aandacht en ondersteuning tijdens de inwerkperiode. Onderstaand citaat geeft een mooie samenvatting van de informatie die uit de interviews gekomen is:

“Ik verwachtte er eigenlijk nog niet zo heel veel van, omdat je net binnenkomt. Maar als ik dan iets zou verwachten met betrekking tot loopbaanontwikkeling, was dat meer een steuntje in de rug, helpen inwerken en zorgen dat je in staat bent om je functie goed uit te voeren.” (Vrouw, beleidsdirectie G)

Ook zijn er een aantal respondenten geweest waarbij die verwachting van extra begeleiding en ondersteuning ontstaan was door gesprekken die toentertijd hebben plaatsgevonden:

“Die verwachtingen had ik wel. Zeker ook na het gesprek dat ik had toen een vaste aanstelling aangeboden werd. Ik kwam als ‘groentje’ binnen en stond er opeens alleen voor. Toen werd mij ook gezegd dat ik op een bepaalde manier extra begeleiding zou krijgen en cursussen en dergelijke. Op dat moment werd het me allemaal wel aangeboden. De uitwerking is dan weer een tweede.” (Vrouw, beleidsdirectie G).

Na de fase van de inwerkperiode komen de meest voorkomende verwachtingen aan bod, namelijk dat de jonge beleidsmedewerkers een zekere mate van sturing van hun direct leidinggevende zouden krijgen in zowel hun loopbaanontwikkeling als de uitvoering van hun werkzaamheden. Ze verwachtten dan ook begeleiding in de vorm van coaching, het krijgen van feedback en het geven van richting, zodat op die manier een situatie ontstaat *“Dat je met elkaar een soort vergezicht creëert van waar je naartoe wil.”*(Man, beleidsdirectie B)

Een opvallend veel voorkomend antwoord lag in de beoordeling van werkzaamheden door een direct leidinggevende:

“Wat ik wel meer had verwacht is dat je een beetje feedback krijgt en meer gecoached wordt. Dat er gezegd wordt wat je goed doet en wat beter kan en het ook echt een keer te horen krijgt als het helemaal mis is.” (Man, beleidsdirectie E)

De achterliggende gedachte bij die verwachting was dat zowel de jonge beleidsmedewerkers als de leidinggevendenden dan op de hoogte zouden zijn van de capaciteiten en vaardigheden van de betreffende beleidsmedewerker en daarmee ingespeeld kan worden op verbeterpunten, zodat het beste uit hen gehaald kan worden.

Hieraan moet nog toegevoegd worden dat een enkele jonge beleidsmedewerker aangaf van te voren te verwachten dat loopbaanontwikkeling zijn/haar eigen verantwoordelijkheid was en de leidinggevende daarin reactief zou moeten voorzien:

“Over het algemeen heb ik altijd wel het idee dat ik het gewoon zelf moet regelen, maar de organisatie en dus de leidinggevende moet daar wel in faciliteren. Ik vind ook dat de organisatie dat aan moet bieden, als ik iets zoek moet ik dat kunnen vinden.” (Vrouw, beleidsdirectie C)

De vraag is in hoeverre dit een persoonsgebonden uitgangspunt is of dat dit verder in het algemeen ook in de verwachting ligt binnen LNV. Hierop zal later worden teruggekomen.

5.3 Verwachtingen voor nu en de toekomst

Om algeheel beeld te krijgen van de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers omtrent loopbaanontwikkeling, worden ook de huidige- en toekomstige verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers aangehaald. Hierbij zal eerst ingegaan worden op hun tevredenheid intentie om te stoppen dan wel door te gaan met hun functie binnen LNV. Dit vormt inzicht de eventuele wensen en verwachtingen die zij hebben in het doormaken van loopbaanontwikkeling bij deze organisatie.

5.3.1 Intentie om te stoppen met de functie binnen LNV

Aan de jonge beleidsmedewerkers is gevraagd of zij over ongeveer 5 jaar nog werkzaam zullen zijn bij LNV. Opvallend was dat deze vraag aan de in totaal 24 jonge beleidsmedewerkers 10 keer met een duidelijke "nee" is beantwoord. Hierin moet de nuance aangebracht worden dat medewerkers van programmadirecties hier ook onderdeel van uitmaakten. Die directies zijn tegen die tijd opgeheven. Al met al worden de grootste redenen van de "nee" in onderstaand citaat verwoord:

"Qua inhoud is het heel erg leuk. Het beleidsgebied waarin ik nu zit is echt mijn ding. Maar loopbaanbeleid, perspectieven, ontwikkelmogelijkheden en waardering -zowel op de werkvloer als in de beloning- vallen tegen. (...) Maar ook door de traagheid waarmee processen hier lopen. En het weinig resultaatgericht zijn van de organisatie mis ik ook erg." (Vrouw, beleidsdirectie B)

Het loopbaanperspectief speelt ook hier weer op. Dit dient echter verduidelijkt te worden. Een groot deel van de personen die het loopbaanperspectief negatief beoordeelt ziet geen mogelijkheden voor verticale ontwikkeling. Vaak hebben zij al verbredende en/of verdiepende stappen gemaakt en zeggen zij zelf toe te zijn aan een hogere functie of schaal. Er wordt namelijk ook door een deel van de respondenten aangegeven dat zij nog wel mogelijkheden zien om zich te ontwikkelen:

"Ik heb niet echt een reden om nu snel weg te gaan. Ik denk wel dat ik me eerst hier verder wil ontwikkelen. De kans is wel aanzienlijk groter dat ik er nog ben, dan dat ik elders werk." (Man, beleidsdirectie A)

En:

"Omdat ik nu zover ben in mijn persoonlijke ontwikkeling, dat ik verwacht over 5 jaar andere hoeken van de organisatie te gaan ontdekken." (Vrouw, beleidsdirectie D)

De potentie voor persoonlijke ontwikkeling is dus zeker nog aanwezig binnen LNV, vooral wat betreft horizontale ontwikkeling. Een ander deel van de medewerkers wil zichzelf ook buiten LNV verbreden. Zij willen meerdere kanten van de rijksoverheid zien en hebben daarom intentie om te stoppen met hun werkzaamheden bij LNV. Daarnaast bestaat ook het argument van een aantal medewerkers dat zij het voor hun persoonlijke ontwikkeling en cv-building sowieso zinvol vinden om om de ongeveer 4 jaar te wisselen van functie. Of dat binnen LNV is of daarbuiten hangt voor hen af van de kansen die ze krijgen binnen LNV of daarbuiten. Bovendien speelt voor een aantal medewerkers de reisafstand een rol. Een veelal gehoorde redenatie van respondenten binnen programmadirecties –maar ook daarbuiten– is dat zij erg verbonden zijn aan de onderwerpen van het werk, maar wanneer zich een kans voordoet op een functie dichterbij huis, zij dit serieus zullen overwegen.

5.3.2 Loopbaanconcepten

Nu duidelijk is geworden hoe de jonge beleidsmedewerkers over de voortzetting hun functie en loopbaan bij LNV denken, kan verder toegespitst worden op de invulling van de loopbaanontwikkeling die zij daarmee verwachten door te maken. Het overgrote deel van de jonge beleidsmedewerkers verwacht in de komende periode van ongeveer 5 jaar nog wel loopbaanstappen te maken. Er is een aantal respondenten dat aangeeft direct al loopbaanstappen te willen maken in de verticale richting. Zij willen in schaal en/of functie omhoog en in enkele gevallen ook graag het Management Opleidingstraject in. Onafhankelijk van hun overtuiging om LNV al dan niet te verlaten, spelen hierin ook de opbouw van het cv en de huidige arbeidsmarktsituatie mee:

"Ik denk dat ik binnen 5 jaar daar toch wel een keuze in moet maken. Als je langer wacht wordt je vanzelf ook minder aantrekkelijk op de arbeidsmarkt." (Man, beleidsdirectie D).

Voor deze respondenten die uit zijn op of toe zijn aan een hogere functie of schaal, belemmert de vacaturestop hun ambities. Zij willen niet te lang op hetzelfde

functieniveau blijven zitten. Persoonlijk hebben ze daar geen problemen mee, maar vanwege een 'gat' dat dan ontstaat binnen hun cv ervaren ze het als belemmering. De jonge beleidsmedewerkers typeren de vacaturestop dan ook als een bottleneck: *"Je moet hier met een volgende baan vooral wachten totdat er iemand weggaat. En er gaan wel mensen weg, maar niet waarvan ik denk "dat is een kans voor mij". Daar stagneert het op. Er zijn hier veel mensen die hier prima zitten en prima hun werk doen en ook vinden dat ze een leuke baan hebben. Die hebben daarmee geen reden om weg te gaan."* (Vrouw, beleidsdirectie F).

De reden dat in deze paragraaf nu opnieuw veel aandacht wordt besteed aan verticale loopbaanontwikkeling komt voort uit de richting die de respondenten aangaven op te willen gaan in hun loopbaanontwikkeling. Het grootste deel van de jonge beleidsmedewerkers geeft namelijk aan dit na verloop van tijd ook te willen, maar zich eerst verder te willen verdiepen en/of verbreden. Hieruit blijkt enige vorm van gematigdheid in eventuele ambities om snel hogerop te komen. Zij willen groeien –veelal naar de functie seniorbeleidsmedewerker-, maar wel met het oog op een lange loopbaan. Onderstaand citaat geeft het bewustzijn daarvan weer:

"Enerzijds wil ik trekker worden van een zwaarder beleidsdossier. Anderzijds bijvoorbeeld een coördinerende functie. Maar ik ben nu pas 28, dus het heeft allemaal nog geen haast. Ik weet nog niet precies wat er allemaal gaat komen de komende jaren." (Vrouw, 28 jaar, beleidsdirectie G)

Om erachter te komen welke vorm van zekerheid zij daarbij zoeken, is aan de respondenten gevraagd of hun voorkeur uit gaat naar baanzekerheid dan wel werkzekerheid. Al gauw bleek dat deze begrippen nogal eens door elkaar worden gehaald. Dit wordt mede gevoed door de redenering achter de beantwoording van de jonge beleidsmedewerkers. De antwoorden laten namelijk een meerderheidskeuze voor een combinatie van beide soorten zekerheid zien. De respondenten hechten namelijk veel belang aan de inhoud van het werk dat zij uitvoeren (baanzekerheid), maar willen tegelijkertijd wel afwisseling van functies hebben om zichzelf zo te blijven ontwikkelen (werkzekerheid):

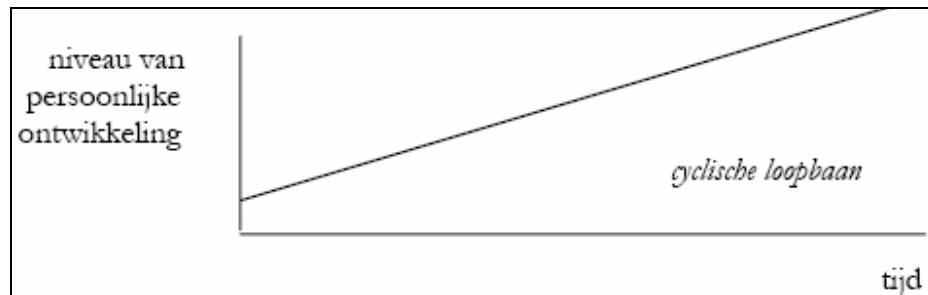
"In mijn persoonlijke ontwikkeling ga ik er ook vanuit dat ik om de zoveel tijd van functie wissel. Dus de zekerheid dat ik één baan hou of bij één organisatie blijf, dat hoeft niet voor mij. De inhoud is wel belangrijk, maar ik vind het vooral belangrijk dat ik plezier hou in mijn werk. De inhoud is niet zó belangrijk dat ik op één plek blijf om die inhoud." (Vrouw, beleidsdirectie A)

De jonge beleidsmedewerkers zijn over het algemeen op zoek naar een baan waarvan de inhoud goed bij hen past en waarin zij het naar hun zin hebben. Dit stellen zij vóór op de zekerheid en garantie in het behoud van die baan:

"Het gaat mij voornamelijk om de inhoud van het werk. Ik wil leuk werk hebben. Ik hoef geen garantie op werk te hebben, ik kan mezelf ook wel bezighouden. Er moet natuurlijk wel brood op de plank komen, maar ik vind het absoluut geen goede motivatie om voor werk te kiezen dat je dan de zekerheid van werk erbij hebt." (Vrouw, beleidsdirectie C). De nadruk die zij op de inhoud van het werk leggen sluit aan bij dezelfde reden die zij gaven voor hun tevredenheid en verbondenheid met LNV.

Enkele respondenten kiezen toch meer voor baanzekerheid. De zekerheid op het behoud van de baan verdient hun voorkeur doordat zij vaste lasten en/of kinderen hebben. Bovendien wordt aangegeven dat het eigenlijk niet op gaat om te zeggen dat baanzekerheid niet meespeelt in een functie bij de overheid omdat die vaak meer zekerheid met zich meebrengen dan bijvoorbeeld een baan in het bedrijfsleven.

Al met al levert de bespreking van de bovenstaande punten een vrij eenduidig beeld op wanneer dit wordt geuit in loopbaanconcepten. Het veruit meest gekozen concept is het cyclische loopbaanconcept:



Periodiek grote stappen naar verschillende functies binnen hetzelfde vakgebied - Persoonlijke ontwikkeling: kennis en vaardigheden - Diversiteit in vaardigheden – Uitdaging - Creativiteit

Figuur 5.3: Het specialistische loopbaanconcept

(Bron: Schreiner, 2008)

De keuze voor dit loopbaanconcept komt overeen met de wens om eerst verbredend ontwikkeling door te maken en zo hogerop te komen. Bovendien sluit het werken 'binnen hetzelfde vakgebied' aan op de inhoudelijke overwegingen die de respondenten maken. Dit concept maakt een veel voorkomende wens mogelijk om breed te ontwikkelen, bijvoorbeeld binnen verschillende beleidsdirecties van LNV, en senior beleidsmedewerker te worden. Opvallend is dat de respondenten die eerder aangaven ofwel in het Management Ontwikkelingstraject terecht te willen komen, ofwel hogerop wilden komen in schaal en/of functie, niet altijd en alleen voor het lineaire loopbaanconcept kiezen. Dit concept sluit namelijk het meest aan bij hun wensen en verwachtingen om carrière te maken. Hiermee is niet gezegd dat er geen combinaties tussen de verschillende concepten gemaakt kunnen worden. Maar toch kiezen opvallend genoeg voor het cyclische loopbaanconcept ofwel het transitoire loopbaanconcept. Hiermee lijken zij te uiten dat zij zich eerst moeten verbreden of iets heel anders moeten kiezen wanneer zij toch hogerop willen komen. Bovendien kiest slechts een enkeling voor het specialistische loopbaanconcept, vaak nog in combinatie met een ander concept. De geringe keuze hiervoor sluit aan bij de afwisseling in werk waar de jonge beleidsmedewerkers voorkeur voor hebben.

5.4 Samenvattend

Terugblik

In de verwachtingen die jonge beleidsmedewerkers voorafgaand aan het arbeidsproces binnen LNV hebben, was een onderscheid te maken in twee groepen:

jonge beleidsmedewerkers zonder ervaring bij LNV die vooraf geen duidelijk uitgesproken verwachtingen bleken te hebben en jonge beleidsmedewerkers met enige ervaring waarbij juist die ervaring wat meer concrete verwachtingen schepte.

Beide groepen zijn voornamelijk vanwege de inhoud van de functie gaan werken bij LNV. De verwachtingen hierbij van omtrent de 'baan' lagen, in het verlengde van de inhoudelijke overwegingen om bij LNV te gaan werken, dan ook in het doormaken van ontwikkeling door verbreding en/of verdieping. Slechts een enkeling –met ervaring in een functie elders- ging in op verticale loopbaanontwikkeling.

Voor wat betreft de 'autonomie' binnen de functie verwachtten de jonge beleidsmedewerkers beperkte vrijheid door de politieke- en maatschappelijke context van het werk. Daarnaast verwachtten zij dat hun functie duidelijk afgebakend zou zijn. Waar bij een enkeling van te voren de taakhoud niet precies vaststond, werd deze ruimte in de functie gezien als mogelijkheid in het creëren van kansen voor loopbaanontwikkeling.

Voor wat betreft de 'direct leidinggevende' verwachtten de jonge beleidsmedewerkers (extra) ondersteuning van deze persoon in de inwerkperiode. Na deze fase verwachtten

zij sturing, begeleiding door middel van coaching en feedback van hun direct leidinggevende, met het idee dat hiermee het 'beste' uit hen gehaald zou worden in hun loopbaanontwikkeling.

Een enkeling gaf aan te verwachten dat de verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling bij hem-/haarzelf zou liggen en de direct leidinggevende hierin reactief op zou treden.

De ambities binnen de huidige- en toekomstige verwachtingen worden belemmerd door de vacaturestop. Veel jonge beleidsmedewerkers willen in hun loopbaan eerst verbreding en/of verdieping doormaken alvorens zij verticaal hogerop willen komen. Dit uit zich in de keuze voor het cyclische loopbaanconcept door het grootste deel van de jonge beleidsmedewerkers. Voor de verbreding en verdieping is dus nog genoeg potentie, maar toch gaven meerdere beleidsmedewerkers aan hun focus langzaamaan hogerop te willen leggen of dit al te hebben gedaan. Hierbij ervaren zij hinder van de vacaturestop. Hoewel zij persoonlijk in veel gevallen hun functie nog wel zouden willen behouden, spelen de opbouw van hun cv in combinatie met de huidige arbeidsmarktsituatie mee in hun intentie om LNV eventueel te verlaten. Deze punten samengenomen kunnen een verklaring geven voor het grote deel van de respondenten dat aangaf over 5 jaar niet meer werkzaam te zullen zijn bij LNV. De beperking in mogelijkheden in combinatie met hun voorkeur voor werkzekerheid, vergemakkelijkt hun keuze om elders te gaan werken.

Vooruitblik

Vanuit de veelheid aan verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling, bestaat de vraag in hoeverre deze vervuld kunnen worden (of al vervuld zijn) door de mogelijkheden die LNV hiervoor kan bieden. Dit leidt dan tot de bepaling of er sprake is van een fit tussen die verwachtingen en mogelijkheden. Om hierachter te komen moet nu eerst in kaart gebracht worden welke mogelijkheden direct leidinggevendens hebben hiervoor. Dit zal worden behandeld in het volgende hoofdstuk.

6. De mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling

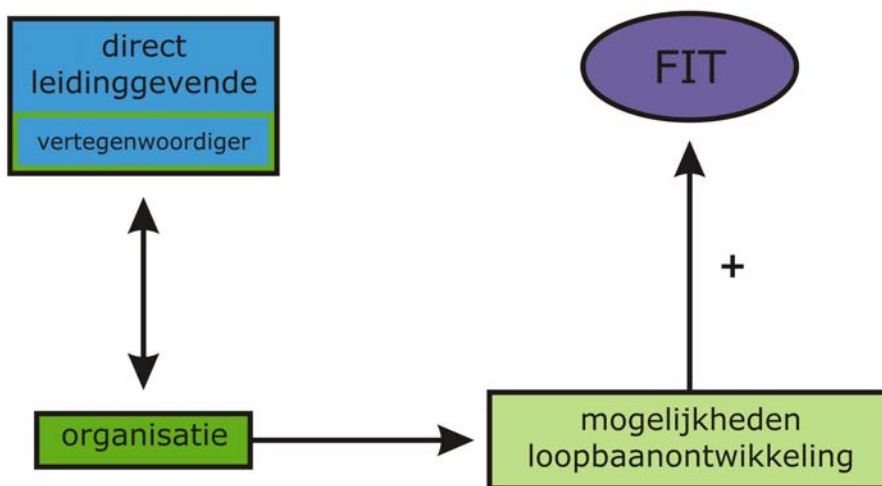
6.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn zowel de vroegere verwachtingen als de huidige- en toekomstige verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers omtrent hun loopbaanontwikkeling beschreven. Alvorens bepaald kan worden in hoeverre deze verwachtingen waargemaakt zijn/kunnen worden met de mogelijkheden die LNV daarvoor te bieden had en heeft, is het van belang om die mogelijkheden te achterhalen. Dit wordt gedaan op basis van de interviews met direct leidinggevendenden die een omschrijving hebben gegeven van deze mogelijkheden die uiteindelijk kunnen bijdragen aan de creatie van een fit.

Hiermee wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag van dit onderzoek:

“Welke mogelijkheden biedt LNV voor de loopbaanontwikkeling van (jonge) beleidsmedewerkers?”

Binnen het conceptueel model betreft dit onderstaand onderdeel:



Figuur 6.1: Conceptueel model toespitsing deelvraag 2

In de interviews met de direct leidinggevendenden is ingegaan op de mogelijkheden van de organisatie voor de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers (pijl vanuit organisatie naar rechts). De direct leidinggevende is hierbij organisatievertegenwoordigend (pijl tussen organisatie en direct leidinggevende en het groene kader met 'vertegenwoordiger'). Omdat hierbij nog niet wordt ingegaan op de invloed die de direct leidinggevende heeft in de toepassing van die mogelijkheden, zijn er in dit deel van het model geen pijlen tussen de direct leidinggevende en de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling opgenomen. De direct leidinggevende blijft hier slechts vertegenwoordigend voor de organisatie die op haar beurt weer bepalend is voor de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer de mogelijkheden daadwerkelijk een positieve bijdrage kunnen leveren aan het waarmaken van de verwachtingen, zal dit leiden tot een fit. Dit verklaart de pijl met de '+'.

6.2 Mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling: direct leidinggevendenden

Voordat de aanwezige mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling in de organisatie worden beschreven vanuit het oogpunt van de direct leidinggevendenden moet allereerst even teruggekoppeld worden aan hoofdstuk 2. Hieruit bleek immers dat het

loopbaanbeleid ten tijde van dit onderzoek in ontwikkeling was en er op dat moment geen formeel en algemeen toepasbaar loopbaanbeleid werd gehanteerd. Dat neemt niet weg dat er wel loopbaanontwikkelingsmogelijkheden aanwezig waren en het juist van belang is erachter te komen hoe de direct leidinggevenden dit vertalen en in hoe het proces daaromheen verloopt.

Aandacht

Aan de direct leidinggevenden is in de interviews dan ook gevraagd hoeveel aandacht er binnen de betreffende directies bestaat voor loopbaanontwikkeling. De aandacht die er binnen de verschillende directies aan besteed wordt is over het algemeen groot. De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden die daaraan onderworpen zijn worden in onderstaand citaat omschreven:

“Ja. Dat is altijd al zo geweest. Loopbaanontwikkeling is in die zin goed. Als je jong en ambitieus bent en je kunt wat, dan heb je ook de mogelijkheden om door te groeien. Je hebt bijvoorbeeld het MO-programma. Je moet wel gekwalificeerd worden om erin te komen, maar als je er eenmaal in zit is het erg goed geregeld. Maar ook in de fase daarvoor, bijvoorbeeld in de periode van de eerste 5 jaar werken, dan zijn er genoeg cursussen aan de wat zachtere kant. Die heb je in die periode wellicht wat meer nodig dan later en daarin zijn genoeg mogelijkheden. Ik zie over het algemeen dat het management daar het nut en de noodzaak van inziet.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie E).

Hieruit komen twee soorten mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling voort. Allereerst is dit de mogelijkheid van ontwikkeling die gericht is op verdieping of verbreding door middel van cursussen. Later zal blijken dat daarvoor meer instrumenten dan alleen cursussen beschikbaar zijn. De tweede mogelijkheid ligt in verticale loopbaanontwikkeling middels het Management Opleidingstraject, waarin beleidsmedewerkers worden opgeleid tot manager.

Instrumenten

De direct leidinggevenden vinden het daarbij belangrijk dat de jonge beleidsmedewerkers op de juiste plek binnen de organisatie zitten omdat dit ook een onderdeel van de loopbaan is. In een aantal directies is ook het maken van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan ingesteld:

“Ook hier wordt het belangrijk gevonden. Wat ik nu erg waardeer is dat we met mensen POP's gaan maken. Dat is bij de reorganisatie afgesproken. Dat een medewerker zelf allereerst nadenkt over zijn eigen toekomst en wat voor perspectief diegene daarin ziet. Op basis daarvan worden afspraken gemaakt met leidinggevenden, over wat die kunnen doen aan ondersteuning om die ontwikkeling mogelijk te maken. Dat vind ik een mooie basis voor het verder gestructureerde loopbaanbeleid. Alleen daarmee is het natuurlijk nog niet af.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie G).

Een enkele directie was al een aantal jaar geleden begonnen met deze POP-gesprekken en haalde daar zeer positieve ervaringen uit. Met de instelling van de Beleidskern is dit aan alle beleidsdirecties opgedragen en besluiten zij zelf tot het moment waarop de hantering van POP-gesprekken gestart wordt. Direct leidinggevenden van beleidsdirecties waarin dit al gerealiseerd is, zijn daar erg positief over en zien daar goede mogelijkheden in voor de toekomst. Naast deze gesprekken zijn er ook andere ontwikkelingsinstrumenten die gehanteerd worden bij jonge beleidsmedewerkers.

Onderstaand schema geeft een weergave van de genoemde instrumenten door direct leidinggevenden:

Genoemde loopbaanontwikkelings-instrumenten door direct leidinggevenden
Functioneringsgesprekken
POP-gesprekken (nog niet overal)
Cursussen
Trainingen
Opleidingen
Mobiliteitscentrum
Coaching
Trajecten via Transforce
<i>Stimuleren</i>
<i>Begeleiden</i>
<i>Samenwerken</i>

Figuur 6.2: Loopbaanontwikkelingsinstrumenten volgens direct leidinggevenden

De variatie aan genoemde instrumenten brengt met zich mee dat direct leidinggevenden waarde hechten aan de ontwikkeling van (jonge) beleidsmedewerkers. De onderste drie 'instrumenten' zijn apart vermeld omdat deze door meerdere direct leidinggevenden zijn genoemd, maar het middelen zijn die zij persoonlijk toepassen.

Verantwoordelijkheid

Wat uit de interviews met direct leidinggevenden sterk naar voren is gekomen, is de verantwoordelijkheid die zij voelen voor de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers die onder hen werkzaam zijn:

"Als manager ben je natuurlijk verantwoordelijk voor de output van de directie. Daar hoort voor een belangrijk deel ook het zichtbaar maken van het aandeel van de medewerkers daarin. Als zodanig is dat natuurlijk wel een zorg dat mensen gedurende zeker een aantal jaren goed worden in hun werk, als je over jonge medewerkers praat. En op tijd weer hun horizon verbreden en kijken naar andere mogelijkheden. Het is het afwegen van het organisatiebelang versus de belangen van de ontwikkeling van de individuele medewerkers. Het vinden van een goed evenwicht daarin is wel de taak van de manager." (Direct leidinggevende, beleidsdirectie A).

Behalve die verantwoordelijkheid voor de individuele ontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers, voelen zij zich ook verantwoordelijk voor de belangen van de organisatie. Hierin komt de organisatievertegenwoordigende rol van de direct leidinggevende duidelijk naar voren. Het groeien van medewerkers binnen hun ontwikkeling vormt immers een meerwaarde voor de organisatie. Hieraan moet wel toegevoegd worden dat direct leidinggevenden binnen programmadirecties op dit punt vastlopen door de grenzen van aan de ene kant het programma zelf dat ophoudt en aan de andere kant de vacaturestop die de verdere ontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers belemmert.

De aandacht met het instrumentarium is veelal gericht op de individuele ontwikkeling rondom de inhoud van het werk. Hierop aanhakend geven twee direct leidinggevenden aan dat het ook wenselijk is als dit meer gericht is op het proces daaromheen en dan meer specifiek het zijn van ambtenaar:

"Je hebt hier veel takenpakketten waarbij het allemaal meer om technische dingen gaat, maar je zou eigenlijk takenpakketten moeten maken waarin academici direct geconfronteerd worden met de politiek-bestuurlijke werkelijkheid. Als ze dat niet hebben, kunnen ze ook niet het bewustzijn ontwikkelen om in wat bredere zin te weten wat het betekent om te werken als ambtenaar. Dat is wel iets waarnaar ik kijk met het

toebedelen van klussen. Ik zie dat dan als test als ze toe zijn aan het 'grotere werk'. Het is toch een soort training on the job." (Direct leidinggevende, beleidsdirectie F).

Dit zou kunnen bijdragen aan het gemis in aandacht en ondersteuning van jonge beleidsmedewerkers in hun beginperiode.

6.3 Mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling: jonge beleidsmedewerkers

Alvorens in het volgende hoofdstuk beoordeeld kan worden in hoeverre er sprake is van een fit, wordt eerst nog kort aandacht besteed aan de ervaring die jonge beleidsmedewerkers hebben in de toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Hiermee kan immers bekeken worden of hierin geen afwijkingen bestaan met de beschrijvingen van de mogelijkheden door de direct leidinggevendenden.

Waan van de dag

Jonge beleidsmedewerkers geven vooral aan dat er zeker sprake is van aandacht van direct leidinggevende voor hun loopbaanontwikkeling, maar dit simpelweg wordt ondergesneeuwd door de drukke werkzaamheden en de "waan van de dag":

"Op papier wel. Er wordt nu gewerkt met POP's en persoonlijke jaarplannen. Maar er zit niet echt sturing op ofzo. Er wordt medegedeeld dat dat de nieuwe manier van werken is voor wat betreft je loopbaanontwikkeling, maar er zit niet echt een harde hand op. In de praktijk is daar blijkbaar te weinig tijd voor om daarover te communiceren en daar echt op in te zetten." (Man, beleidsdirectie A).

Bovendien merkt een aantal van hen daarbij op dat de ene leidinggevende daar anders mee omgaat dan de andere. *"De aandacht hiervoor wordt directiebreed gepromoot, maar men is nog wel een beetje zoekende welke opleidingen of andersoortige ontwikkelingstrajecten daarbij zouden passen op het moment dat je je POP hebt opgesteld. Die link moet nog gelegd worden."* (Man, beleidsdirectie D).

Binnen directies waarin de Persoonlijke Ontwikkelplannen nog niet zijn ingevoerd, komt naar boven dat de aandacht voor loopbaanontwikkelingsmogelijkheden vanuit de organisatie –via de direct leidinggevendenden- voornamelijk ligt op het Management Opleidingstraject:

"Nee, behalve op één gebied, en dat is het management ontwikkelingsprogramma. Maar dat is vrij eenzijdig, dat gaat over het worden van een leidinggevende. Voor de andere mogelijkheden niet echt. En qua cursusaanbod en dergelijke ook niet echt." (Vrouw, beleidsdirectie G).

Hierop aansluitend geeft veruit het grootste aantal jonge beleidsmedewerkers aan dat de aandacht die er is voor loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, gericht is op verbreding en/of verdieping. Bovendien moet het grootste deel van de respondenten hiervoor zelf initiatief tonen:

"Dat ligt heel erg aan jezelf. Als je bijvoorbeeld een cursus wil, dan moet je erom vragen. Over het algemeen wordt er wel positief op gereageerd." (Vrouw, beleidsdirectie D).

Ontbrekende sturing

Wat de jonge beleidsmedewerkers in de aandacht voor (mogelijkheden voor) loopbaanontwikkeling veelal aangeven te missen is de sturing vanuit de leidinggevende. In de meeste gevallen komt het neer op hun zelfinitiatief wanneer zij zich willen ontwikkelen:

"De meer actievere sturing. Aandacht voor waar ik nou eigenlijk heen wil. En spiegelen, wat ie in me ziet qua loopbaanontwikkeling. Hij kent de organisatie." (Man, beleidsdirectie B).

Een groot deel van hen geeft aan te begrijpen dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor loopbaanstappen die ze willen maken, maar weten daarin niet goed wat er verwacht wordt:

"Wat ik mis is dat ik niet goed weet waar ik me kan oriënteren op dat loopbaantraject. Ik begrijp wel dat ik die stappen uiteindelijk zelf moet nemen, maar ik moet wel weten welke stappen er mogelijk zijn en welke keuzes ik daarin kan maken; specialistisch of generalistisch. Dat soort dingen weet ik niet goed en ik weet ook niet goed waar ik me daarop kan oriënteren. Voor welke keuzes kom je te staan en welke trajecten kun je in de organisatie kiezen en waar leidt dat dan toe. Dat overzicht mist. En dat kan ik wel bijeensprokkelen door bijvoorbeeld met collega's te praten ofzo, maar dat wordt niet vanuit LNV aangedragen. Ik snap dat dat op zo'n plek in algemene bewoordingen staat dan, maar ik zou er wel baat bij hebben." (Vrouw, beleidsdirectie C). Bovendien wordt aangegeven dat het overzicht in loopbaanontwikkelingsmogelijkheden mist. Voor veel jonge beleidsmedewerkers is niet duidelijk wat er mogelijk is en welke cursussen, trainingen en dergelijke daarop aansluiten. Wat daarbij ook gewenst wordt is inzicht in de ervaringen van collega beleidsmedewerkers: *"Ik weet ook niet hoe andere collega's opleidingen hebben ervaren die worden aangeboden en hoeveel mensen die opleiding hebben gedaan."* (Vrouw, Beleidsdirectie H).

Dit overzicht helpt, naar eigen zeggen van jonge beleidsmedewerkers in de bekendheid met de verschillende mogelijkheden.

Al met al valt er op basis van het perspectief van jonge beleidsmedewerkers op loopbaanontwikkelingsmogelijkheden teleurstelling te proeven in de toepassing en invulling van die mogelijkheden door de direct leidinggevenden. Laatstgenoemden scheppen een positiever beeld hiervan.

6.4 Samenvattend

Terugblik

Binnen de verschillende directies is de aandacht voor loopbaanontwikkeling groot. Voor het doormaken van loopbaanontwikkeling door jonge beleidsmedewerkers is een tweetal mogelijkheden gegeven: horizontale ontwikkeling door verbreding en/of verdieping en verticale ontwikkeling door middel van het Management Opleidingstraject. Laatstgenoemde is momenteel de enige verticale vorm van loopbaanontwikkeling en niet voor iedereen weggelegd. De omschrijvingen van instrumenten voor loopbaanontwikkeling toonden grote overeenkomsten tussen de direct leidinggevenden. Het belangrijkste instrument betreft het Persoonlijk Ontwikkelingsplan.

De verantwoordelijkheid van direct leidinggevenden ligt, naar eigen zeggen, in zowel het doormaken van loopbaanontwikkeling van (jonge) (beleids)medewerkers onder hen als het dienen van de organisatiebelangen. Ook gaan enkele direct leidinggevenden in op het ontbreken van aandacht voor het 'ambtenaarschap'.

Waar de direct leidinggevenden aangaven veel aandacht te hebben voor de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers geven laatstgenoemden aan dat dit wordt ondergesneeuwd door de 'waan van de dag' die regeert binnen de drukke werkzaamheden. De aandacht die er is voor loopbaanontwikkelingsmogelijkheden wordt volgens hen gericht op de verbreding en/of verdieping. Bovendien dienen zij hier veelal zelf initiatief toe te nemen. Zij missen hierin sturing van hun direct leidinggevende omdat deze volgens hen meer bekend zou zijn met de mogelijkheden binnen de organisatie. Daarnaast weten zij niet goed wat van hen verwacht wordt wanneer zij loopbaanstappen willen maken en mist het overzicht in de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling.

Vooruitblik

Doordat er in de beschrijving van de mogelijkheden vanuit zowel het perspectief van de direct leidinggevenden als de jonge beleidsmedewerkers verschillen bestaan, is het van belang in het volgende hoofdstuk te achterhalen wat hiervan de reden is. Dit zou immers kunnen duiden op een misfit op bepaalde dimensies. Daarnaast is het van belang te kijken naar dimensies die positief bijdragen aan de realisatie van een fit.

7. De fit tussen verwachtingen en mogelijkheden omtrent de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers

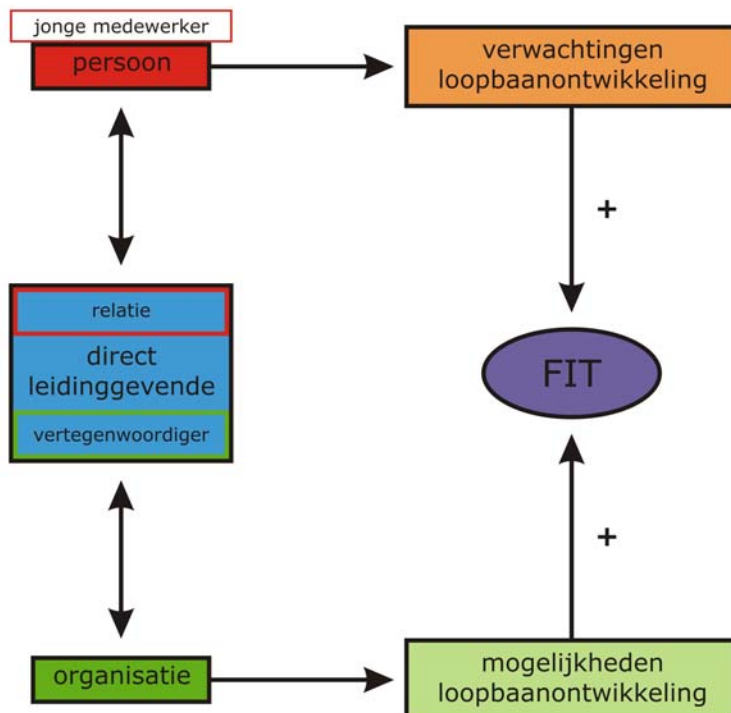
7.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn respectievelijk de verwachtingen (voorheen en huidig) en de mogelijkheden omtrent de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers beschreven. Met deze inzichten vanuit zowel het perspectief van de jonge beleidsmedewerkers als de direct leidinggevenden is de opmaat naar een mogelijke fit gemaakt. Op basis daarvan kan nu de balans voor een eventuele fit tussen de loopbaanontwikkelingverwachtingen van jonge beleidsmedewerkers en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden van LNV opgemaakt worden. Hiervoor zal allereerst in paragraaf 7.2. ingegaan worden op de mate waarin de vooraf gemaakte verwachtingen uit hoofdstuk 5 zijn uitgekomen waargemaakt. Dit zou immers kunnen duiden op dimensies die al dan niet bijdragen aan een fit. Vervolgens zal in paragraaf 7.3 gekeken worden naar de mate waarin direct leidinggevenden daadwerkelijk zicht hebben op de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden hiervoor. Dit draagt bij aan een verklaring omtrent een eventuele fit tussen verwachtingen en mogelijkheden. In het verlengde hiervan wordt in paragraaf 7.4 ingegaan op de belemmeringen die direct leidinggevenden ondervinden in de toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Uiteindelijk leidt dit alles tot de bepaling van de fit in paragraaf 7.5.

Hiermee wordt de derde deelvraag van dit onderzoek beantwoord:

“In hoeverre is er sprake van een fit tussen de verwachtingen van jonge medewerkers en de geboden loopbaanontwikkelingsmogelijkheden van LNV?”

De beantwoording zal betrekking hebben op de volgende onderdelen van het conceptueel model:



Figuur 7.1: Conceptueel model toespitsing deelvraag 3

Het gaat hierbij om enerzijds de loopbaanontwikkelingsverwachtingen van jonge beleidsmedewerkers en anderzijds de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden van LNV als organisatie. Ook hier is weer de direct leidinggevende opgenomen in het deelmodel. Dit wordt gebaseerd op dezelfde redenen als gegeven in de voorgaande deelvragen.

7.2 Al dan niet waargemaakte verwachtingen vooraf

In hoofdstuk 5 is een weergave gegeven van de verwachtingen die voorafgaand aan het arbeidsproces bestonden. Met het bepalen van de aanwezigheid van een fit kan hier bekeken worden in hoeverre die verwachtingen al dan niet zijn uitgekomen en waargemaakt. Dit is ook op die manier in de interviews aan jonge beleidsmedewerkers gevraagd. Door de antwoorden die hierop gegeven werden, was al enige teleurstelling te proeven. Er kwamen namelijk nog meer verwachtingen boven tafel. Dit waren veelal verwachtingen die niet zijn waargemaakt, maar die zij wel al vooraf hadden. Opvallend hieraan is dat deze –inclusief de invulling daarvan- nu juist wel ook genoemd werden. Omdat het waarmaken van verwachtingen die vooraf bestonden toch iets zegt over hoe daarmee om wordt gegaan binnen de verschillende directies, is onderaan deze paragraaf 7.2 een tabel opgenomen die per directie de kern hiervan weergeeft.

7.2.1 Aanvang van het dienstverband

Jonge beleidsmedewerkers zonder ervaring bij LNV

Binnen de indeling van twee groepen respondenten, geeft de eerste groep van jonge beleidsmedewerkers voornamelijk aan begeleiding bij het inwerken gemist te hebben.

Er werd weinig tot geen tijd hiervoor vrij gemaakt en daarnaast is in veel gevallen ook niet ingegaan hun wensen voor die periode en de toekomst. Bij een deel van hen heeft het ontbreken van extra aandacht en begeleiding in de eerste periode geleid tot strubbelingen in het opstarten van het arbeidsproces. Ze geven aan eigenlijk te hebben moeten 'zwemmen':

"In het begin niet. Je wordt hier wel erg in het diepe gegooid. Er is geen structurele begeleiding of een inwerkprogramma, waardoor het bijvoorbeeld heel erg lang duurt voordat je weet wat de procedures binnen de afdeling zijn. Dat je weet als je een brief moet sturen, bij wie je een handtekening moet gaan halen en op wat voor papier dat dan moet. Dat zijn allemaal van die hele kleine dingen, maar het kost vrij veel tijd als je dat allemaal zelf wil gaan uitzoeken. Dat had allemaal wel iets gestructureerder gekund." (Vrouw, beleidsdirectie G)

Echter heeft niet iedereen het gemis aan begeleiding als belemmering ervaren. Een deel van de respondenten nam zelfinitiatief als oplossing hiervan.

"Ik heb niet het idee dat dat nou zo gestimuleerd werd vanuit de organisatie, maar meer werkende weg kom je er zelf steeds meer in en zie je zelf wat je nodig hebt. Daarover bevraag je dan collega's en je leidinggevende. Dat was voor mij ook gewoon voldoende." (Vrouw, beleidsdirectie E)

Zij zouden het wel als zeer positieve toevoeging ervaren hebben wanneer hen een dergelijk inwerkprogramma of wat meer begeleiding geboden zou worden.

Opvallend is het aandachtspunt onder een aantal respondenten dat ingaat op het 'ambtenaarschap'. Zij missen extra aandacht voor het vak als ambtenaar, omdat zij inzien dat dit toch andere vereisten met zich meebrengt:

"En daarnaast is er helemaal geen aandacht besteed aan wat het betekent om een ambtenaar te zijn; wat zijn je rechten en wat zijn je plichten en hoe je hoort te handelen. Ik heb het idee dat dat bij het traineeprogramma er allemaal vrij goed in zit. Maar als je hier begint als beleidsmedewerker en je zit niet in zo'n programma, dan is het echt een totaal ondergeschoven kindje." (Vrouw, beleidsdirectie G)

Dit werd ook aangegeven door enkele direct leidinggevendenden (paragraaf 6.2).

Jonge beleidsmedewerkers met enige ervaring bij LNV

Om direct in te gaan op het laatste punt uit bovenstaand citaat, waarin de verwachting gewekt wordt dat het traineeship een betere voorbereiding op de functie van beleidsmedewerker realiseert, wordt door de (ex-)trainees juist aangegeven dat zij in een gat vallen na het traineeship:

"Die eerste twee jaar als rijkstraineer wordt er ook wel veel aandacht aan je gegeven. Alleen daarna merk je wel snel dat het voor de gemiddelde nieuwe medewerker best wel lastig is. Na dat traineeship is het best wel een zwart gat. Er valt dan letterlijk gewoon een gat tussen bijvoorbeeld zo'n traineeship en een managementopleiding. Nu hoor je wel steeds meer van leerlijnen en dergelijke. Er is wel meer aandacht voor, dat merk je wel. Maar in de praktijk is dat gat er nog. Er zijn legio cursussen en trainingen. Maar die zijn voor iedereen. Er is niet iets om de jonge medewerker na die eerste stappen wegwijs te maken en verder te helpen." (Man, beleidsdirectie A)

De begeleiding tijdens het traineeship wordt door vrijwel alle (ex-)trainees als erg goed getypeerd. Doordat dit, zoals de medewerkers zelf aangeven, wegviel toen zij 'echt' als beleidsmedewerker aan de slag gingen, stellen zij hun verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling bij:

"Achteraf geloof ik niet dat je als trainee uiteindelijk meer mogelijkheden hebt dan wanneer je zonder traineeship binnen gekomen bent. Dat is een 'leuk verhaal'. Ik kreeg gewoon een leuke baan. Ik had meer begeleiding en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling verwacht. Die heb ik op dat moment niet gekregen. Het was meer van: "je bent er, je kunt het dossier en alles regelen, veel succes ermee". Ik heb wel cursussen gedaan, maar die waren niet op persoonlijk niveau." (Vrouw, Beleidsdirectie G)

Een vaker gehoorde verklaring hiervoor van de respondenten is dat zij zien dat met name de organisatiedoelen binnen LNV als erg belangrijk worden beschouwd. Omdat hier vaker en onafhankelijk van de indeling in groepen op in is gegaan, zal dit in de volgende paragraaf nader toegelicht worden.

7.2.2 Bijgestelde verwachtingen beide groepen

Direct aansluitend op de laatstgenoemde verklaring in de vorige paragraaf geeft onderstaand citaat een vaker voorkomend beeld hierbij weer:

"Uiteindelijk staat het organisatiebelang als groter belang voor het belang van de individuele medewerker in zijn of haar ontwikkeling. Dat is wel een verwachting die ik heb bijgesteld door de ervaring die ik daarin heb gehad. Ook door leidinggevenden, hoeveel tijd ze daarvoor vrij maken." (Vrouw, beleidsdirectie A)

Zij concludeerden daarbij dat wanneer zij aan hun loopbaan willen werken, zij dit toch vooral zelf moeten organiseren. De vraag is in hoeverre deze stellingen daadwerkelijk kloppen. Dit kan namelijk ook te maken hebben met het algehele beeld dat zij van loopbaanontwikkeling hebben. Waar de respondenten ingaan op de al dan niet waargemaakte verwachtingen van loopbaanbeleid in het verdere arbeidsproces, wordt namelijk vooral aangegeven dat zij hun verwachtingen hierin hebben bijgesteld:

"Ik weet dat LNV niet veel inzet pleegt op loopbaanbeleid, daarom verwacht ik nu minder inzet van de organisatie LNV op het gebied van loopbaanbeleid dan in het verleden. Ik ga er nu nog sterker dan voorheen vanuit dat loopbaanontwikkeling uit mezelf moet komen." (Vrouw, beleidsdirectie C)

Mogelijk heeft dit ertoe geleid dat respondenten (sneller) de conclusie hebben getrokken dat loopbaanontwikkeling onder doet aan andere organisatiebelangen.

Wat hierbij weer opviel, was dat dit redelijk afhankelijk kan zijn van de soort directie:

"Ik heb wel ontdekt dat elke directie een heel eigen cultuur heeft en ook eigen belangen heeft." (Vrouw, beleidsdirectie D)

Zo wordt er in het algemeen positiever geoordeeld over de loopbaanontwikkeling binnen programmadirecties. Deze worden dan ook getypeerd als ambitieuzer en frisser, ook op het terrein van loopbaanontwikkeling. Op deze punten zijn dus belangrijke verschillen te ontdekken tussen de directies onderling.

7.2.3 Al dan niet waargemaakte verwachtingen van baan, autonomie en direct leidinggevende

Om opnieuw toe te spitsen op de meer specifieke onderdelen wordt dezelfde indeling daarvan gehanteerd als in paragraaf 5.2.2. Dit wordt aangevuld met extra punten die in de interviews naar voren kwamen. De indeling in beide groepen jonge beleidsmedewerkers is ook hier losgelaten.

Baan

Waar de verwachting uitgesproken werd dat er vooral inhoudelijk loopbaanontwikkeling doorgemaakt zou worden, is deze uitgekomen.

“Zo terugkijkend denk ik wel dat mijn verwachtingen inhoudelijk en ook het kunnen doen van andere soorten werk, dat die wel goed gelopen zijn.” (Vrouw, beleidsdirectie A).

Het grootste deel van de respondenten had verwacht zich te kunnen verdiepen en/of verbreden omdat zij nu eenmaal op een inhoudelijke functie binnen zijn gekomen. Zij geven dan ook aan dat dit is uitgekomen doordat zij keuzes hebben kunnen maken die ze zelf leuk vonden.

Omdat zij hun focus toentertijd voornamelijk legden op de verdieping en verbreding, maar nu een tijd verder zijn, gaan zij bij de al dan niet waargemaakte verwachtingen wel vaker in op verticale loopbaanontwikkeling. In de meeste gevallen wordt daar voorzichtig op in gegaan:

“Ik heb niet erg het idee verwachtingen bijgesteld te hebben. Dat kan ook komen doordat ik niet zo erg de ambitie had om hogerop te komen. Misschien dat dat nog komt. Je bent op een gegeven moment ook een beetje uitgegroeid en dan komt het eind van de schaal in zicht, dus dan ga je er over nadenken. Ik heb meer dat ik de inhoud heel leuk wil vinden en dat ik daar uitdaging in zie. Dat heb ik eigenlijk nog steeds wel. Ik verwacht wel dat ik dat bij ga stellen in de toekomst. Maar vooralsnog heb ik altijd wel de uitdaging gevonden.” (Vrouw, beleidsdirectie B)

Respondenten die voorafgaand wel al in gingen op het hogerop komen in de loopbaanontwikkeling, zijn deze verwachting bijgesteld:

“Nu heb ik er zelf meer vrede mee en ben ik er zelf minder ambitieus in. Ik doe gewoon mijn eigen ding en als ik iets wil, geef ik dat aan. Er is gelukkig wel ruimte voor opleidingen/cursussen en dergelijke.” (Vrouw, beleidsdirectie H)

Zij zien dat de aandacht die er voor loopbaanontwikkeling is, veelal op de verdieping en/of verbreding is gericht. Daarnaast geven zij aan dat er veel aandacht is voor de inhoud van het werk, waardoor de aandacht voor ontwikkeling wel eens overschaduw wordt.

Instrumenten voor loopbaanontwikkeling

Op het punt van overschaduw worden verschillen tussen beleidsdirecties duidelijk. Binnen het ministerie is sinds een tijd begonnen met het instellen van Persoonlijk Ontwikkelingsplannen. Het wordt aan de beleidsdirecties zelf over gelaten om dit geleidelijk aan in te stellen.

“Ik geloof dat wij daar iets mee voorlopen op de rest van de beleidskern. Ik vind het heel positief dat er meer structureel aandacht gevraagd wordt voor loopbaanontwikkeling, zowel van mijn leidinggevende als mijzelf. Alhoewel zelfredzaamheid is opzich niet verkeerd, maar dit werkt wel beter denk ik.” (Vrouw, beleidsdirectie F)

De respondenten die werkzaam zijn binnen directies waar hier al wel mee gewerkt wordt, hebben momenteel dan ook een positiever beeld van het herpakken van de aandacht voor loopbaanontwikkeling dan de directies waar dit nog niet het geval is.

Een tweede instrument dat wordt aangehaald is mobiliteit. Onder de geïnterviewde medewerkers zijn er veel personen geweest die ingegaan zijn op het grote verloop van collega's dat zij zagen.

“Wat mij heel erg opviel toen ik hier kwam, is dat ik zie dat mensen heel snel van functie wisselen, naar mijn idee soms echt wel te snel. Het voorbeeld dat ik altijd aangeef is: ik begon in een groep van 10 mensen. Nu werk ik nog maar 3 jaar bij LNV en er is nog maar één collega die langer daarin zit dan ik.” (Man, beleidsdirectie G)

Zij typeren het als een mobiliteitsfilosofie van LNV dat er wordt aangedrongen op het veel veranderen van functie, omdat dat goed zou zijn voor hun persoonlijke ontwikkeling. Waar dit voor de een heel positief kan werken omdat diegene uit is op verbreding, is het voor anderen juist een belemmering in hun toekomstperspectief:

“En er is zoveel wisseling geweest in dossiers en in het werk. Het is nog steeds niet mogelijk om een bepaalde verwachting te hebben. Het verandert allemaal heel snel. Het is wel een heel dynamische organisatie.” (Vrouw, beleidsdirectie D).

Autonomie

Waar de jonge beleidsmedewerkers vooraf verwachtten beperkte mate van autonomie te hebben door de politieke- en maatschappelijke context waarin zij zouden opereren, is die verwachting zeer positief uitgevallen.

“Je hebt heel veel zelfstandigheid op je eigen onderwerpen om te doen wat je wil. Uiteindelijk moet je natuurlijk wel een akkoord krijgen, maar hoe je je werk inricht daar ben je heel zelfstandig in. Dat vind ik wel heel prettig werken.” (Vrouw, beleidsdirectie B)

Toch heeft deze mate van autonomie ook een keerzijde: het blijkt niet voor iedereen altijd even duidelijk te zijn waar de grenzen van functies liggen. Een aantal medewerkers dat nu meer richt op het hogerop komen in de organisatie geeft dan ook aan soms niet in te kunnen zien wat het verschil is tussen een junior beleidsmedewerker functie en een senior beleidsmedewerkerfunctie. Onderstaand citaat geeft aan hoe dit zijn uitwerking kan hebben:

“Heel veel mensen die het wel duidelijk voor ogen hebben, gaan dan ook als een speer door de organisatie omdat die ruimte er wel is. Je hebt zegmaar geen vaste structuren die je moet doorlopen om van A naar C te komen.” (Vrouw, beleidsdirectie A)

De genoten vrijheid beperkt het zicht op functiegrenzen en voor sommige respondenten dus ook op structuren tussen functies.

Direct leidinggevende

De mate van autonomie heeft een grote samenhang met de rol van de direct leidinggevende. Daarom zal nu ook verder worden ingegaan op de al dan niet waargemaakte verwachtingen omtrent die direct leidinggevende.

In relatie met de autonomie wordt de rol van leidinggevend door de respondenten aangehaald in het geven van ruimte voor opleidingen, cursussen en andere benodigdheden voor individuele verbetering in de uitvoering van het werk. Hierbij wordt wel een nuancering aangegeven:

“Maar over de volgende stap naar een ander niveau, daar hebben we het niet over. Daar heb ik nu wel wat behoefte aan. Het gaat me dan niet zozeer erom direct die stap te maken, maar wel om daar een beetje van gedachten over te wisselen.” Als ik het zelf ter sprake breng wordt er wel op ingegaan, maar daar had ik wel iets meer van verwacht”. (Vrouw, beleidsdirectie C).

Buiten de ruimte en zelfstandigheid in de uitvoering van taken, is het opvallend dat de respondenten bij de al dan niet waargemaakte verwachtingen steeds vaker ingaan op het hogerop komen in de ontwikkeling. Daarmee wordt, net zoals in bovenstaand citaat, niet gezegd dat zij altijd direct stappen omhoog willen maken maar zij besteden er wel steeds meer aandacht aan naarmate ze langer werkzaam zijn bij LNV. De houding van de leidinggevende wordt als bepalend gezien voor het al dan niet slagen van loopbaanwensen, zowel verticaal als horizontaal. Als leidinggevend er geen aandacht voor hebben, landen dit soort dingen ook niet. De rol wordt dan ook getypeerd zoals in onderstaand citaat is weergegeven:

“De leidinggevende is een voorwaarde. Dat is dan wel een leidinggevende die openstaat voor je ontwikkeling. Maar het hangt ook voornamelijk van jezelf af.”
(Man, beleidsdirectie D)

Waar het ene deel van de respondenten de verwachtingen van hun leidinggevende binnen de loopbaanontwikkeling heeft bijgesteld omdat er meer gevraagd wordt van het zelfinitiatief in plaats van dat de leidinggevende hierin proactief handelt, heeft het andere deel van de respondenten hier geen moeite mee en vinden zij het vrij normaal om daar zelf initiatief in te nemen.

Die bijgestelde verwachtingen zijn niet ongegrond. Het is bovenal niet zo dat zij niet bereid zijn zelf initiatief te nemen. Het punt is meer dat zij hierin belemmeringen zien die het voor hen lastiger maken om zich volledig te richten op het zelfinitiatief:

“Mijn verwachting van wat een organisatie en een leidinggevende voor jou als persoon kan doen heb ik bijgesteld. En mijn verwachting wat ik zelf moet doen heb ik ook bijgesteld. Je moet veel initiatief blijven nemen als je wat wilt. Het is soms wel eens moeilijk om daar tijd voor vrij te maken, aangezien iedereen een drukke baan heeft. Dat valt dan nog wel eens tegen.” (Vrouw, beleidsdirectie A)

Naast de drukke functies wordt ook aangegeven dat het erg afhankelijk kan zijn van hoe een leidinggevende de loopbaanontwikkeling van een jonge beleidsmedewerker ziet. Niet iedere leidinggevende deelt dezelfde mening in wat goed is voor de ontwikkeling van een betreffende persoon. Dit kan in sommige gevallen afhankelijk zijn van de ervaring die de direct leidinggevende daar zelf in heeft. Dat deze verscheidenheid in de houding van direct leidinggevendens aangekaart wordt, komt voort uit het grote verloop van deze personen. Opvallend is dat een groot deel van de respondenten aangaf veel direct leidinggevendens gehad te hebben. De oorzaak hiervan lag dan vaker in het verloop van de direct leidinggevendens zelf dan doordat een jonge beleidsmedewerker zelf gewisseld was van functie. Onderstaand citaat geeft een weergave van de uitwerking die het verloop in meerdere gevallen met zich mee heeft gebracht:

“Maar ik vind wel dat het binnen LNV bij leidinggevendens echt totaal ondergewaardeerd is. Zeker bij jongere collega's is het toch wel erg belangrijk. Ik heb daar zelf steeds gewoon initiatief in genomen en moeten nemen. Ik denk dat ik wel minimaal 5 of 6 leidinggevendens gehad in de afgelopen jaren. Ik heb daar niet echt heel veel ondersteuning van ondervonden. Het blijft altijd een beetje beperkt op het moment dat je het daarover hebt. Er worden geen concrete afspraken gemaakt. Ik heb één leidinggevende gehad die daar wel op in ging, daar heb ik heel veel aan gehad en toen heb ik ook echt stappen gemaakt.” (Vrouw, beleidsdirectie A)

De jonge beleidsmedewerkers gaven in hun verwachtingen voorafgaand aan het arbeidsproces ook aan dat zij van hun leidinggevende verwachtten sturing, coaching begeleiding en het geven van feedback te krijgen. In veel gevallen is deze verwachting niet geheel waargemaakt:

“Het enige wat mij tegenvalt is echt een actieve sturing, een actieve benadering op het niveau van medewerker en leidinggevende. In mijn geval vind ik dat een beetje passief en had ik daar meer van verwacht. Dat er actief gestuurd zou worden op waar ik nou heen wil.” (Man, beleidsdirectie B).

In plaats van de passieve sturing die zij naar eigen zeggen nu ervaren, hadden zij meer actieve sturing verwacht. Zij vinden dit jammer omdat ze wel een grote rol toekennen aan hun leidinggevende als het gaat om hun loopbaanontwikkeling:

“Die rol is heel groot. Die doet er niet zoveel mee. Het zijn veel meer meewerkende voormannen en voorvrouwen dan dat ze ook managen. De tijd die ze besteden aan het managen van mensen, bewaren ze voor de mensen die het echt nodig hebben. Dat zie je wel gebeuren. Die mensen vragen erom of die dreigen uit het werkproces te vallen. Maar in z'n algemeenheid wordt er bijna niet gemanaged of gecoached.”
(Man, beleidsdirectie E)

De "passieve" manier van managen uit zich in enkele gevallen ook in de helderheid van organisatiedoelen voor de medewerkers.

"Dat wanneer je het niet weet dat je leidinggevende zou zeggen: "we willen als organisatie dit, dus je moet nu die kant op". Het is nu zo ad hoc en vaak achter de feiten aanlopen. Niet eens weten waar de organisatie voor staat en geen duidelijke doelstellingen vast kunnen stellen. Het is alles tegelijk, waardoor je ook net niet effectief bent." (Vrouw, beleidsdirectie A).

Het laatste citaat geeft een voorbeeld weer van een aantal medewerkers die in de interviews aangegeven hebben dergelijke organisatieperspectieven te missen binnen hun werk. Dit zou erop kunnen duiden dat de communicatie tussen direct leidinggevende en jonge beleidsmedewerker niet helemaal vlekkeloos verloopt. Om daarachter, en bovendien achter het aandeel en de rol van de direct leidinggevendenden te komen, zal dit verder uitgewerkt worden in de volgende deelvragen.

7.2.4 Uitkomsten per directie

Op basis van de beschrijving in hoofdstuk 5 van de verwachtingen die jonge beleidsmedewerkers hadden voordat zij de functie van beleidsmedewerker bij LNV vervulden is in het huidige hoofdstuk aangegeven in hoeverre die verwachtingen al dan niet zijn waargemaakt. Deze beschrijvingen zijn beleidskern-breed gegeven. Omdat de al dan niet waargemaakte verwachtingen typerend kunnen zijn voor een mogelijke verscheidenheid tussen directies, wordt hieronder een tabel weergegeven die een korte omschrijving geeft van de stand van zaken per directie. Een aantal punten is uit de bovenstaande analyse naar voren gekomen.

Verwachtingen jonge beleidsmedewerkers	A	B	C	D	E	F	G	H
Duidelijk aanwezige inwerkperiode								
Aandacht voor horizontale ontwikkeling								
Aandacht voor verticale ontwikkeling								
Geringe mate van autonomie								
Duidelijke functiegrenzen								
Proactieve houding direct leidinggevende								
Zelfinitiatief helpt bij loopbaanontwikkeling								
Extra aandacht en ondersteuning direct leidinggevende in beginperiode								

	verwachting uitgekomen
	verwachting in positieve zin anders uitgekomen
	niet op ingegaan
	verwachting niet uitgekomen

Figuur 7.2: Verwachtingen per directie

Op dit schema moet wel aangemerkt worden dat het gaat om het waarmaken van de meest voorkomende verwachtingen. Het schema geeft hiervan een indicatie en omvat dus niet alle verwachtingen die al dan niet zijn waargemaakt. Daarnaast is het ook niet zo dat alle verwachtingen bij iedere directie aan bod zijn gekomen, zoals aangegeven met het grijze vakje.

Het schema verduidelijkt een geringe verscheidenheid tussen beleidsdirecties op die verwachtingen die ook in de beschrijving van de eerste hoofdvraag naar voren zijn gekomen. Waar het de aandacht voor het hogerop komen, de functiegrenzen en proactieve houding van de direct leidinggevende worden verschillen duidelijk. Bovendien schept het ontbreken van extra aandacht tijdens het inwerk- en beginperiode een verontrustend beeld. Echter wordt hier nu één zijde van de medaille bekeken omdat het hier alleen de respondentengroep jonge beleidsmedewerkers betreft. In de verder

beantwoording op de deelvraag van dit hoofdstuk moet duidelijk worden in hoeverre dit beeld genuanceerd kan worden.

Naast de verschillen in directies is in het voorgaande deel van de analyse ook rekening gehouden met mogelijke verschillen op basis van geslacht en/of leeftijd. Echter kwamen hier geen opvallendheden uit voort.

7.3 Zicht op verwachtingen en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden door direct leidinggevenden

In de interviews met de direct leidinggevenden is ingegaan op de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers. Als vertegenwoordigers van de organisatiemogelijkheden voor loopbaanontwikkeling zijn aan hen vragen gesteld die ingaan op de mate waarin zij kennis hebben van de verwachtingen omtrent de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers. Op deze manier wordt via de objectieve fit van twee kanten – jonge beleidsmedewerkers zelf die verwachtingen hebben van loopbaanontwikkeling binnen de organisatie en direct leidinggevenden die de organisatie representeren – bekeken in hoeverre dit met elkaar overeenkomt. Immers: als de organisatie via de direct leidinggevenden op de hoogte is van de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers, zou hierop ingespeeld kunnen worden. Dit vormt de basis voor de eventuele fit tussen de verwachtingen en de mogelijkheden die de organisatie daarbij te bieden heeft, wat onder de derde deelvraag besproken zal worden.

Verscheidenheid aan gegeven visies op verwachtingen

Voor nu is het allereerst van belang te bepalen in hoeverre de direct leidinggevenden daadwerkelijk op de hoogte zijn van de verwachtingen die de jonge beleidsmedewerkers hebben van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. De verscheidenheid in antwoorden die gegeven wordt op de vraag of de direct leidinggevenden weten wat die verwachtingen zijn van jonge beleidsmedewerkers is groot. Hierin valt een aantal zaken op. Dat is allereerst dat er door twee direct leidinggevenden aan wordt gegeven dat er onderscheid bestaat tussen de verwachtingen die trainees hebben en die de jonge medewerkers hebben die rechtstreeks van de universiteit komen. Dit onderscheid wordt versterkt in relatie tot de vacaturestop die er nu is. Dit heeft ertoe geleid dat de laatste tijd met name trainees zijn aangenomen als 'jonge beleidsmedewerkers':

"Het ligt er ook een beetje aan waar ze vandaan komen. Bij trainees is het wellicht wat anders dan mensen die vers instromen. We hebben nu natuurlijk al een langere tijd een vacaturestop gehad, dus de introductie van medewerkers die van de universiteit komen ligt al een tijdje achter ons." (Direct leidinggevende, beleidsdirectie A)

Afgezien van de relatie tot de vacaturestop, komt het onderscheid overeen met het in paragraaf 5.2.1 gemaakte onderscheid betreffende de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers voorafgaand aan het arbeidsproces bij LNV. De trainees hebben immers een voorsprong in het zicht op de organisatie en de mogelijkheden daarbinnen, waardoor hun verwachtingen van scherper zijn.

Ondanks de verscheidenheid aan antwoorden is er na de analyse wel een bepaalde samenhang hierin te vinden. Onderstaand citaat van een van de direct leidinggevenden geeft eigenlijk een samenvatting weer van meerdere losse antwoorden die overige leidinggevenden gaven:

"Wat ik ervan zie is dat sommigen heel laconiek zijn en denken "ik zie wel hoe het gaat en of het mij bevalt en of het goed gaat", anderen denken weer "ik ben nu beleidsmedewerker en over 2 jaar wil ik wel senior beleidsmedewerker zijn en over 10 jaar wil ik wel teamcoördinator zijn". Die hebben dus een hele hoge verwachting, maar gemiddeld genomen zijn er niet overdreven veel verwachtingen. Dat valt mij op, dat ze daar zelf niet een sterk beeld van hebben wat hun verwachtingen zijn. Als ze binnenkomen, komen ze daar ook niet mee. Vooral de jongeren hebben hele hoge

verwachtingen. Dan is het soms wel eens lastig om daar reële verwachtingen van te maken." (Direct leidinggevende beleidsdirectie B)

Wat aan de orde komt zijn: min of meer nonchalante verwachtingen, hoge verwachtingen om snel hogerop te komen en onscherpe beelden van de jonge beleidsmedewerkers zelf over wat hun verwachtingen zijn.

Waar de enkele direct leidinggevende de "hoge verwachtingen" enigszins negatief beoordelen in de zin dat deze overambitieuze zijn, relateert een andere leidinggevende dit op de volgende manier:

"De meeste komen hier ook met grote verwachtingen; ten aanzien van hun eigen ontwikkeling en ten aanzien van de organisatie. We spreken nadrukkelijk over de groep die net begint, dan mag je hoge verwachtingen hebben. Ook naar de organisatie." (Direct leidinggevende beleidsdirectie F).

De vraag is alleen in hoeverre deze verwachtingen als reëel te bestempelen zijn en de organisatie –en in dit geval de direct leidinggevendenden als vertegenwoordigers van de organisatie- hieraan kunnen voldoen. Het volgende citaat geeft daar een beter inzicht in:

"Ik denk niet dat de verwachtingen te hoog zijn. Ik denk eerder dat het teveel onuitgesproken is en misschien ook niet goed genoeg doordacht. Wat ik wel een beetje vind, is dat ondanks geld en status niet de factoren zijn waarom mensen hier werken, is dat de stap die mensen maken van schaal 11 naar 12 bij sommige mensen wel heel snel in beeld komt en soms ook wel geclaimd wordt. Daarmee krijg je meer verantwoordelijkheid, maar je verliest ook een stukje autonomie; je moet niet denken dat jij een 'dossiervreter' op een bepaald onderwerp bent en je er je hele ziel en zaligheid in kwijt kunt, vooral niet in 13. En als je naar een belangrijke vergadering gaat, moet je dan ook niet meer denken dat er wel iemand mee gaat die het zware werk voor je doet." (Direct leidinggevende, beleidsdirectie G).

Zichtbaarheid van "hoge verwachtingen"

Uit de weergegeven citaten blijkt dat de "hoge verwachtingen" zichtbaar zijn voor een aantal direct leidinggevendenden en uitgesproken worden door de jonge beleidsmedewerkers. Dat de overige verwachtingen niet zichtbaar zijn, komt overeen met het beeld dat de jonge beleidsmedewerkers schetsten: mede gevoed door het veelal heersende beeld dat een "grote organisatie als LNV" sowieso wel een behoorlijk loopbaanbeleid zou hebben, lag hun focus vooral op de inhoud van de baan. Die inhoud was dan ook voor het grootste deel van hen de reden om bij LNV te gaan werken. De verwachtingen van loopbaanontwikkeling zouden hierdoor op de achtergrond geplaatst kunnen zijn waardoor deze niet goed naar voren zijn gekomen richting de direct leidinggevendenden. Twee van de gesproken direct leidinggevendenden geven dan ook aan niet goed op de hoogte te zijn van de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers omtrent loopbaanontwikkeling:

"Nee dat weet ik eigenlijk niet zo heel goed. Wat ik een interessant punt vind is of je bijvoorbeeld altijd wil groeien of dat je de specialist wil worden. Dat weet ik niet goed van jonge medewerkers. Dat is ook individueel bepaald. Ik kan me voorstellen dat het heel erg verschilt en ik weet het niet goed." (Direct leidinggevende, beleidsdirectie C).

Hierop aanvullend geeft de andere direct leidinggevende aan dat hiermee het korte termijn perspectief –en dus de functie-inhoudelijke ontwikkelingswensen- veelal wel duidelijk zijn, maar het lange termijn ontwikkelingsperspectief onduidelijk blijft:

"Ik vind dat in algemene zin lastig. Ik denk ook wel dat het een zwak punt bij mijzelf is dat het op de functie altijd wel helder is, maar de vraag wat mensen bezielt op de langere termijn komt niet altijd zo naar boven. Als je er niet echt goed in investeert, zitten er vaak ook niet zoveel verwachtingen bij." (Direct leidinggevende, beleidsdirectie G).

Sollicitatiegesprekken

Hiermee wordt het bestaan van onduidelijkheid bij leidinggevendenden over het loopbaanperspectief van jonge beleidsmedewerkers ook enigszins aan henzelf toegerekend. Logischerwijs moet dit ook van beide kanten bekeken worden voordat dit ontbrekende punt aan personen toegerekend kan worden. Om dit van beide kanten te bekijken kan de bovenstaande informatie aangevuld worden met informatie over de manier waarop hiermee omgegaan wordt in de sollicitatiegesprekken. Bij de jonge beleidsmedewerkers bleek bij slechts een enkeling tijdens de sollicitatiegesprekken gesproken te zijn over loopbaanontwikkeling. In de meeste gevallen werd alleen de functie inhoudelijk besproken. Dit sluit aan op het ontbreken van het lange termijn perspectief zoals in bovenstaand citaat is aangegeven. Door de direct leidinggevendenden wordt in de interviews dan ook verteld dat dit onderwerp niet altijd aangekaart wordt van beide kanten:

“Dat hangt er vanaf. Niet op voorhand. Momenteel zijn er ook niet zoveel van dat gesprekken meer. Ik begin daar zelf niet heel erg over als medewerkers heel erg gemotiveerd zijn of als ik het voor het zeggen heb. Het is nauwelijks een punt van onderhandeling. Voor iedere vacature die we nu hebben is genoeg aanbod. Dat wordt natuurlijk anders op het moment dat je bijna niemand meer kan krijgen. Dat is opnieuw denk ik van beide kanten een valkuil, omdat dat niet zomaar besproken wordt.”

(Direct leidinggevende, beleidsdirectie G).

Toegespitst op de groep jonge beleidsmedewerkers die al enige ervaring had binnen LNV door een stage of traineeship, wordt ook aangegeven dat deze ervaring ertoe geleid heeft dat direct leidinggevendenden niet altijd ingaan op loopbaanontwikkelingsmogelijkheden *“Dat weet ik niet. Wat je vaak ziet is dat mensen die binnenkomen vaak hier stage hebben gelopen. Die hebben dus al een beeld. Andere mensen komen met een traineeprogramma binnen. Dan heb je niet het beeld maar dan ga ik er wel vanuit dat diegene nagedacht heeft over werken bij het rijk en daar graag een vervolg aan wil geven. Dat het iemand is met capaciteiten die voldoende zijn om als beleidsmedewerker aan de slag te gaan. Bij dit soort mensen verwacht je eigenlijk wel dat hun verwachtingen reëel zijn. Dan ga je daar geen ‘screening’ meer op doen. Dat zijn vaak mensen die bij een ander zijn aangenomen, waar van je denkt “lekker ambitieus, prima”, maar dan kom je erachter dat ze toch niet zo reëel zijn in hun verwachtingen.”* (Direct leidinggevende, beleidsdirectie D).

De direct leidinggevendenden die aangeven wel in te gaan op loopbaanontwikkeling tijdens sollicitatiegesprekken, doen dit vaak in de vorm van een toelichting op de organisatie, wat de betreffende beleidsdirectie daarin betekent en komen dan ook tot wat de mogelijkheden zijn voor de betreffende nieuwe medewerker. De respondenten zeiden daarbij dat het wel zo is dat de jonge beleidsmedewerkers zelf hun interesse vaak ook richten op het krijgen van de baan en juist de inhoud daarvan. Ook hierin kan weer een link gelegd worden naar de verwachting van jonge beleidsmedewerkers die er min of meer automatisch vanuit gaan dat het wel goed zit met de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden bij LNV. Bovendien is zijn er binnen de beleidskern ook een aantal programmadirecties die vanuit de bestaansperiode van de directie al een tijdelijke aanstelling met zich meebrengen. Omdat hierin én het eindpunt én de belemmeringen van de vacaturestop duidelijk naar voren komen, kunnen betreffende leidinggevendenden naar eigen zeggen niet anders dan direct benadrukken dat de functie tijdelijk is en de loopbaanontwikkeling daarbinnen ook. De vacaturestop verslecht het beeld op een eventuele volgende aanstelling elders.

Aantrekkingskracht van LNV

De nadruk die in de sollicitatiegesprekken ligt op de inhoud van het werk houdt ook verband met de gedachten van direct leidinggevendenden over de aantrekkingskracht op jonge mensen om te gaan werken bij LNV. Alle geïnterviewde direct leidinggevendenden gaan er namelijk vanuit dat dit bovenal ligt in de inhoud van het werk.

“Dat geldt in ieder geval voor onze directie, maar denk ik ook voor alle directies van LNV, dat het hartstikke leuke beleidsterreinen zijn. De inhoud van het werk leeft, is tastbaar en het is heel gevarieerd binnen LNV.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie B).

Daarnaast worden een aantal randzaken beschreven zoals het hebben van maatschappelijk relevant werk en een redelijk hoog salaris bij aanvang van de functie. Bovendien vinden de direct leidinggevendenden dat LNV als ministerie meer aantrekkelijk is geworden in de afgelopen jaren:

“Ik heb het idee dat we interessanter zijn geworden voor jonge medewerkers dan een aantal jaren terug. Dat zie je ook aan de statistieken. Trainees, maar ook andere jonge mensen kiezen soms heel bewust om bij LNV te werken. Ik denk dat we niet meer het “suffe boerenministerie” zijn, maar een ministerie van algemeen bestuur aan het worden zijn met maatschappelijke vraagstukken die er echt toe doen.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie G).

In het verlengde van de inhoud die overheerst in de aantrekkingskracht op jonge beleidsmedewerkers, geven een aantal leidinggevendenden aan te verwachten dat deze beleidsmedewerkers met name op zoek zijn naar baanzekerheid. Toch geeft het grootste deel van de direct leidinggevendenden aan te verwachten dat werkzekerheid de voorkeur geniet van jonge beleidsmedewerkers:

“Ik denk dat er aan werkzekerheid veel meer waarde wordt gehecht. Een baan voor het leven is er allang niet meer bij wijze van spreke. Ik denk ook niet dat we dat uitstralen en ik denk ook niet dat dat nog in het verwachtingspatroon van jonge medewerkers ligt. Dat was misschien 20 jaar geleden het geval, dat je voor de zekerheid en geborgenheid bij het rijk ging werken, maar dat is volgens mij nu geen overweging meer. Het is nu vooral: als ik maar werk heb en interessant werk heb, waarin ik me kan ontplooien en als het voor een kortere termijn is, is dat prima want dan ga ik daarna wat anders doen.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie A).

Dit sluit aan bij de voorkeur die het meest voorkomend was in de interviews met de jonge beleidsmedewerkers. Met name de direct leidinggevendenden die in hun antwoord in zijn gegaan op de positionering van LNV als organisatie binnen de huidige maatschappij, gaven aan dat baanzekerheid hier niet meer bij past omdat er zowel de organisatie als de medewerkers meer flexibiliteit wensen.

7.3.1 Deelconclusie: fit op basis van zicht van direct leidinggevendenden op de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers

Met de bespreking van de bovenstaande perspectieven van direct leidinggevendenden op de verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers, kan een eerste conclusie getrokken worden in de overeenkomsten daartussen die deels kunnen bijdragen aan een eventuele fit. Opvallend was dat direct leidinggevendenden enerzijds aangaven de “hoge –en ondoordachte- verwachtingen” van jonge beleidsmedewerkers om snel hogerop te komen te herkennen. Anderzijds was de gedeelde visie van direct leidinggevendenden opvallend waarin zij aangaven dat jonge beleidsmedewerkers verwachtingen hebben die weinig tot niet uitgesproken worden. Dit laatste punt houdt verband met het uitgangspunt van jonge beleidsmedewerkers dat er binnen een organisatie als LNV min of meer vanzelfsprekend aandacht voor loopbaanontwikkeling is. Hiertussen bestaat dus een gat. Ook bestaat er een gat tussen de kennis van direct leidinggevendenden over de aanwezigheid van “hoge ondoordachte verwachtingen” en de aandacht hiervoor. Deze aandacht ontbreekt, waardoor hierin geen realisme wordt bijgebracht vanuit de organisatie.

Daarnaast werd er ingegaan op twee groepen jonge beleidsmedewerkers die ook aangehaald zijn in paragraaf 5.2.1; de trainees (en stagiaires) enerzijds en de medewerkers zonder ervaring binnen LNV anderzijds. Waar van de laatstgenoemde groep aangegeven wordt dat deze vooral onuitgesproken verwachtingen hebben en er bij de trainees door direct leidinggevendenden bij voorbaat vanuit wordt gegaan dat zij weloverwogen hebben besloten bij LNV te gaan werken, wordt het gat voor beide groepen zichtbaar. Kennis van direct leidinggevendenden van de verwachtingen wordt hier

dus misgelopen. Dit wordt bevestigd doordat direct leidinggevend en aangeven in de sollicitaties veelal niet in te gaan op verwachtingen van loopbaanontwikkeling en het lange termijn perspectief van jonge beleidsmedewerkers daarmee onduidelijk blijft.

7.4 Belemmeringen binnen de toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

Opmerkelijk is dat uit de interviews met direct leidinggevend en voortkomt dat zij nogal wat belemmeringen zien in de hantering van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Omdat dit belangrijke informatie weergeeft voor wat betreft een fit, wordt hier een aparte paragraaf aan besteed.

Verticale loopbaanontwikkeling

De eerste en al vaker aangehaalde belemmering is de momenteel van kracht zijnde vacaturestop:

“Wat nu meer speelt is dat er helemaal niet zoveel mogelijkheden zijn. We hebben dus wel een goed beeld over wat mensen willen en kunnen en waar wij dan kansen zien. Maar zeker als mensen aan een hogere functie toe zijn, ligt er een aanzienlijke beperking.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie H).

In relatie tot deze beperking om hogerop te komen, staat het –tot nog toe- ontbreken van een mogelijkheid om hogerop te kunnen komen binnen een expertfunctie:

“Om echt in de hogere schalen terecht te komen moet je eigenlijk kiezen voor een managementprofiel, dan zijn er nog wel mogelijkheden om boven schaal 13 uit te komen. Maar wij hebben ook gewoon behoefte aan medewerkers die echt expert zijn op hun gebied. Dan houdt het bij 13 op.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie B).

Met name binnen de beleidskern, waar inhoud de grootste overweging is om bij LNV te werken, bestaat niet bij iedere jonge beleidsmedewerker het animo om hogerop te komen via het MO-traject, dat hiervoor momenteel de enige weg is.

Ontbrekende kaders

Een tweede onderwerp dat de belemmeringen in het hanteren van mogelijkheden door direct leidinggevend en weergeeft is het ontbreken van een eenduidig kader. Onderstaand citaat verduidelijkt dit:

“Ik denk ook dat er goede mogelijkheden zijn. Het pakket dat we hebben binnen LNV is heel divers. Dat komt in de functioneringsgesprekken ook wel steeds aan de orde. Wat ik gezien heb van de medewerkers bij mij, maar ook bij de andere afdelingen is dat mensen fantastische loopbanen uit weten te stippelen. Het is allemaal aanwezig en gebeurt ook wel als zodanig. Het kader ontbreekt en ook de richting. Een stukje stroomlijning ontbreekt ook; het gebeurt op verschillende plekken op verschillende manieren. Dat is niet zo'n probleem, het moet geen dogma worden maar er kan wel meer een lijn in komen.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie G).

Verskillende direct leidinggevend en geven aan dergelijk (duidelijker) kader te missen, dat aangeeft in welke richting mogelijkheden opgaan en welke instrumenten daarmee van doen hebben. Zij benadrukken dat dit kader niet te overheersend moet zijn, maar er ruimte moet blijven voor maatwerk.

Ter invulling van het kader wordt bovendien het ontbreken van een overzicht in zowel mogelijkheden als instrumenten gemist. Van belang daarbij is te vermelden dat dit kader ook gemist wordt bij de POP-gesprekken. Het is voor de direct leidinggevend en onduidelijk hoeveel cursussen er bestaan en welke dat precies zijn. Vaak komen dezelfde voor. Bovendien geven de direct leidinggevend en aan dat dit overzicht ook voor de jonge beleidsmedewerkers zelf mist:

“Dat is voor mij als leidinggevende af en toe ook nog behoorlijk zoeken. Daar zullen medewerkers ook last van hebben. Dat zou wat mij betreft ook best wel wat meer centraal ondersteund mogen worden. Ik heb het idee dat er steeds meer naar ons toegeschoven wordt. Als dat dan gewoon werkt is het nog tot daar aan toe, maar je krijgt er nu niet uit wat je eruit wil hebben. Dat is frustrerend. Het overzicht mist.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie G).

Hieruit kan opgemaakt worden dat er een vraag bestaat naar zowel een kader en een overzicht als meer ondersteuning daarin. Dit kan bovendien ook bijdragen aan het inzicht in het realistische gehalte van de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers:

Ik kan me voorstellen dat er een gevoel is dat jonge medewerkers meer verwachtingen hebben van loopbaanbeleid en dus wat meer willen weten over wanneer ze volgende stappen kunnen zetten. Ik weet van sommige jonge medewerkers dat zij erg behoefte hebben aan duidelijkheid in stappen, dat die van te voren duidelijk uitgestippeld kunnen worden.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie C).

7.5 De fit

Nu zowel op het gebied van de verwachtingen al de mogelijkheden omtrent loopbaanontwikkeling voor jonge beleidsmedewerkers inzicht is gegeven in de perspectieven daarop van enerzijds de jonge beleidsmedewerkers zelf en anderzijds de direct leidinggevenden als vertegenwoordigers van de organisatie, kan de balans opgemaakt worden voor een eventuele fit.

Uit de bespreking van de deel-fit op basis van alleen de verwachtingen, kon worden opgemaakt dat direct leidinggevenden voornamelijk op de hoogte zijn van de verwachtingen die jonge beleidsmedewerkers hebben van verticale loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Deze verwachtingen worden namelijk uitgesproken naar de direct leidinggevenden. De onuitgesproken verwachtingen omtrent horizontale loopbaanontwikkeling zijn gestoeld in het uitgangspunt van jonge beleidsmedewerkers dat een organisatie als LNV sowieso loopbaanontwikkelingsmogelijkheden biedt. Toch is een aantal direct leidinggevenden op de hoogte van de aanwezigheid van deze verwachtingen. Dit zijn de direct leidinggevenden die in de sollicitatiegesprekken met jonge beleidsmedewerkers ingaan op de bespreking van hun loopbaan. Hierin wordt dus een verschil in direct leidinggevenden duidelijk. De bespreking van de loopbaanontwikkeling in sollicitatiegesprekken kan daarbij verklarend zijn voor het gat dat bij direct leidinggevenden ontstaat tussen enerzijds de kennis van die verwachtingen en anderzijds de aandacht ervoor die vanuit die kennis voortkomt. Opvallend is dat zowel direct leidinggevende als jonge beleidsmedewerkers ingegaan zijn op het ontbreken van een introductie in ‘ambtenaarschap’. Ondanks de aandacht voor dit punt vanuit beide perspectieven, wordt hier geen fit bereikt doordat de mogelijkheden hiervoor ontbreken.

De jonge beleidsmedewerkers gaven aan voornamelijk uit inhoudelijke overwegingen te hebben gekozen voor een functie bij LNV. Omdat het grootste deel van hen juist de inhoud zo aantrekkelijk vindt, kiezen zij ervoor om hierop in eerste instantie te verbreden en/of verdiepen en langzamerhand hogerop te komen. Dit bleek ook in hoofdstuk 5 uit het meest gekozen cyclische loopbaanconcept dat hiervan een weergave geeft. In combinatie met de aandacht die direct leidinggevenden hebben voor de horizontale loopbaanontwikkeling in de vorm van verbreding en/of verdieping kan gezegd worden dat deze dimensie bijdraagt aan de fit. Ondanks dat dit binnen alle directies wordt gerealiseerd, kan aangegeven worden dat er in de sterkte van de bijdrage van deze dimensie aan de fit onderscheid bestaat tussen de verschillende directies. Zo wordt er binnen zowel de programmadirecties als de directies waar de persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn ingevoerd, een sterkere mate van bijdrage gerealiseerd. De verklaringen hiervoor kunnen gevonden worden in respectievelijk de gestelde bestaansperiode van de programmadirecties (waardoor er ‘slechts’ genoeg tijd is voor

horizontale ontwikkeling) en de structurele aandacht die vanuit de POP-gesprekken bestaat voor de loopbaanontwikkeling.

Van jonge beleidsmedewerkers die sneller verwachtten hogerop te komen, kunnen deze verwachtingen veelal niet waargemaakt worden. De direct leidinggevenden gaven in hoofdstuk 6 –afgezien van de belemmering door de vacaturestop- twee opties aan in de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling: hogerop komen door middel van het Management Ontwikkelingstraject of verbreden dan wel verdiepen. Het MO-traject is allereerst niet voor iedereen weggelegd. Daarnaast belemmert de huidige vacaturestop de verticale doorstroom. Toch zou gezegd kunnen worden dat er voor diegenen, die verwacht hadden hogerop te komen en uiteindelijk ook in het MO-traject terecht zijn gekomen ook sprake is van een fit. Echter is uit de interviews niet duidelijk gebleken of dit daadwerkelijk het geval was bij betreffende respondenten.

De belemmeringen die bestaan en beschreven zijn, hebben desondanks ook invloed op de verbreding en verdieping in de loopbaanontwikkeling. Ondanks dat de verwachtingen hiervoor in de meeste gevallen waargemaakt kunnen worden, neemt dit niet weg dat hierin verbeteringen mogelijk zijn. Zo bleek dat het voor zowel direct leidinggevenden als jonge beleidsmedewerkers niet duidelijk is welke mogelijkheden er zijn en wat het richtinggevende kader daar omheen is. De fit die hierin gerealiseerd is, brengt dus kanttekeningen in de randvoorwaarden met zich mee.

Ook voor de mate van autonomie binnen de werkzaamheden kunnen kanttekeningen geschetst worden. Jonge beleidsmedewerkers ervaren boven verwachting veel autonomie binnen hun werkzaamheden. Dit vormt een opmaat voor een tweede dimensie die bijdraagt aan een fit. Echter blijkt de autonomie ook een keerzijde te hebben: waar veel jonge beleidsmedewerkers de verwachting hadden dat deze minder zou zijn dan uiteindelijk is waargemaakt, geven zij nu soms aan juist teveel autonomie te ervaren. Dit leidt voor sommigen van hen tot problemen.

Al met al draagt de dimensie van horizontale loopbaanontwikkeling bij aan een fit doordat LNV via de direct leidinggevenden op dit punt kan voldoen aan de verwachtingen die hiervan bestonden en bestaan bij jonge beleidsmedewerkers.

7.6 Samenvattend

Terugblik

In de verwachtingen die jonge beleidsmedewerkers voorafgaand aan het arbeidsproces binnen LNV hadden, was een onderscheid te maken in twee groepen (hoofdstuk 5). Buiten het onderscheid op dit punt, is het grootste deel van het al dan niet uitkomend van die verwachtingen toe te bedelen aan alle jonge beleidsmedewerkers. Waar zij een begeleide inwerkperiode verwacht hadden, is dit in de praktijk niet waargemaakt. Het grootste deel van hen ervoer dat als belemmering omdat zij hierdoor in een gat vielen waarin ze “zwommen”. Opvallend is dat ook jonge beleidsmedewerkers ingegaan zijn op het ontbreken van een introductie in de ‘ambtenarij’. Ondanks dat voor dit punt de aandacht van zowel de direct leidinggevenden als de jonge beleidsmedewerkers bestaat, wordt hier geen fit bereikt doordat de mogelijkheden hiervoor ontbreken. De verwachting van horizontale ontwikkeling binnen de functie is wel waargemaakt. Deze dimensie draagt dan ook bij aan de fit. De mate hiervan bleek wel afhankelijk van de soort directie. Zo wordt dit positiever beoordeeld binnen programmadirecties. Over de aandacht die er is voor de verticale loopbaanontwikkeling zijn zij echter niet te spreken. Daarbij gaven de jonge beleidsmedewerkers aan te veronderstellen dat de organisatiebelangen voorop staan boven hun individuele belang in loopbaanontwikkeling. Bovendien ervaren zij veel meer autonomie binnen hun werk dan zij van te voren hadden verwacht. Dit wordt enerzijds als positief ervaren maar zorgt anderzijds voor onduidelijkheid in de grenzen van functies. Van hun direct leidinggevende hadden zij meer sturing verwacht dan nu gegeven wordt.

Direct leidinggevenden hebben inzicht in de hoge verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling die onder enkele jonge beleidsmedewerkers bestaan. Daarnaast zijn zij ervan op de hoogte dat veel verwachtingen niet uitgesproken worden. Bovendien gaf een aantal direct leidinggevenden aan niet altijd te weten wat de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers zijn. De punten waarop ze dit wel weten gaan veelal in op de inhoud van de baan op korte termijn. Het lange termijn perspectief blijft hierdoor buiten zicht. Het inhoudelijke korte termijn perspectief is –waar dit al ter sprake komt- veelal ook het enige punt dat aan de orde komt in sollicitatiegesprekken.

Direct leidinggevenden voelen zich in de toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden bovendien belemmerd door de vacaturestop. Dit verklaart waarom er alleen op de horizontale loopbaanontwikkeling sprake is van een dimensie die bijdraagt aan de fit. Bovendien missen zij richting van-, inzicht in- en overzicht van de mogelijkheden die aanwezig zijn.

Vooruitblik

Nu duidelijk is geworden dat alleen op de dimensie van horizontale loopbaanontwikkeling een fit bestaat tussen zowel de verwachtingen omtrent loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers als de mogelijkheden daarvoor in de organisatie, kan bekeken worden hoe groot de rol van de direct leidinggevende hierbinnen is. Deze rol wordt behalve op deze fit, ook bekeken vanuit de overige misfits die klaarblijkelijk plaatsvinden in de overige dimensies. Hier is immers geen overeenstemming gevonden tussen de verwachtingen en mogelijkheden.

8. De rol van de direct leidinggevende in de fit en het behoud van jonge beleidsmedewerkers

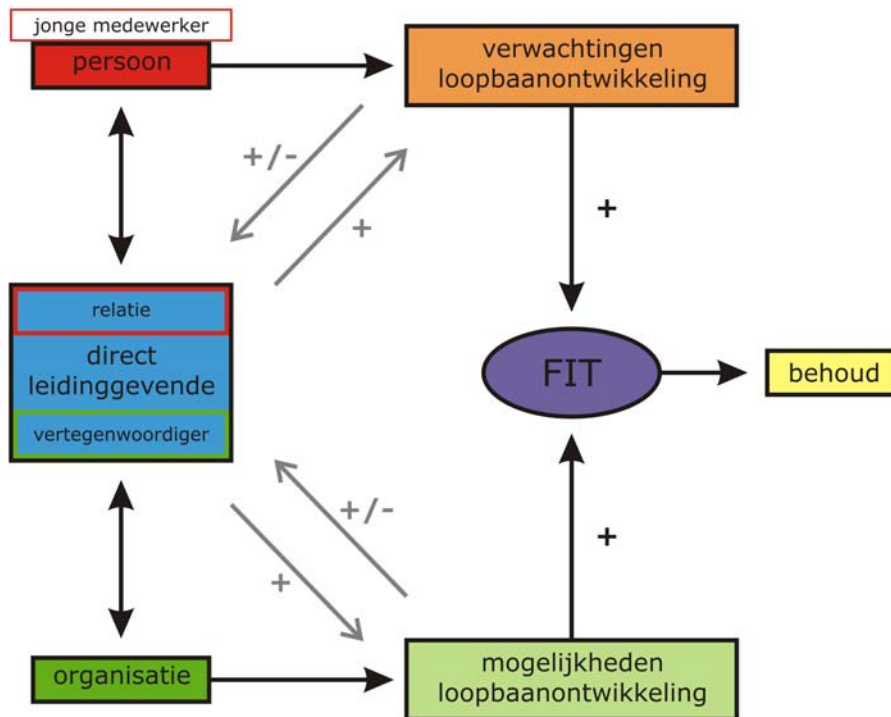
8.1 Inleiding

In deelvraag 1 (hoofdstuk 5) zijn de verwachtingen omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden van jonge beleidsmedewerkers beschreven. In deelvraag 2 (hoofdstuk 6) is hierop het perspectief van de direct leidinggevenden losgelaten en ingegaan op de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling die binnen LNV – via die direct leidinggevenden- voorhanden zijn. Hieruit is in deelvraag 3 (hoofdstuk 7) opgemaakt dat er één dimensie is die bijdraagt aan de fit. Om hierbinnen –en binnen de dimensies die niet bijdroegen aan de fit- de rol van de direct leidinggevende te duiden zal in paragraaf 8.2 allereerst worden ingegaan op de kwaliteit van de relatie tussen de direct leidinggevenden en jonge beleidsmedewerkers. Vervolgens zal in het verlengde hiervan in paragraaf 8.3 meer alomvattend ingegaan worden op de rol van de direct leidinggevende door middel van de Expectancy Valence Theory.

Hiermee wordt de vierde deelvraag van dit onderzoek beantwoord:

-Wat is de rol van direct leidinggevenden in het creëren van de fit en leidt de fit uiteindelijk tot behoud van jonge medewerkers?

Met de beantwoording van deze vraag wordt het conceptueel model afgerond.



Figuur 8.1: Conceptueel model toespitsing deelvraag 3

De grijze schuine pijlen staan in deze deelvraag centraal, evenals uiteindelijk het 'behoud' van jonge beleidsmedewerkers. De grijze pijlen worden hierbij bovendien beïnvloed door de kwaliteit van de tweezijdige 'relatie' (rode omlijning bij direct leidinggevende) tussen de direct leidinggevende en een jonge beleidsmedewerker.

8.2 De kwaliteit van de relatie tussen direct leidinggevenden en jonge beleidsmedewerkers

Om de kwaliteit van de relatie tussen de direct leidinggevende en zijn/haar jonge beleidsmedewerkers te beoordelen, zijn in de interviews aan beide respondenten vragen gesteld die de variabelen van de Leader Member Exchange omvatten. Hiermee is getracht helderheid te krijgen in de elementen die de kwaliteit van de relatie omvatten op het gebied van loopbaanontwikkeling. Op deze manier kan bekeken worden wat het aandeel van de direct leidinggevenden zelf is, buiten de mogelijkheden die zij als vertegenwoordiger van de organisatie hebben en toepassen. De betreffende direct leidinggevende antwoordde daarin door de variabelen op zichzelf toe te spitsen. De jonge beleidsmedewerkers, die onder deze direct leidinggevende werkzaam zijn, antwoordden door de variabelen op hem/haar toe te spitsen. Op deze manier werd middels de objectieve fit bekeken hoe de verschillende punten door beide groepen respondenten beoordeeld werden.

Cijfers

Over het algemeen wordt de kwaliteit van een relatie tussen een direct leidinggevende en zijn/haar medewerkers als voldoende beoordeeld. Nuances die hierin aangebracht kunnen worden betreffen de onderdelen van die relatie waar op in zal worden gegaan. Daaraan voorafgaand kan een opvallend punt beschreven worden. Aan de jonge beleidsmedewerkers is gevraagd zowel de relatie met hun direct leidinggevende als de aandacht die hun direct leidinggevende heeft voor hun loopbaanontwikkeling te beoordelen met een cijfer:

Beleidsdirectie	A	B	C	D	E	F	G	H
Cijfer relatie	7	6,8	8	6,8	7,3	7	7,8	7,5
Cijfer aandacht loopbaanontwikkeling	6,5	5,5	6,8	6	6,8	7,5	7,5	6

Figuur 8.2: Cijfers gegeven door jonge beleidsmedewerkers aan direct leidinggevende

Deze cijfers geven in bijna alle gevallen een hoger gemiddelde weer in de beoordeling van de relatie tussen hen en hun direct leidinggevende dan in de algehele aandacht die hun leidinggevende heeft voor hun loopbaanontwikkeling. Dit benadrukt het voordeel van de kwalitatieve aanpak van dit onderzoek doordat hiermee de variabelen –zoals ‘aandacht’- waaruit de relatie is opgebouwd worden geduid. Deze aanpak biedt hiermee extra inzichtelijkheid in de opbouw van de relatie.

In de onderstaande beschrijving van de verschillende variabelen van de Leader Member Exchange theorie is een aantal variabelen met elkaar verbonden waar deze verbondenheid meerder keren in de analyse vaker naar voren kwam. Zo werd een aantal variabelen vaak in één beantwoording benoemd.

Aandacht

Het punt dat het minst goed beoordeeld wordt is de aandacht van de direct leidinggevende voor de loopbaanontwikkeling van de jonge beleidsmedewerkers: *“Er is wel aandacht voor verdieping in mijn functie, maar minder om hogerop te komen.”* (Vrouw, beleidsdirectie C).

Dit sluit aan bij de basis waaruit slechts de dimensie in verbreding en/of verdieping binnen de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers bijdraagt aan de realisatie van de fit in dit onderzoek. Naast de daarbij genoemde belemmeringen en geringe mogelijkheden en om aandacht te besteden aan verticale loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers, speelt ook de werkdruk en het tijdgebrek van de direct leidinggevenden hierin mee. Veel jonge beleidsmedewerkers geven dan ook aan zelf initiatief te moeten nemen om te praten over hun loopbaanontwikkeling alvorens hun leidinggevende daarop ingaat:

“Ze zouden wat meer aandacht moeten krijgen. Ik probeer dat wel. Maar de eerlijkheid gebiedt wel eens te zeggen dat het door alle toestanden er omheen er wel eens bij inschiet. Ikzelf heb wel het voornemen om daar meer aandacht aan te besteden. Dat uit zich ook in de agenda door daar reguliere bijpraatmomenten in te zetten. Dan hanteer ik met jonge en minder ervaren medewerkers de thermometer even om te bespreken hoe het loopt, waar ze tegenaan lopen en of het goed gaat. Soms zou je willen dat je wat meer tijd had voor wat meer begeleiding, maar dat schiet er nog wel eens een keertje bij in.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie A).

Waardering, besprekingsbereidheid en communicatie

De waardering en besprekingsbereidheid van direct leidinggevenden wanneer jonge beleidsmedewerkers uit hun eigen verantwoordelijkheidsgevoel zelf initiatief nemen om te praten over hun loopbaanontwikkeling, worden als goed beoordeeld. In meerdere gevallen is vanuit beide groepen respondenten aangegeven dat dit ook ingebed zit of –in het geval van directies waar dit nog niet ingevoerd is– wordt in de Persoonlijke Ontwikkelplannen. Bovendien wordt hiermee door in het communicatie-element positief gerefereerd aan de structurele besprekingen van loopbaanontwikkeling. De POP-gesprekken brengen op deze punten zogezegd win-win situaties met zich mee en worden als erg van belang zijnde beschouwd, door zowel de direct leidinggevenden als de jonge beleidsmedewerker.

Verantwoordelijkheid

Maar wat met dit grote belang van POP's wel in het geding lijkt te komen is de strekking van de verantwoordelijkheid van de direct leidinggevenden. De jonge beleidsmedewerkers geven aan dat die verantwoordelijkheid voornamelijk bij henzelf ligt of een gedeelde verantwoordelijkheid is met de direct leidinggevende:

“Ik vind dat een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Ik vind het absoluut bij de medewerker zelf liggen. Het is mijn loopbaan. Maar ik vind ook dat er vanuit de organisatie, en de direct leidinggevende is daar dan het eerste aanspreekpunt voor, dat daar ook oog moet zijn voor wat iemand kan en of het bij iemand past.” (Man, beleidsdirectie B).

In relatie tot de POP-gesprekken, wordt door verschillende leidinggevenden ingegaan op het volgende punt waar zij tegenaanlopen:

“Dat is ook een beetje de discussie rondom de POP: hoever mijn verantwoordelijkheid daarin gaat. Alles wat te maken heeft met de functie van de medewerker die onder mij valt, dat ligt bij mij. Ik voel me ook wel verantwoordelijk op de aansluiting op het vervolg. Maar tot hoever ben ik verantwoordelijk voor het vervolg van die mensen...binnen de rijksdienst? Binnen LNV? De essentie onderschrijf ik wel, dat de medewerker zelf daar verantwoordelijkheid voor draagt. Wat ik wel vind is dat de functieomschrijvingen dusdanig algemeen zijn, dat ook het contract veralgemeeniseerd is. Vroeger was dat meer gedetailleerd en was het contract een afgebakende deal daarop in het heden. De omschrijving van de functie is nu heel algemeen, wij zetten dan daarnaast het POP, omdat er meer belangrijk is dan alleen de algemene functieomschrijving. Maar wat is dan de status van dat stuk, wat is dan de betekenis daarvan in de carrière van de medewerker. Wat betekent mijn uitspraak nu als een medewerker in zijn POP zegt “ik wil SG worden. Ik ga alleen over dat eerste stuk, maar hoever moet ik gaan als iemand zijn ambitie uitspreekt binnen LNV of –breder– binnen de Rijksdienst? Ik kan me niet verschuilen achter dat ik maar één directie ben, want we zijn een Beleidskern.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie G).

Hiermee wordt opnieuw aangehaakt bij de belemmering die direct leidinggevenden over het algemeen zien in het missen van kaders en een overzicht van mogelijkheden, zoals besproken onder de tweede deelvraag.

De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers wordt meer specifiek ingevuld zoals in het citaat hieronder. Onafhankelijk van het soort beleidsdirectie, benadrukken de direct leidinggevenden daarbij dat er binnen de

loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers een leercurve aanwezig dient te blijven:

“Enerzijds coachend en een beetje sparend. Je kan mensen aan het denken zetten, maar ze zijn zelf toch verantwoordelijk voor stappen die ze kunnen of willen nemen. Dat vind ik ook mooi in de nieuwe filosofie van het HRM-beleid. Maar aan de andere kant vind ik dat ook wel een beetje mager. Als mensen niet lekker op hun plek zitten, moet je toch een zetje geven in een andere richting.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie C).

Ondersteuning

Naast de eigen verantwoordelijkheid van beleidsmedewerkers zelf in hun loopbaanstappen, wordt ook een puntje van kritiek geuit op het uitgangspunt van de HRM-agenda waar dit uit voortkomt. De eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor het nemen van loopbaanstappen, kan een belemmering opleveren wanneer zij die verantwoordelijkheid zelf niet nemen. Gekoppeld aan de reden van jonge beleidsmedewerkers om voor de inhoud van het werk bij LNV te gaan werken, noemt een andere direct leidinggevende dit een valkuil voor jonge beleidsmedewerkers:

“Dat is ook een valkuil, die inhoudelijke overwegingen, om hier weg te komen. Er zijn een hoop mensen waarvan je wel eens denkt “ga nou toch eens wat anders doen”. Maar die zijn zo met die inhoud verbonden dat ze hier blijven hangen.” (Direct leidinggevende, beleidsdirectie F). Beide citaten geven aan dat hun rol als direct leidinggevende in dit soort gevallen opspeelt en hun ondersteuning dus altijd van belang is. Ondersteuning in de vorm van coachen en sparren is namelijk ook wat de jonge beleidsmedewerkers aangeven graag te krijgen en in een aantal gevallen te missen.

Loyaliteit en prosocial organizational behavior

Waar in de interviews met jonge beleidsmedewerkers ingegaan werd op de loyaliteit naar de direct leidinggevende, werd veel gerefereerd aan hun waarneming dat er een zeer groot verloop bestaat onder direct leidinggevend:

“Ik denk dat ik wel minimaal 5 of 6 leidinggevend gehad in de afgelopen jaren. Ik heb daar niet echt heel veel ondersteuning van ondervonden. Het blijft altijd een beetje beperkt op het moment dat je het daarover hebt. Er worden geen concrete afspraken gemaakt. Ik heb één leidinggevende gehad die daar wel op in ging, daar heb ik heel veel aan gehad en toen heb ik ook echt stappen gemaakt.” (Vrouw, beleidsdirectie A).

Het grote verloop leidt, in combinatie met de overheersende overweging om voor de inhoud van het werk bij LNV te gaan werken, niet geheel tot loyaliteit aan de direct leidinggevende:

“Dat doet het ook wel, maar dat is zeker niet de enige reden om bij die leidinggevende werkzaam te blijven. Er zijn ook wel andere redenen; hoe diegene is. Ik vind dat ook niet het belangrijkste. Dat is de inhoud van het werk dat ik nu doe en dat is toevallig bij die leidinggevende. Het is dus andersom en niet van diegene afhankelijk.” (Man, beleidsdirectie G).

Daarmee wordt niet gezegd dat jonge beleidsmedewerkers geen motivatie hebben om onder hun direct leidinggevende werkzaam te blijven en/of extra werkzaamheden te verrichten wanneer ze ondersteuning van diegene krijgen. Wat uit de interviews alleen wel naar voren komt hierbij wordt verwoord in het volgende citaat:

“Heel beperkt. Je doet je werk niet voor je leidinggevende. Je leidinggevende is ook een middel, in de zin van naar de minister en het beleidsveld toe. Het is wel zo dat een prettige omgeving motiveert. Als je tegengewerkt wordt is de motivatie om een keer wat extra te doen een stuk minder. De negatieve kant op zou het wel demotiverend werken bij mij.” (Vrouw, beleidsdirectie F).

Door het grote verloop wordt de opbouw van een kwalitatief goede relatie tussen beide partijen belemmerd. Hiervoor is immers tijd nodig.

Een enkeling beschrijft binnen de kaders van loyaliteit ook een vorm van prosocial organizational behavior:

"In de eerste plaats doe ik dat om mezelf te ontwikkelen, maar ik ben ook wel iemand die mijn leidinggevende en collega's wil helpen en ondersteunen. Op dit moment leg ik wel de prioriteit op of het nut heeft voor mijn eigen ontwikkeling, maar tot voor kort speelde het 'van dienst zijn' ook wel heel erg mee." (Vrouw, beleidsdirectie E).

Persoonsafhankelijk en gevoed door randzaken zoals de overheersende focus op de inhoud van het werk en het verloop van leidinggevendens, wordt er wel fragmentarisch uiting gegeven aan loyaliteit aan de direct leidinggevende. Laatstgenoemden beschouwen dit als het uiten van extra ambitie.

Vertrouwen en vrijheid van handelen

Het vertrouwen van direct leidinggevendens wordt, naar eigen zeggen van de jonge beleidsmedewerkers, geuit in de mate van autonomie die zij hebben in de uitvoering van hun functie:

"Ja. Door aan te nemen dat de inhoud die ik aanlever klopt. Door daar af en toe wel een vraag over te stellen maar niet al te controlerend op te treden. En door mij een redelijke mate van vrijheid te geven in mijn eigen werk."

(Vrouw, beleidsdirectie G).

Die vrijheid houdt ook verband met de stijl van leidinggeven die de direct leidinggevendens hebben:

"Ik geef mensen veel ruimte, als het kan. En als het nodig is grijp ik in. Ruimte en vertrouwen geven dus. Het zijn over het algemeen allemaal academici die een goed stel hersenen hebben, dus daar kun je vertrouwen in hebben." (Direct leidinggevende, beleidsdirectie D).

Het grootste deel van de jonge beleidsmedewerkers onderschrijft deze manier van leidinggeven. Echter is dit niet volledig het geval doordat op de punten van aandacht en ondersteuning van jonge beleidsmedewerkers niet altijd positief geoordeeld wordt. Bovendien geeft de grote mate van autonomie die de veel van de jonge beleidsmedewerkers genieten een beperkte mate van sturing weer, die de beleidsmedewerkers juist vergroot zouden willen hebben.

8.3 De algehele rol van de direct leidinggevende

Met de beschrijving van de kwaliteit van de relatie tussen de direct leidinggevende en zijn/haar beleidsmedewerkers kan –mede op basis van de vorige besproken deelvrageninvulling gegeven worden aan de meer alomvattende rol van leidinggevendens op basis van de Expectancy Valence Theory. De kwaliteit van die relatie is immers van invloed op de rol die de direct leidinggevende heeft. Deze rol wordt ingevuld door de drie facetten (waardebepaling, verwachtingenbepaling en daadwerkelijke instrumenten) van de Expectancy Valence Theory.

Waardebepaling

De mate waarin direct leidinggevendens in staat zijn om te bepalen welke waarde jonge beleidsmedewerkers aan hun loopbaanontwikkeling hechten, is klein. Binnen de beschrijving van de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling (paragraaf 6.2.3) gaven leidinggevendens aan dat zij zichzelf verantwoordelijk voelen voor de creatie van een balans in enerzijds het dienen van de organisatiebelangen en anderzijds het dienen van de individuele belangen van jonge beleidsmedewerkers in hun loopbaanontwikkeling. Bij de jonge beleidsmedewerkers zelf heerste echter het idee dat de direct leidinggevendens juist de organisatiebelangen vooropstellen aan de belangen voor individuele loopbaanontwikkeling (paragraaf 5.3). Daarbij gaven de jonge beleidsmedewerkers aan dat, wanneer zij ontwikkeling willen doormaken in hun loopbaan, zij hiervoor zelf initiatief moeten nemen.

Mede hierdoor zien zij de direct leidinggevende dan ook als een voorwaarde om loopbaanontwikkeling door te maken. Zij moeten zelf initiatief nemen en hun wensen

uiten naar de direct leidinggevende. Hierbij gaven de jonge beleidsmedewerkers aan dat het al dan niet vervullen van die wensen afhankelijk is van de houding die de direct leidinggevende daarin heeft.

De direct leidinggevendenden gaven op hun beurt weer aan dat zij juist vinden dat er sprake moet zijn van een leercurve en het doormaken van ontwikkeling in de loopbaan van jonge beleidsmedewerkers.

Tussen deze punten bevindt zich een crux. Immers: beide groepen respondenten zien de waardebepaling anders. Om deze crux te verklaren zal eerst verder ingegaan worden op de invulling van de andere elementen van de Expectancy Valence Theory.

Verwachtingenbepaling

De bepaling van de direct leidinggevendenden in wat de verwachtingen zijn van jonge beleidsmedewerkers omtrent loopbaanontwikkeling worden gevoed door de zojuist beschreven waardebepaling. Waar de direct leidinggevendenden aangaven waarde te hechten aan het doormaken van ontwikkeling van een jonge beleidsmedewerker in zijn/haar loopbaan, wordt deze binnen de bepaling van de verwachtingen op twee manieren ingevuld. Enerzijds door te refereren aan de horizontale loopbaanontwikkeling in de vorm van verdieping en/of verbreding en anderzijds door in te gaan op het Management Ontwikkelingstraject waarmee verticale loopbaanontwikkeling doorgemaakt kan worden. Dit is ook besproken in de tweede deelvraag waarin de invulling van de fit gegeven is. Hierbij kwam aan de orde dat leidinggevendenden in het toepassen van mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling belemmerd worden door zaken zoals de vacaturestop en het ontbreken van overzicht en ondersteuning in de mogelijkheden.

Daadwerkelijke instrumenten

Met de invulling van de voorgaande elementen kan bekeken worden in hoeverre de rol van de leidinggevende daadwerkelijk verklaard wordt door de invulling daarvan die zij daarbij zelf aangaven in de toepassing van instrumenten.

De direct leidinggevendenden gaven aan belemmerd te worden door een aantal zaken die zich uitten in belemmering van toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Zo zouden zij allereerst belemmerd worden door de vacaturestop. Dit bleek verklarend te zijn voor de creatie van de fit die allen op de dimensie van horizontale loopbaanontwikkeling aanwezig is.

Daarnaast gaven direct leidinggevendenden aan overzicht en ondersteuning in de mogelijkheden voor de toepassing loopbaanontwikkelingsinstrumenten te missen. Doordat zij geen goed overzicht hebben, wordt hun aandacht voor loopbaanontwikkeling hiermee deels ingeperkt. Echter gaven zowel direct leidinggevendenden zelf als de jonge beleidsmedewerkers ook aan dat de aandacht voor loopbaanontwikkelingsmogelijkheden wel eens op de achtergrond terecht komt door de drukke werkzaamheden. Direct leidinggevendenden gaven aan tijdsdruk te voelen. Jonge beleidsmedewerkers gaven ook aan zichzelf wel eens in de overheersende waan van de dag te verliezen. Wanneer dit in combinatie gezet wordt met de grote mate van autonomie die de jonge beleidsmedewerkers ervaren –en de mate van sturing en ondersteuning die zij daarin missen-, zou het tijdgebrek van de direct leidinggevende een mogelijke verklaring kunnen zijn voor de geringe aandacht voor loopbaanontwikkeling. Hiermee wordt niet gezegd dat er geen sprake is van een gemis in overzicht en ondersteuning, maar wordt dit wel gevoed door een gebrek aan tijd en -in het verlengde daarvan- aandacht

Invloed van de kwaliteit van de relatie tussen een direct leidinggevende en een jonge beleidsmedewerker

Bovendien kan in aanvulling op de bovenstaande kanttekeningen de invloed van de kwaliteit van de relatie tussen een direct leidinggevende en een jonge beleidsmedewerker, aangehaald worden. In de bespreking van de mate van loyaliteit van

jonge beleidsmedewerkers aan hun direct leidinggevende vielen namelijk een aantal dingen op. Zo werd door een groot deel van de jonge beleidsmedewerkers aangegeven dat er een groot verloop van direct leidinggevendens bestaat. Dit verloop verklaart allereerst de geringe mate van loyaliteit van jonge beleidsmedewerkers aan hun direct leidinggevende. Bovendien verklaart het oneffenheden in de kwaliteit van de relatie tussen jonge beleidsmedewerker en de betreffende direct leidinggevende. Immers: door het grote verloop moet de relatie steeds opnieuw opgebouwd worden met een andere direct leidinggevende. De invloed van de kwaliteit van de relatie op de rol van de direct leidinggevende is hiermee dus groot te noemen. Juist de opbouw van een kwalitatief goede relatie kan namelijk bijdragen aan een positieve invulling van de rol die de direct leidinggevende heeft binnen de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers.

De rol en het behoud van jonge beleidsmedewerkers

De rol van de direct leidinggevende in het creëren van een fit tussen de verwachtingen van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden van jonge beleidsmedewerkers en de mogelijkheden daarvoor binnen de organisatie is groot. De voorgaand beschreven punten die de rol algehele invulling geven, gaven immers aan dat de toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden valt of staat met de manier waarop een direct leidinggevende daarmee omgaat. Hoewel de direct leidinggevende niet altijd invloed heeft op een adequate toepassing van de mogelijkheden, vormt deze persoon wel de sleutelrol. Juist doordat zij zelf aangaven kaders te missen, is hun rol cruciaal te noemen. De ontbrekende kaders leiden ertoe dat de toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden valt of staat met de rol die een direct leidinggevende daarin neemt.

Uiteindelijk zal dit ook invloed hebben op het behoud van jonge beleidsmedewerkers. Waar er nu in veruit de meeste gevallen sprake is van een fit op de dimensie van horizontale ontwikkeling, zal dit niet constant blijven. De beleidsmedewerkers die hier nu mee tevreden zijn hebben middels de beschrijving van hun toekomstige loopbaan aangegeven na verloop van tijd verticale loopbaanstappen te willen maken. Afgezien van de vacaturestop die dat momenteel belemmert, speelt de direct leidinggevende een sleutelrol in het inspelen op die aan verandering onderhevige wensen en verwachtingen van de jonge beleidsmedewerkers.

8.4 Samenvattend

Terugblik

De kwaliteit van de relatie tussen een tussen een direct leidinggevende en zijn/haar medewerkers als voldoende beoordeeld. Hierbij biedt het kwalitatieve inzicht op de verschillende variabelen extra inzichtelijkheid in de opbouw van die relatie.

De aandacht van de direct leidinggevende voor de loopbaanontwikkeling jonge beleidsmedewerkers wordt slecht beoordeeld. Hierin kan ook mede een verklaring gevonden worden voor de aanwezigheid van slechts één dimensie die bijdraagt aan de fit van horizontale loopbaanontwikkeling. Bovendien vormen de werkdruk en het tijdgebrek van direct leidinggevendens belemmeringen in die aandacht.

De waardering, besprekingsbereidheid en communicatie van de direct leidinggevende omtrent de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers worden door laatstgenoemden wel goed beoordeeld. Dit wordt met de instelling van de Persoonlijke Ontwikkelingsplannen versterkt doordat de bespreking van de loopbaanontwikkeling hierin structureel ingebed is. Wel komt hiermee voor leidinggevendens de strekking van hun verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling van een jonge (jonge) beleidsmedewerker in het geding. Deze strekking vinden zij namelijk niet duidelijk. Daar komt bij dat er binnen de ondersteuning van direct leidinggevendens op het gebied van loopbaanontwikkeling de toespitsing volgens direct leidinggevendens teveel op de eigen verantwoordelijkheid van betreffende medewerker ligt. Dit vormt een belemmering wanneer de eigen verantwoordelijkheid niet genomen wordt.

Een opvallend punt dat van grote invloed is op de relatie tussen een direct leidinggevenden en een jonge beleidsmedewerker is het grote verloop van direct leidinggevenden. Het vertrouwen van een direct leidinggevende wordt naar mening van de jonge beleidsmedewerkers geuit in de mate van autonomie die zij krijgen. Waar de vrijheid van handelen op zichzelf veelal als positief wordt ervaren, levert dit ook een beperkte mate van sturing op door de direct leidinggevende. Juist die sturing wordt gemist door de jonge beleidsmedewerkers.

Binnen de bepaling van de waarde die jonge beleidsmedewerkers omtrent loopbaanontwikkeling hebben, treedt een verschil op tussen het perspectief van de direct leidinggevenden en jonge beleidsmedewerkers zelf hierop. De direct leidinggevenden bestempelen de waarde als zeer belangrijk, terwijl de jonge beleidsmedewerkers dit vooral zien in de zin van het zelfinitiatief dat zij hiervoor moeten hanteren. Uiteindelijk geven de direct leidinggevenden invulling hieraan door in de loopbaanontwikkelingsverwachtingen van jonge beleidsmedewerkers enerzijds in te gaan op horizontale ontwikkeling en anderzijds op verticale ontwikkeling middels het Management Ontwikkelingstraject.

In de daadwerkelijke toepassing van instrumenten geven de direct leidinggevenden aan door een aantal zaken belemmerd te worden. Dit betreffen de vacaturestop, het ontbreken van overzicht en ondersteuning in de toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en bovendien de werk- en tijdsdruk binnen de dagelijkse functie-uitvoering. Ook de jonge beleidsmedewerkers wezen op werkdruk binnen hun baan.

Uiteindelijk kan voor de invloed van de kwaliteit van de relatie tussen een direct leidinggevende en een beleidsmedewerker ook het grote verloop onder direct leidinggevenden aangehaald worden. Met deze punten kan de invloed van de kwaliteit van de relatie op de rol van de direct leidinggevende als 'groot' bestempeld worden. Bovendien neemt de rol een grote plaats in het behoud van jonge beleidsmedewerkers. De direct leidinggevende is immers een sleutelfiguur binnen- en voorwaarde voor de loopbaanontwikkeling van laatstgenoemden.

Vooruitblik

Met de beantwoording van de laatste deelvraag is toegekomen aan de conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 9).

9. Conclusies en aanbevelingen

Met de beantwoording van de drie deelvragen is toegekomen aan de beantwoording van de hoofdvraag binnen de conclusie (paragraaf 7.1). Vervolgens worden op basis daarvan aanbevelingen gedaan naar het ministerie van LNV (paragraaf 7.2). Tot slot wordt in paragraaf 7.3 een reflectie van zowel de gehanteerde methoden als theorieën gegeven.

9.1 Conclusies

Binnen deze paragraaf wordt op basis van de resultaten uit de deelvragen antwoord gegeven op de hoofdvraag:

Hoofdvraag:

“In hoeverre komen verwachtingen van jonge medewerkers overeen met de mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling van LNV en wat is de rol van leidinggevendenden daarin?”

Deelvraag 1: verwachtingen

De eerste deelvraag ging in op de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers. Deze worden voorafgaand aan het arbeidsproces weinig tot niet uitgesproken. Bij jonge medewerkers die nog geen ervaring hebben binnen LNV, blijft dit achterwege doordat zij met name hun focus hebben liggen op de inhoud van hun functie en er daarnaast meer vanuit een automatisme vanuit gaan dat er binnen een grote organisatie als LNV sowieso wel veel aandacht is voor loopbaanontwikkeling. De jonge medewerkers die al wel enige ervaring hebben door ofwel een traineeship ofwel een stage, hebben wel meer verwachtingen maar ook deze blijven vaak onuitgesproken. Hier komt ook de kant van de direct leidinggevendenden bij kijken: zij gaan in de meeste gevallen niet in op de verwachtingen tijdens bijvoorbeeld het sollicitatieproces. Bovendien wordt er bij de tweede genoemde groep vanuit gegaan dat zij een weloverwogen besluit hebben genomen om bij LNV te gaan werken en dus geen screening op irreële verwachtingen meer behoeven.

In de verwachtingen omtrent de ‘autonomie’ binnen de functie verwachtten de jonge beleidsmedewerkers beperkte vrijheid door de politieke- en maatschappelijke context van het werk. Daarnaast verwachtten zij dat hun functie duidelijk afgebakend zou zijn. Voor wat betreft de ‘direct leidinggevende’ verwachtten de jonge beleidsmedewerkers (extra) ondersteuning van deze persoon in de inwerkperiode. Na deze fase verwachtten zij sturing, begeleiding door middel van coaching en feedback van hun direct leidinggevende, met het idee dat hiermee het ‘beste’ uit hen gehaald zou worden in hun loopbaanontwikkeling.

Het overgrote deel van de jonge beleidsmedewerkers ziet hun loopbaan voor zich in de vorm van verbreding en/of verdieping waarbij langzaamaan hogerop wordt gekomen. Voor de verbreding en verdieping is nog genoeg potentie, maar toch gaven meerdere beleidsmedewerkers aan hun focus langzaamaan hogerop te willen leggen.

Een klein deel verwacht veel sneller hogerop te komen. Echter blijkt voor hen al snel dat deze ambities door de huidige vacaturestop belemmerd worden. Deze beperking in combinatie met hun voorkeur voor werkzekerheid, vergemakkelijkt hun keuze om elders te gaan werken. Zo gaf een groot deel van alle respondenten aan over 5 jaar niet meer werkzaam te zullen zijn bij LNV.

Deelvraag 2: mogelijkheden

De tweede deelvraag ging in op de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden die aanwezig zijn om de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers waar te maken. Hieruit kwam een tweetal mogelijkheden naar voren: allereerst is dit horizontale loopbaanontwikkeling door middel van verbreding en verdieping. Daarnaast het de mogelijkheid tot verticale

loopbaanontwikkeling middels het Management Ontwikkelingstraject. Laatstgenoemde is echter niet voor iedereen weggelegd die hogerop wil komen.

Met de beschrijving van instrumenten voor invulling van de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden gaven de direct leidinggevenden veelal dezelfde instrumenten weer. Het belangrijkste instrument daarbinnen werd het maken van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan van een medewerker gevonden.

De verantwoordelijkheid van direct leidinggevenden is naar eigen zeggen tweeledig. Dit betreft zowel het doormaken van loopbaanontwikkeling van (jonge) (beleids)medewerkers onder hen als het dienen van de organisatiebelangen.

Waar de direct leidinggevenden aangaven veel aandacht te hebben voor de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers geven laatstgenoemden aan dat dit wordt ondergesneeuwd door de 'waan van de dag' die regeert binnen de drukke werkzaamheden. De aandacht die er is voor loopbaanontwikkelingsmogelijkheden wordt volgens hen gericht op de verbreding en/of verdieping. Bovendien dienen zij hier veelal zelf initiatief toe te nemen. Zij missen hierin sturing van hun direct leidinggevende omdat deze volgens hen meer bekend zou zijn met de mogelijkheden binnen de organisatie. Daarnaast weten zij niet goed wat van hen verwacht wordt wanneer zij loopbaanstappen willen maken en mist het overzicht in de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. Wat wel aangegeven wordt door enkele direct leidinggevenden is het ontbreken van aandacht voor het 'ambtenaarschap' bij beginnende jonge beleidsmedewerkers. Zij vinden de aandacht hiervoor belangrijk. Dit zou deels een oplossing kunnen vormen in de missende inwerkbegeleiding van jonge beleidsmedewerkers.

Deelvraag 3: fit

In de beantwoording van de derde deelvraag werd bekeken of er sprake is van een fit tussen de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers in hun loopbaanontwikkeling en de mogelijkheden hiervoor vanuit de organisatie. Hier werd op één dimensie een fit gevonden. De mogelijkheid van horizontale ontwikkeling in de vorm van verbreding en/of verdieping vindt namelijk zijn aansluiting bij de verwachtingen van de jonge beleidsmedewerkers die in eerste instantie daarnaar op zoek zijn en op een later moment hogerop willen komen. In het verlengde van hun overwegingen om voor de inhoud van de functie bij LNV te gaan werken, wordt hier dan ook een fit gecreëerd. Een kanttekening hierbij is dat de direct leidinggevenden in de doorvertaling van deze mogelijkheden wel een aantal belemmeringen en onduidelijkheden ondervindt. Dit vloeit ook voort in de aandacht die zij besteden aan de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers. Dit vindt soms gefragmenteerd plaats en biedt voor beide partijen onduidelijkheden. Zo is niet duidelijk welke richting opgegaan wordt door het ontbreken van kaders en ontbreekt ook een overzicht in mogelijkheden en instrumenten daarbij. De mate van autonomie die de jonge beleidsmedewerkers ervaren binnen hun functie is boven hun verwachting. Echter wordt door een aantal van hen aangegeven dat deze mate te groot is en zij daardoor ook het overzicht en de richting missen die zij op moeten met hun werk om de organisatiedoelen te dienen. Bovendien wordt hierbij aangegeven dat hun drukke werkzaamheden er vaak toe leiden dat zij verzinken in de waan van de dag en zelf ook niet altijd zoveel aandacht kunnen besteden aan hun loopbaanontwikkeling als zij zouden willen. Hierbij wordt ook door hen kaders en overzicht in mogelijkheden gemist.

Een ander belangrijk punt dat uit de bepaling van de fit naar voren kwam is dat direct leidinggevenden niet altijd op de hoogte zijn van de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers. De punten waarop ze dit wel weten gaan veelal in op de inhoud van de baan op korte termijn. Het lange termijn perspectief blijft hierdoor buiten zicht. Het inhoudelijke korte termijn perspectief is –waar dit al ter sprake komt- veelal ook het enige punt dat aan de orde komt in sollicitatiegesprekken. Daarbij wordt, aanhakend op de beginperiode, door jonge beleidsmedewerkers aangegeven een inwerkperiode te missen met bovendien daarnaast aandacht voor het ambtenaarschap. Het belang van dit

laatste punt wordt dus door zowel direct leidinggevendenden als jonge beleidsmedewerkers zelf gezien.

Deelvraag 4: rol leidinggevende

De rol van de direct leidinggevendenden in het al dan niet waarmaken van een fit tussen de verwachtingen en mogelijkheden is groot. Zij vormen de sleutelrol die enerzijds de medewerkers kan wijzen op eventuele irrealiteit van verwachtingen en anderzijds de doorvertaling kan zijn van mogelijkheden op organisatieniveau. De toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden valt of staat met de manier waarop een direct leidinggevende daarmee omgaat. Dit wordt nog eens bevestigd door de belemmeringen die zij ondervinden door het ontbreken van kaders, overzichten en steun. Hierbij kan echter de nuance worden aangebracht dat de drukke werkzaamheden en –in het verlengde daarvan- tijdgebrek van de direct leidinggevende ertoe leidt dat de loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers wel eens naar de achtergrond verdwijnt. De verklaring voor de geringe mate van aandacht moet dan ook niet alleen in de belemmeringen omtrent het missen van kaders en overzichten gezocht worden. Bovendien is de kwaliteit van de relatie tussen een direct leidinggevende en een jonge beleidsmedewerker van invloed op de rol die de direct leidinggevende neemt in het al dan niet creëren van een fit. Het grote verloop van direct leidinggevendenden bleek dan ook een belemmering te zijn voor de opbouw van een relatie –en uiteindelijk de opbouw van de kwaliteit in die relatie-. Dit kan verklarend zijn voor de bijdrage aan de creatie van een fit door slechts één dimensie: horizontale loopbaanontwikkeling.

Samenvattend

Samengevat komen de verwachtingen overeen met de mogelijkheden op het punt van horizontale loopbaanontwikkeling in de vorm van verbreding en/of verdieping. Deze dimensie vormt de enige bijdrage aan een fit. De rol van de direct leidinggevende in de creatie van de fit gaat echter veel verder en is dan ook cruciaal voor het al dan niet waarmaken van de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers omtrent loopbaanontwikkeling. Uiteindelijk zal dit ook van invloed zijn op het behoud van deze medewerkers aangezien de dimensie van horizontale loopbaanontwikkeling in de toekomst geen constante bijdrage zal leveren aan de fit. De jonge beleidsmedewerkers komen immers vanuit het veel gekozen cyclische loopbaanconcept vanzelf steeds meer toe aan verticale stappen in hun loopbaanontwikkeling.

9.2 Aanbevelingen

Op basis van de in paragraaf 9.1 gegeven conclusies van dit onderzoek, kunnen aanbevelingen worden gedaan ten behoeve van een betere afstemming van de verwachtingen en mogelijkheden van loopbaanontwikkeling en daarmee het behoud van jonge medewerkers binnen van LNV.

Een eerste aanbeveling die gegeven kan worden gaat in op de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers bij aanvang van het arbeidsproces en de mogelijkheden die het ministerie van LNV daarbij heeft. Jonge beleidsmedewerkers hebben aangegeven in het begin van dit arbeidsproces te 'zwemmen'. Dit is een gevolg van het niet uitspreken van wederzijdse verwachtingen tussen direct leidinggevendenden en jonge beleidsmedewerkers. Ten behoeve van een betere socialisatie van nieuwe (jonge) beleidsmedewerkers in arbeidsproces van LNV, kan allereerst voorgesteld worden de wederzijdse verwachtingen duidelijker naar elkaar uit te spreken. Een direct leidinggevende dient bij de in dienst treding van een jonge beleidsmedewerker aan te geven wat de mogelijkheden en beperkingen zijn op het gebied van loopbaanontwikkeling. Daarnaast dient de direct leidinggevende ook na te gaan- en aan te geven wat hij/zij de jonge beleidsmedewerker aan loopbaanperspectief kan bieden in de vorm van te volgen loopbaanpaden. Om dergelijk perspectief te kunnen garanderen is het bovendien van belang dat er –mede voor de invulling hiervan- een overzichtelijk leerprogramma in de vorm van leerlijnen opgezet wordt voor jonge beleidsmedewerkers. Hier geldt immers: 'leren is investeren',

waarbij zowel LNV als de jonge beleidsmedewerker zelf baat heeft bij de verdere ontwikkeling van die jonge beleidsmedewerker.

Met het geven van dergelijke duidelijke perspectieven kan eventuele irrealiteit in de verwachtingen van jonge beleidsmedewerkers in het begin al weggenomen worden en wordt direct duidelijk welke mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling er binnen de organisatie bestaan.

Daarnaast is het aan te bevelen om een introductietraject voor jonge beleidsmedewerkers op te zetten. Zo kan voorgesteld worden om een nieuwe (jonge) beleidsmedewerker in het begin tijdelijk te koppelen aan een meer ervaren beleidsmedewerker die als een mentor en/of coach fungeert. Naast de mogelijkheid voor de jonge beleidsmedewerker om als het ware over de schouder van een meer ervaren beleidsmedewerker mee te kijken, is het ook van belang dat er inzicht wordt gegeven in de uitvoering van het ambtenaarschap. In het traject dienen zowel de ambtelijke lijnen binnen het ministerie zelf als daarbuiten verduidelijkt te worden. Hierop aanhakend kan bijvoorbeeld voorgesteld worden om in het traject een bezoek aan de Tweede Kamer te organiseren. Zowel de jonge beleidsmedewerkers als de direct leidinggevenden in dit onderzoek gaven immers aan dat er een introductie mist die verduidelijking geeft in wat het betekent om ambtenaar te zijn. Voor veel jonge beleidsmedewerkers vallen de beleidsprocessen namelijk tegen. Met beide onderdelen van deze aanbeveling kunnen jonge beleidsmedewerkers beter kennis maken met de organisatie en zullen zij zich sneller bewust zijn van hun rechten en plichten als ambtenaar. Dit kan bijdragen aan een positieve invulling van verschillende dimensies die bijdragen aan een eventuele fit.

Een derde aanbeveling kan gegeven worden in relatie tot de onduidelijkheden die onder direct leidinggevenden bestaan bij het maken van Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP) van jonge beleidsmedewerkers. Gebleken is dat deze plannen een groot gat kunnen opvullen in het gemis van aandacht voor loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers enerzijds en het gebrek aan overzicht van de direct leidinggevenden in mogelijkheden en instrumenten anderzijds. Direct leidinggevenden gaven hierbij aan kaders te missen. De kaders voor het maken van de Persoonlijke Ontwikkelingsplannen zelf bestaan en zijn verspreid onder de direct leidinggevenden binnen de beleidskern. Waar het hier echter misloopt zijn de stappen die gemaakt moeten worden na het opstellen van een POP. De POP is in die zin een op zichzelf staand plan. Er bestaat namelijk geen algehele duidelijkheid in de mogelijkheden daarna. Ook in relatie met bijvoorbeeld de afslanking van de rijksoverheid, de vacaturestop en roulatie van medewerkers is het voor direct leidinggevenden onduidelijk welke mogelijkheden en instrumenten hierbij toepasbaar zijn. Om een algeheel toepasbaar kader te realiseren kan voorgesteld worden om met alle directies binnen de beleidskern afspraken te maken over de manier waarop- en mogelijkheden waarmee invulling gegeven kan worden aan de verdere uitwerking van de Persoonlijke Ontwikkelplannen die met (jonge) beleidsmedewerkers gemaakt worden. Dergelijk kader schept voor beide partijen duidelijkheid. Het uiteindelijk aanreiken van het kader moet echter niet alleen 'afgeschoven' worden naar direct leidinggevenden maar ook goed begeleid worden naar de gehele beleidskern toe, zodat dit eerder een kans heeft te 'landen' in de hoofden van zowel direct leidinggevenden als jonge beleidsmedewerkers en meer aandacht krijgt. Daarom is het van belang het kader –en daarmee ook de rol van de direct leidinggevende- helder te krijgen. Dit geldt overigens voor het gehele loopbaanbeleid. Immers, met het op papier zetten van loopbaanbeleid wordt niet automatisch bewustwording daarvan gecreëerd. Om het beleid te laten slagen moet het in de hoofden van mensen terecht komen. Dat heeft tijd en aandacht nodig.

Tot slot kan een aanbeveling gedaan worden die inspeelt op de opkomende vergrijzing en ontgroening. Ondanks dat het aannemen van medewerkers binnen de beleidskern momenteel belemmerd wordt door de vacaturestop, dient wel aandacht te worden besteed aan de werving van potentiële jonge medewerkers. Juist in een lastige tijd als deze op de arbeidsmarkt is het van belang voorbereidingen te treffen voor de komende

jaren waarin de arbeidsmarkt naar alle waarschijnlijkheid zal aantrekken. Voorgesteld kan dan ook worden om zowel het loopbaanbeleid als de maatregelen die daarbinnen voorhanden zijn om mensen aan LNV te binden, te gebruiken in wervingcampagnes van LNV. Door nu actief in te spelen op de toekomstige mogelijkheden op de arbeidsmarkt, kan met het oog op de vergrijzing en ontgroening (en dus meer arbeidsplaatsen) een aantrekkelijk beeld van het werken bij LNV worden neergezet.

9.3 Reflectie methoden en theorieën

Ter afsluiting van dit onderzoek zal een reflectie gegeven worden van de methoden en theorieën die in dit onderzoek zijn gehanteerd.

Methoden:

Een eerste reflectiepunt van de methoden ligt in de hantering van de Person-Job fit. De grootste groep respondenten bestond uit jonge beleidsmedewerkers. Omdat de 'job' oftewel baan homogeen gehouden is, is hiermee een veelheid aan overige variabelen constant gehouden. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van de resultaten.

Een tweede reflectiepunt in de methoden van dit onderzoek is het uitgangspunt van de invloed die de rol van de direct leidinggevenden heeft op de fit. Op basis van de theorie van Purcell & Hutchinson (2007) vloeit namelijk voort dat de rol van een direct leidinggevende invloedrijk kan zijn. Uit hun onderzoek bleek de leidinggevende immers verantwoordelijk voor zowel de toepassing van HR-praktijken als de manier waarop hij/zij dit doet. Toegespitst tot dit onderzoek ligt er een rol voor de direct leidinggevende in de toepassing van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Methodologisch kunnen beide onderdelen (fit en rol) analytisch uit elkaar gehouden worden. Echter kon dit in de analyse van de praktijk niet omdat beide onderdelen door elkaar lopen.

Achteraf blijkt de opname van het aantal dienstjaren bij de respondenten geen goed criterium te zijn geweest. Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat het verloop van direct leidinggevenden erg groot was. Daarom had het, ingaand op de kwaliteit van de relatie tussen een direct leidinggevende en een jonge beleidsmedewerker, achteraf gezien beter geweest om bij de jonge beleidsmedewerkers het aantal jaren op te nemen dat zij werkzaam zijn onder de betreffende direct leidinggevende.

Daarnaast is het vragen naar de verwachtingen aan- en van jonge beleidsmedewerkers voorafgaand aan het arbeidsproces een retrospectief geweest; immers bij het terugdenken aan de verwachtingen die zij toen hadden, wordt al bekeken in hoeverre die verwachtingen nu al dan niet zijn waargemaakt. Idealiter had er een longitudinaal onderzoek plaats moeten vinden om dit soort inconsistenties te voorkomen. Echter was dat gezien het tijdsbestek van dit onderzoek niet mogelijk. Bovendien kan daaraan toegevoegd worden dat de kwalitatieve manier van onderzoek van toegevoegde waarde is gebleken in het inzichtelijk maken van de verwachtingen.

Loopbaanontwikkeling is erg individueel afhankelijk. Dit geldt ook voor de aandacht die daarvoor bestaat door leidinggevenden. Hoewel er veel overeenkomsten waren, is soms een leidinggevende betrokken geweest in het onderzoek die op aanraden van een andere leidinggevende -die de eerste keus was- is aangedragen. Dit betrof maar een enkel geval maar kan ertoe geleid hebben dat de beoordelingen over en weer tussen de leidinggevende en de medewerkers niet volledig gegrond was.

Theorie

De kwalitatieve manier van onderzoek van de theorieën die normaliter veelal kwantitatief worden gemeten (Person Organization-/Person Job-fit en Leader Member Exchange theorie) heeft een bijdrage geleverd aan de uitkomsten van dit onderzoek. Door de kwalitatieve aanpak konden de vrij algemeen toepasbare theorieën toegespitst worden op loopbaanontwikkeling. Met deze aanpak werd een uitgebreide invulling van de

onderzochte variabelen verkregen. Daarnaast is hiermee ook een duidelijk en uitgebreid beeld van de context verkregen. Zo is, inhakend op de Leader-Member Exchange theorie, juist gebleken dat de snelle wisseling van direct leidinggevenden van invloed is op de kwaliteit van de relatie tussen een direct leidinggevenden en jonge beleidsmedewerkers. Met een kwantitatieve manier van meten had dit niet worden gevonden. Bovendien is de context waarin de relatie met en de rol van de direct leidinggevende plaatsvindt duidelijk geworden.

In het onderzoek wordt ook verklaard wat de rol van de leidinggevende is. Echter is dit impliciet al enigszins toebedeeld door de direct leidinggevende als vertegenwoordiger voor de organisatiemogelijkheden te bestempelen. Dit had niet anders gekund en dit gaf ook een mooie koppeling tussen de relatie van de leidinggevende en de vertegenwoordigende rol.

Met de Leader Member Exchange theorie (LMX) kon niet direct de rol van de leidinggevende verklaard kan worden. Daarom is ervoor gekozen om deze theorie aan te vullen met de Expectancy Valence Theory (Vroom, 1964). Ondanks dat met de LMX-theorie alleen de invloed van de kwaliteit van de relatie (tussen direct leidinggevende en jonge beleidsmedewerker) op de rol van de direct leidinggevende verklaard kon worden, vormde deze theorie toch een goede uitgangsbasis voor dit onderzoek. Dit komt voort uit het uitgangspunt dat op basis van het onderzoek van Wayne et al. (1997) in dit onderzoek is gehanteerd. Dit was: hoe beter de relatie tussen een leidinggevende en medewerker is, des te meer een leidinggevende bereid zal zijn te doen voor de loopbaanontwikkeling van die medewerker. Hierin ligt –andersom- de veronderstelling dat de betreffende medewerker in dit geval ook een bijdrage heeft geleverd aan de kwaliteit van de relatie. Met het onderzoek is uiteindelijk de invloed van de kwaliteit van de relatie op de rol van de direct leidinggevende naar voren gekomen. Hiermee zijn voornamelijk ook belangrijke belemmeringen naar voren gebracht.

Literatuur

- Beer, P. de. (2010). Baanzekerheid leidt tot flexibelere arbeidsmarkt. *Sociaal Totaal*. April 2010. pp 41-58.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York. Wiley.
- Boeijs, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek; denken en doen*. Amsterdam. Boom Onderwijs.
- Brousseau, K.R., Driver, M.J., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*. Vol. 10. No. 4. Pp. 52-66
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (2003). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 67 No. 3. pp. 294-311
- Caplan, R.D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*. No. 31. Pp. 248-267.
- Centraal Planbureau. (2010). *Economische Verkenning 2011-2015*. Den Haag.
- Claudia Werkgroep & Team Beleidsinformatie DGOBR/OPR. 08-03-2010. Presentatie 'Blik op 2020: presentatie van een toekomst'. Den Haag, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G.B. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*. No. 10. Pp. 184-200.
- Dansereau, F., Graen, G.B. & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal approach of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*. No. 13. Pp. 46-78.
- GITP International. (2009). *Flexibel en duurzaam. HRM in de Rijksdienst voor de toekomst*. Den Haag.
- Graen, G.B. & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In: Hunt, J.G. & Larson, L.L. (red.). *Leadership Frontiers*. Pp. 143-165. (Kent, OH. Kent State University Press).
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J.W. (1999). *Management 8th edition*. Cincinnati, Ohio. South-Western College Publishing
- Hoffman, B.J. & Woehr, D.J. (2005). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioural outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. No. 68(3). Pp. 389-399.
- Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs. NJ Prentice-Hall.
- Kristof-Brown, A.L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*. Vol. 49. No. 1. pp. 1-49.
- Kennedy, M. (2005). *An integrative investigation of person-vocation fit, person-organization fit, and person-job fit perceptions*. Texas USA. University of North Texas.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor fit. *Personnel Psychology*. No. 58(2). pp. 81-342.
- Lauver, K.J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguish between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*. No. 59. pp. 454-470
- Lemmens, A.J.M. (2010). *Het loopbaanbeleid van het ministerie van LNV dd 15 juli 2010*. Den Haag. Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

- Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*. Vol. 24. No. 1. Pp. 43-72.
- Maurer, T.J., Pierce, H.R. & Shore, L.M. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: a three-dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*. Vol. 27. No. 3. Pp. 432-444.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2007). *Nota Vernieuwing Rijksdienst*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2008a). *Arbeidsmarktmonitor Rijk: de positie van het Rijk op de arbeidsmarkt*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2008b). *Arbeidsmarktmonitor Rijk: de positie van het Rijk op de arbeidsmarkt*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2009). *Conceptrapport Het Nieuwe Werken bij het Rijk*. Den Haag.
- Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit. (2007). *Zichtbaar Laten & Zichtbaar Doen*. Den Haag. Giethoorn en Ten Brink.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. (2008). *Organisatiebesluit één beleidskern – samenvatting*. Den Haag
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. (2009a). *Strategische Verkenning LNV 2009-2019: De personele uitdagingen*. Den Haag.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. (2009b). *Extrapportage medewerkers LNV jonger dan 35*. Den Haag.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. *Organisatiestructuur*. [http://www.minlnv.nl/portal/page?_pageid=116,1641226&_dad=portal&_schema=PORTAL]. 28-02-2010.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Maart 2010. *Presentatie HRM-agenda Beleidskern*. Den Haag, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
- Muchinsky, P.M. & Monahan, C.J. (1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*. No. 31. pp. 268-277.
- Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases Of Public Service. *Public Administration Review*, No.50(3). Pp. 367-373.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*. No. 17(1). Pp. 3-20.
- Ruig, L. de, Kemper, D.R., & Engelen, M.W.H. (2008). *Ambtenaren van de Toekomst. Impressie van overheidsperoneel over 15 jaar*. Zoetermeer. Research voor Beleid. Pp. 1-23
- Scandura, T.A. & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*. No. 69. Pp. 428-436.
- Schreiner, N.A.F.M. (2008). Wie carrière maak mag het zeggen. *Develop: kwartaaltijdschrift over human resources management*. No. 5.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. & Cogliser, C.C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*. Vol. 10, No. 1. Pp. 63
- Steijn, A.J. (2004). HRM and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*. No. 24(1). Pp. 291-303.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (Ed.). (2010). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen. Van Gorcum.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A., & Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*. No. 63(3). Pp. 473-489.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York. Wiley
- Thiel, S. Van,. (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum. Uitgeverij Coutinho.

- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2008). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008*. Den Haag. Sdu Uitgevers.
- Vlist, R. van der. (1991). *Leiderschap in organisaties*. Utrecht. Lemma.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. No. 40(1). Pp, 82-111.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York. Wiley.
- Williams, M.L., Podsakoff, P.M. & Huber, V. (1992). Effects of group-level and individual-level variation in leader behaviours on subordinate attitudes and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. No. 65. Pp. 115-129.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewvragen jonge beleidsmedewerkers

Introductie

- **Achtergrond en doel van het onderzoek:**

De achtergrond van het onderzoek is dat de directie DOB, in het kader van de ontwikkeling van het HRM-beleid voor de Beleidskern, concrete informatie wil vergaren ten behoeve van het loopbaanbeleid om hierop een zo scherp mogelijke focus te kunnen leggen. Het onderzoek is gericht op zowel direct leidinggevenden als jonge medewerkers (jonger dan 35 jaar). Het is namelijk van belang te weten welke verwachtingen jonge medewerkers binnen de Beleidskern hebben van loopbaanbeleid en welke rol leidinggevenden hierin nemen, met het oog op zowel de veranderende arbeidsmarktsamenstelling als de veranderende verwachtingen van jonge medewerkers. Dit onderzoek doe ik als afstudeeropdracht voor de Erasmus Universiteit Rotterdam.

- **Opzet interview**

Allereerst zullen algemene vragen gesteld worden over uw achtergrond en het ministerie LNV als organisatie. Vervolgens zal ingegaan worden op de verwachtingen die u had voordat u dezen baan aannam en de verwachtingen die u nu heeft. Daarna wordt ingegaan op de relatie met uw leidinggevende om tot slot te komen tot wat vragen over de toekomst van uw loopbaan. Mocht een vraag onduidelijkheid opleveren, dan verzoek ik u dit aan te geven zodat ik dit kan verhelderen.

- **Resultaten**

Het gesprek zal worden uitgewerkt en vervolgens worden geanalyseerd ten behoeve van de onderzoeksresultaten. Alle gegevens worden met handhaving van anonimiteit verwerkt. Daarnaast zal het gesprek worden opgenomen, heeft u daar bezwaar tegen?

Vragen

- **Algemeen**

1. Geslacht:
2. Leeftijd:
3. Opleidingsniveau:
4. Aantal dienstjaren bij LNV:
5. -Welke functie bekleedt u momenteel binnen LNV?
-En hoe lang al?
6. -In welke mate bent u tevreden met deze functie binnen LNV?
(Omschrijving + cijfer op schaal 1-10)
-En waarin uit zich dat?
7. In hoeverre voelt u zich verbonden aan LNV als organisatie?
8. Wat was voor u de reden om bij LNV te gaan werken?
9. -Verwacht u over ongeveer 5 jaar nog werkzaam te zijn bij LNV?
-Waarom wel/niet?

▪ **Verwachtingen omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voorafgaand aan het arbeidsproces bij LNV**

1. Wat verwachtte u precies van mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling toen u bij LNV begon als medewerker?
2. -Zijn mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling ook tijdens uw sollicitatiegesprek(ken) aan de orde geweest?
-Was dat gesprek met uw huidige leidinggevende?
3. Had u de verwachting dat LNV een organisatie is waarin loopbaanontwikkeling als belangrijk wordt beschouwd?
4. -Verwachtte u baaninhoudelijk veel ontwikkeling door te kunnen maken?
-En hoe waren uw verwachtingen betreffende de mate van autonomie binnen de uitvoering van uw werkzaamheden?
5. Kunt u omschrijven wat u vooraf verwachtte van uw leidinggevende op het gebied van loopbaanontwikkeling ?

▪ **Doorwerking van uw verwachtingen in het huidige arbeidsproces bij LNV**

1. Vindt u dat uw verwachtingen omtrent uw loopbaanontwikkeling tot nu toe zijn waargemaakt binnen LNV?
2. Wat is de rol van uw leidinggevende(n) daarbinnen (geweest)?
3. Heeft u uw verwachtingen in de loop der tijd dat u bij LNV werkzaam bent ook bijgesteld?

▪ **Huidige situatie**

1. Hoe beoordeelt u uw relatie met uw leidinggevende?
(schaal van 1 tot 10)
2. Is er binnen de directie waarvoor u werkzaam bent veel aandacht voor loopbaanontwikkelingsmogelijkheden?
3. -En binnen uw werkzaamheden?
-Hoe uit zich dat dan: is de aandacht gericht op horizontale- of verticale loopbaanontwikkeling?

➤ **Inhoud relatie loopbaanontwikkeling algemeen**

4. In hoeverre heeft uw leidinggevende aandacht voor uw loopbaanontwikkeling en hoe uit dit zich?
5. -Bent u van mening dat uw leidinggevende het van u waardeert wanneer u zelf het initiatief neemt voor bijvoorbeeld gesprekken over uw loopbaanontwikkeling?
-Kunt u een voorbeeld geven van de uiting van deze waardering?
6. Hoe beoordeelt u de mate van bereidheid van uw leidinggevende in het bespreken van uw initiatieven betreffende uw loopbaanontwikkeling?

7. -Bij wie vindt u dat de verantwoordelijkheid voor uw loopbaanontwikkeling ligt?
-En welke rol speelt uw leidinggevende hierin?
8. Kunt u omschrijven hoe de communicatie vanuit uw leidinggevende verloopt omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden?

➤ ***Inhoud relatie loopbaanontwikkeling meer baaninhoudelijk***

9. -In hoeverre ervaart u ondersteuning van uw leidinggevende in uw loopbaanontwikkeling?
-En hoe uit deze zich?
10. -In hoeverre motiveert deze ondersteuning u om werkzaam te blijven onder uw leidinggevende?
-En in hoeverre om werkzaamheden te verrichten die buiten uw taakomschrijving vallen?
11. Geldt dat ook voor uw eigen ontwikkeling? Met andere woorden: in hoeverre leidt motivatie die u krijgt door ondersteuning in uw (loopbaan)ontwikkeling tot meer inzet voor de organisatie dan wel de leidinggevende?
12. -Heeft u het gevoel dat uw leidinggevende u vertrouwen geeft in uw functioneren en hoe uit zich dat?
-Heeft u ook het gevoel dat uw leidinggevende voor u opkomt indien dat nodig is?
-Kunt u daarvan een voorbeeld geven?
13. -Bent u al met al tevreden met de rollen en verantwoordelijkheden die uw leidinggevende aan u toekent?
-Bent u van mening dat daar nog verdere ontwikkeling in nodig is; met andere woorden: kan het beter?

➤ ***Manier van leidinggeven***

1. -Kunt u een omschrijving geven van de manier waarop uw leidinggevende aanstuurt? Zijn/haar stijl van leidinggeven.
-En hoe beoordeelt u daarin de aandacht die uw leidinggevende heeft voor zijn/haar medewerkers
2. -Heeft u daarbij het gevoel dat uw leidinggevende op het gebied van loopbaanontwikkeling meer doet dan andere leidinggevers?
-Maakt u dit vergelijk LNV-breed of directie-breed?
3. -Met welke loopbaanontwikkelingsinstrumenten bent u bekend?
-En hoe vaak komen deze voor?
4. -Mist u binnen uw loopbaanontwikkeling bepaalde handelingen of toepassing van loopbaanontwikkelingsinstrumenten door uw leidinggevende?
-Heeft u daarbij het idee dat uw leidinggevende belemmerd wordt in het daadwerkelijk toepassen van bepaalde beschikbare instrumenten?
Door besluitvorming, hiërarchie enz.
5. Hoe beoordeelt u al met al de aandacht die uw leidinggevende heeft voor loopbaanontwikkeling? (*schaal van 1 tot 10*)

➤ **Loopbaanconcepten**

1. U heeft aan het begin van dit interview aangegeven nog ... jaar nog werkzaam te zullen zijn bij LNV, verwacht u daarbinnen nog loopbaanstappen te maken of daarna binnen een andere organisatie?
2. Wat voor soort ontwikkeling wenst u in een volgende loopbaanstap te kunnen doormaken?
3. -Hecht u daarbij meer waarde aan baan- of aan werkzekerheid?
-Hoe denk je (daarbij) over projectmatig werken?
4. Kunt u op het formulier met loopbaanconcepten aangeven welk van de vier het meest bij uw loopbaanontwikkeling past?
5. Is het voor u duidelijk hoe u binnen LNV uw volgende loopbaanstap kan maken: wat u ervoor moet doen en bij wie u daarvoor moet zijn?

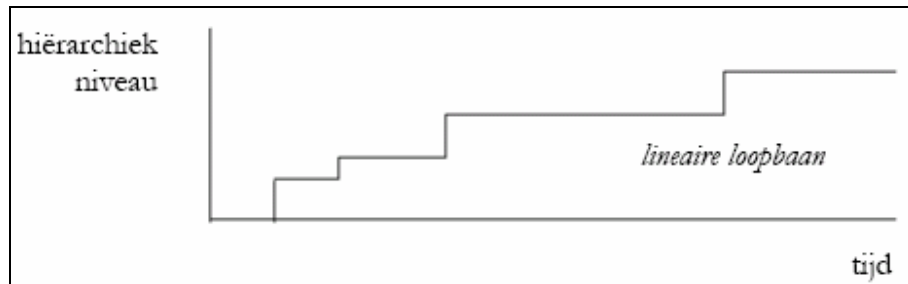
➤ **Tot slot: doorwerkende invloed van loopbaanontwikkeling**

6. In hoeverre zijn mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling voor u van invloed op:
 - de mate waarin u tevreden bent met uw baan?
 - de mate waarin u zich verbonden voelt aan de organisatie
 - uw intentie om LNV te verlaten?

Afsluiting

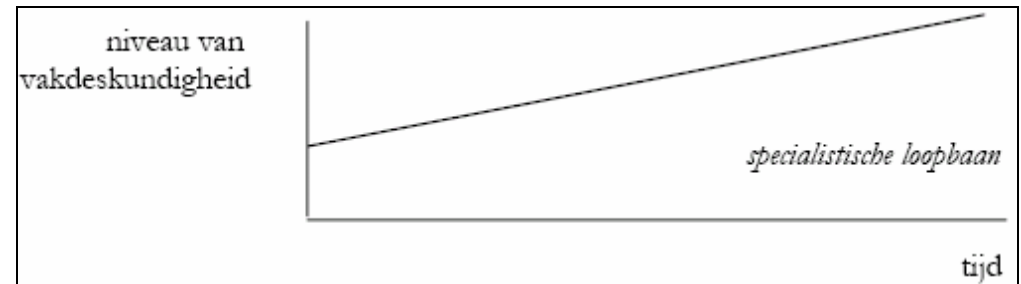
Hartelijk dank voor uw medewerking. Stelt u het op prijs om de uitgewerkte versie van het interview toegestuurd te krijgen zodat u eventuele op- en/of aanmerkingen kunt geven?

Lineair loopbaanconcept



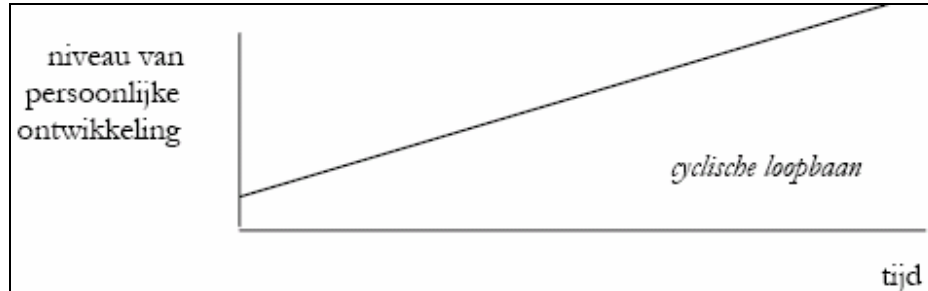
- opwaartse stappen
- carrière maken
- succes hebben

Specialistisch loopbaanconcept



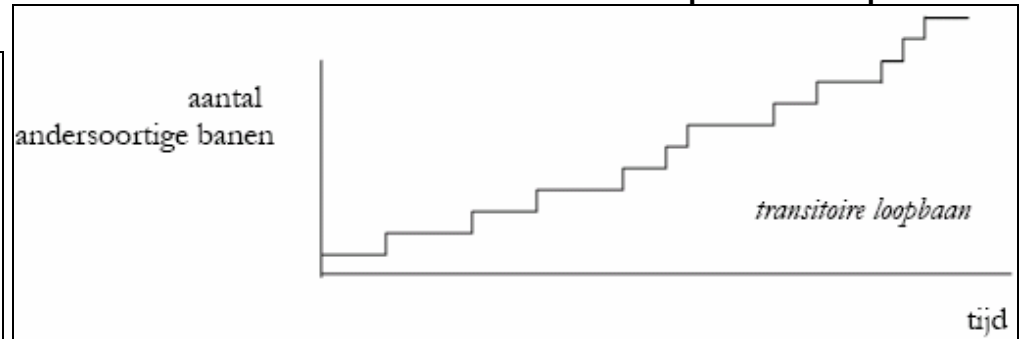
- toewijding aan een bepaald specialisme
- verdere ontwikkeling binnen dat specialisme
- veilige en stabiele carrière
- kwaliteit
- betrouwbaarheid

Cyclisch loopbaanconcept



- periodiek grote stappen naar verschillende functies binnen hetzelfde vakgebied
- persoonlijke ontwikkeling: kennis en vaardigheden
- diversiteit in vaardigheden
- uitdaging
- creativiteit

Transitoir loopbaanconcept



- overstappen naar geheel ander vakgebied
- snelheid in leren
- afwisseling en onafhankelijkheid
- aanpassingsvermogen
- onzekerheid over toekomst loopbaan wordt gezien als voldoening

Bijlage 2: interviewvragen direct leidinggevenden

Introductie

▪ ***Achtergrond en doel van het onderzoek:***

De achtergrond van het onderzoek is dat de directie DOB, in het kader van de ontwikkeling van het HRM-beleid voor de Beleidskern, concrete informatie wil vergaren ten behoeve van het loopbaanbeleid om hierop een zo scherp mogelijke focus te kunnen leggen. Het onderzoek is gericht op zowel direct leidinggevenden als jonge medewerkers (jonger dan 35 jaar). Het is namelijk van belang te weten welke verwachtingen jonge medewerkers binnen de Beleidskern hebben van loopbaanbeleid en welke rol leidinggevenden hierin nemen, met het oog op zowel de veranderende arbeidsmarktsamenstelling als de veranderende verwachtingen van jonge medewerkers. Dit onderzoek doe ik als afstudeeropdracht voor de Erasmus Universiteit Rotterdam.

▪ ***Opzet interview***

De vragen zijn gericht op beleidsmedewerkers jonger dan 35 jaar. Allereerst zullen algemene vragen gesteld worden over uw achtergrond. Vervolgens zal ingegaan worden op de mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling van jonge beleidsmedewerkers en wat zij hiervan verwachtten. Daarna zal dieper ingegaan worden op de relatie tussen u en de beleidsmedewerkers om tot slot te komen tot vragen over uw verwachtingen van loopbaanontwikkeling van beleidsmedewerkers. Mocht een vraag onduidelijkheid opleveren, dan verzoek ik u dit aan te geven zodat ik dit kan verhelderen.

▪ ***Resultaten***

Het gesprek zal worden uitgewerkt en vervolgens worden geanalyseerd ten behoeve van de onderzoeksresultaten. Alle gegevens worden met handhaving van anonimiteit verwerkt. Daarnaast zal het gesprek worden opgenomen, heeft u daar bezwaar tegen?

Vragen

▪ ***Algemeen***

1. Geslacht:
2. Leeftijd:
3. Opleidingsniveau:
4. Aantal dienstjaren bij LNV:
5. -Welke functie bekleedt u momenteel binnen LNV?
-En sinds hoeveel jaar bent u in deze functie werkzaam?

▪ ***Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden binnen LNV***

Er bestaat momenteel geen formeel loopbaanbeleid dat algemeen geldend is binnen de Beleidskern,

1. Wat vindt u daarvan? Bent u van mening dat er dergelijk formeel beleid moet komen?

2. -Bent u van mening dat LNV een organisatie is waarbinnen loopbaanontwikkeling als belangrijk wordt beschouwd?
-In hoeverre uit dat zich binnen uw directie?
3. Kunt u een omschrijving geven van wat momenteel in de praktijk loopbaanontwikkelingsmogelijkheden zijn binnen de functie van beleidsmedewerker?
4. Welke rol is hierbinnen voor u weggelegd?
5. -Kunt u aangeven welke instrumenten voor loopbaanontwikkeling van beleidsmedewerkers u specifiek hanteert?
-Hoe vaak komen deze voor?
-Zijn deze formeel of informeel van aard en waar gaat uw voorkeur naar uit?
6. -In welke mate vindt u het belangrijk dat beleidsmedewerkers zich verder ontwikkelen?
-Na hoeveel tijd vindt u dat zij toe zijn aan een volgende loopbaanstap?

▪ ***Verwachtingen van beleidsmedewerkers omtrent loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voorafgaand aan het arbeidsproces bij LNV***

1. -Heeft u een idee van wat de verwachtingen zijn jonge beleidsmedewerkers met betrekking tot loopbaanontwikkelingsmogelijkheden?
-Waarin uit zich dat? Kunt u daarvan een voorbeeld geven?
2. Waarin zit volgens u voor jonge medewerkers de aantrekkingskracht om bij LNV te gaan werken?
3. In hoeverre komen mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling aan de orde tijdens sollicitatiegesprek(ken)?
4. In hoeverre heeft u het idee dat jonge beleidsmedewerkers loopbaanbeleid als belangrijk beschouwen?
5. In welke mate voelt u zich ervoor verantwoordelijk dat zij hun ambities omtrent loopbaanontwikkeling kunnen realiseren?
6. In het geval van afwijking tussen verwachtingen en mogelijkheden, heeft u dan het idee dat beleidsmedewerkers hun verwachtingen in de loop der tijd bijstellen?

➤ ***Loopbaanconcepten***

Medewerkers (jonge beleidsmedewerkers) hebben een persoonlijke visie op het verloop van hun loopbaan...

1. -In hoeverre heeft u het idee dat zij waarde hechten aan baanzekerheid dan wel werkzekerheid?
2. Hoe denkt u daarbij over projectmatig werken?
3. Kunt u aangeven hoelang een jonge beleidsmedewerker gemiddeld deze functie uitoefent?

4. In hoeverre hecht u belang aan de richting die zij op willen gaan met hun loopbaan en kenbaar maken tijdens hun functie als beleidsmedewerker ?

▪ **Relatie leidinggevende-beleidsmedewerker**

1. -In hoeverre krijgen jonge (beleids)medewerkers extra aandacht van u, in vergelijking met bijvoorbeeld senior beleidsmedewerkers?
-Kunt u daar een voorbeeld van geven?
2. Is er binnen uw directie veel aandacht voor loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor jonge (beleids)medewerkers?

➤ **Inhoud relatie loopbaanontwikkeling algemeen**

3. In hoeverre besteed u aandacht aan de loopbaanontwikkeling van de jonge beleidsmedewerkers onder u?
4. -In hoeverre waardeert u het wanneer een jonge (beleids)medewerker zelf het initiatief neemt voor bijvoorbeeld gesprekken over zijn/haar loopbaanontwikkeling?
-Kunt u een voorbeeld geven van hoe u deze waardering uit?
5. In welke mate bent u bereid in het bespreken van dergelijke initiatieven?
6. -Bij wie vindt u dat de verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling ligt?
-Kunt u aangeven hoe ver u gaat in het helpen van medewerkers hierbij?
7. Kunt u omschrijven op welke manier u naar uw (beleids)medewerkers communiceert over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden?

➤ **Inhoud relatie loopbaanontwikkeling meer baanspecifiek**

8. -In hoeverre kunnen (beleids)medewerkers rekenen op uw ondersteuning in hun loopbaanontwikkeling?
-En hoe uit deze zich?
9. -In hoeverre tracht u door middel van deze ondersteuning uw (beleids)medewerkers te behouden?
-En in welke mate stelt u het op prijs wanneer zij werkzaamheden verrichten die buiten hun taakomschrijving vallen?
10. -Dit doorredenerend op hun ontwikkeling, leidt het inzetten van ontwikkelingsinstrumenten tot meer inzet en commitment van medewerkers?
-Stelt u dit meer op prijs naarmate u meer ondersteuning biedt of meer vertrouwen naar de medewerker uit?
11. -Heerst er een sfeer van vertrouwen binnen uw afdeling en/of directie?
-In hoeverre bent u bereid op te komen voor uw medewerkers?
12. In hoeverre heeft u het idee dat jonge beleidsmedewerkers tevreden zijn met de rollen en verantwoordelijkheden die aan hen zijn toegekend?

➤ **Manier van leidinggeven**

1. Kunt u een omschrijving geven van de manier waarop u aanstuurt als leidinggevende?
2. -Heeft u daarbij het gevoel dat u meer doet op het gebied van loopbaanontwikkeling dan andere leidinggevenden?
-Maakt u dit vergelijk LNV-breed of directie-breed?
3. Heeft u het idee dat jonge (beleids)medewerkers bepaalde handelingen of toepassing van instrumenten missen binnen hun loopbaanontwikkelingsmogelijkheden?
4. Heeft u zelf het idee belemmerd te worden in het daadwerkelijk toepassen van bepaalde beschikbare instrumenten?

➤ **Tot slot: doorwerkende invloed van loopbaanontwikkeling**

5. In hoeverre heeft u het idee dat mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling voor jonge beleidsmedewerkers van zijn invloed op:
 - de mate waarin zij tevreden zijn bent met hun baan?
 - de mate waarin zij zich verbonden voelen aan de organisatie
 - hun intentie om LNV te verlaten?
6. Wat zijn al met al uw verwachtingen voor de toekomst als het gaat om het behoud van jonge (beleids)medewerkers?

Afsluiting

Hartelijk dank voor uw medewerking. Stelt u het op prijs om de uitgewerkte versie van het interview toegestuurd te krijgen zodat u eventuele op- en/of aanmerkingen kunt geven?