

Employability

wat beweegt de werknemer?

Onderzoek in opdracht van de
Regiecommissie Employability in de Metalektro

Rapportage deel 2:
resultaten praktijkonderzoek, conclusies en aanbevelingen

Amsterdam, februari 2003

T. Luken

Luken Loopbaan Consult

Voorwoord

'Iedereen' vindt employability een prachtig idee, maar met name veel individuele werknemers zijn nog weinig actief betrokken bij hun eigen ontwikkeling. Is dat wel zo? Zo ja, hoe komt dat en wat is eraan te doen?

Dat zijn, kort gezegd, de vragen die de Regiecommissie Employability in de Metalektro stelde.

Om deze vragen te beantwoorden is een onderzoek uitgevoerd dat uit twee delen bestaat. In de periode april t/m augustus 2002 is een deskresearch onderzoek verricht, dat is uitgemond in een aparte rapportage. Het onderhavige rapport doet verslag van een praktijkonderzoek en bevat tevens de eindconclusies en aanbevelingen.

Op deze plaats danken wij de bedrijfsleiding en medewerkers personeelszaken van Bloksma (Almere), Impress (Leeuwarden), Machinefabriek Van Keulen (Veldhoven), Nefit Industrial (Deventer), Polynorm Nederland (Bunschoten), Standard Aero (Tilburg) en Suplacon (Emmeloord) voor hun medewerking aan het onderzoek.

Verder danken wij de 38 werknemers van bovengenoemde bedrijven die hebben meegedaan aan het onderzoek, voor hun bereidheid om geïnterviewd te worden over hun loopbaan en motieven.

Tot slot Dominique, Gerard van Zanen, Frans Meijers en Doreen Admiraal: bedankt voor het commentaar op het concept van dit rapport!

Amsterdam, 24 februari 2003

Tom Luken

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	2
1 Opzet en uitvoering praktijkonderzoek	3
1.1 <i>Vraagstelling</i>	3
1.2 <i>Onderzoeksopzet praktijkonderzoek</i>	3
1.3 <i>Inhoud en uitvoering van de interviews</i>	4
1.4 <i>Deelnemers</i>	4
1.5 <i>Verloop van het onderzoek</i>	5
2 Resultaten	6
2.1 <i>Persoonlijke gegevens van de respondenten</i>	6
2.2 <i>Mate van en redenen voor (on)tevredenheid in het werk</i>	7
2.3 <i>Actuele loopbaanstappen</i>	10
2.4 <i>Eerdere loopbaanstappen</i>	10
2.5 <i>Toekomstige loopbaanstappen</i>	11
2.6 <i>Overwegingen, krachten, belemmeringen en triggers: enkele voorbeeldverhalen</i>	13
2.7 <i>Overwegingen, krachten, belemmeringen en trigger: bevindingen</i>	18
2.8 <i>Rol van de chef, feedback en communicatie</i>	22
2.9 <i>Ontvangen informatie, faciliteiten en stimulans</i>	25
2.10 <i>Behoeften</i>	26
2.11 <i>Attitude t.o.v. werken en leren</i>	27
2.12 <i>Loopbaangerichte competenties</i>	29
2.13 <i>Relaties tussen variabelen</i>	31
2.14 <i>Totaalbeeld loopbaan</i>	32
3 Conclusies en aanbevelingen	33
3.1 <i>Overzicht conclusies uit deskresearch en praktijkonderzoek</i>	33
3.2 <i>Slotsom</i>	36
3.3 <i>Aanbevelingen</i>	37
Literatuur	41
Bijlage 1. Tekst brief Stichting A+O aan bedrijven	42
Bijlage 2. Tekst brief Luken Loopbaan Consult aan bedrijven	43
Bijlage 3. Tekst voorinformatie voor de respondenten	44

1 Opzet en uitvoering praktijkonderzoek

1.1 Vraagstelling

In de Rapportage deel 1 is de vraagstelling voor het onderzoek uitgewerkt. In de titel en in het voorwoord van het onderhavige rapport is de kern ervan weergegeven. Wat beweegt de werknemer?

Meer specifiek zijn de belangrijkste vragen waarop het onderzoek (deskresearch en praktijkonderzoek) antwoord moet geven:

1. Welke in de omstandigheden en in de persoon gelegen factoren weerhouden de werknemer om aan employability te doen?
2. Wat bewerkstelligt dat de werknemer aan employability gaat doen? M.a.w. wat zijn effectvolle ‘triggers’ van employability-ontwikkeling?
3. Welke in de omstandigheden en in de persoon gelegen factoren bevorderen een succesvolle verdere ontwikkeling van de employability?

1.2 Onderzoeksopzet praktijkonderzoek

Doel van het praktijkonderzoek is de algemene inzichten en ideeën die uit de desk-research voortgekomen zijn, toe te spitsen op de Metalektro en te toetsen aan de praktijk in deze sector. De werknemer staat hierbij centraal. In hoofdstuk 3 zullen de bevindingen van de deskresearch worden samengevat en zullen de conclusies van het praktijkonderzoek er naast worden gezet.

In eerste instantie is eraan gedacht om het onderzoek uit te voeren met behulp van schriftelijke vragenlijsten, voor te leggen aan werknemers in de Metalektro. Om verschillende redenen is hiervan afgezien. Eén groot probleem is de te verwachten non-respons, die bij dit type onderzoek vaak oploopt tot 75% en een grote bedreiging vormt voor de representativiteit van de steekproef en daarmee de geldigheid van de uitkomsten. Een ander probleem ligt in de algemene neiging om ‘sociaal wenselijke’ antwoorden te geven, waarop bij schriftelijk onderzoek geen enkele controle is. Bovendien is het lastig om d.m.v. standaardvragen inzicht te krijgen in de achtergronden van dingen (leren, solliciteren...) die iemand *niet* doet. Hiervoor is het noodzakelijk om door te kunnen vragen naar de motieven van de respondenten. Tot slot zou het werken met schriftelijke vragenlijsten onvermijdelijk leiden tot duplicaties met eerder onderzoek. Veel van de bevindingen die gerapporteerd werden in deel 1, zijn het resultaat van onderzoek met behulp van schriftelijke vragenlijsten, maar slechts weinig onderzoekers zijn met werknemers gaan praten.

Om deze redenen is ervoor gekozen om in een ‘veilige’ gespreksituatie semi-gestructureerde interviews te houden. Nadeel van deze aanpak is dat er geen harde cijfermatige resultaten van te verwachten zijn. Gezien het tijdsbeslag van deze aanpak moet de omvang van de steekproef immers beperkt blijven, waardoor er geen garantie is dat hij representatief is. Voordeel is dat meer kwalitatieve diepgang mogelijk is.

Overigens zijn in het onderzoek niet alleen kwalitatieve gegevens verzameld en verwerkt. Zoals in het navolgende zal blijken, zijn over de respondenten ook enkele kwantitatieve gegevens geïnventariseerd en verwerkt. Deze cijfers zijn door de onderzoeker genoteerd op grond van de gegevens die de respondent verstrekke en de verhalen die hij of zij vertelde. Hoewel de bedrijven en hun beleid niet primair object van onderzoek waren, is enige schriftelijke en mondelinge informatie verzameld om de inhoud van de interviews beter in hun context te kunnen plaatsen.

1.3 Inhoud en uitvoering van de interviews

De onderzoeksvragen konden vanzelfsprekend niet in de in paragraaf 1.1 geformuleerde vorm aan de werknemer worden gesteld. Op basis van de resultaten van de deskresearch is een topiclijst opgesteld en in enkele proefinterviews uitgeprobeerd. Centraal in het interview staan de loopbaanstappen van werknemers. Hiermee wordt bijv. bedoeld op: een andere functie gaan uitoefenen, andere taken binnen de functie gaan uitoefenen, participeren in een project, een opleiding, cursus of leertraject volgen, een beslissing over de toekomst nemen, intern of extern solliciteren, etc. Welke stappen hebben de werknemers genomen of overwogen en wat beweegt hen om ze te nemen of juist om ze niet te nemen?

Uiteindelijk zijn steeds de volgende onderwerpen in de interviews besproken:

- kennismaking en toelichting op het onderzoek
- garantie vertrouwelijkheid en toestemming bandopname
- huidige functie
- mate en oorzaken van (on)tevredenheid in het werk
- gezette en overwogen loopbaanstappen in heden, verleden en toekomst en overwegingen, krachten, belemmeringen en triggers daarbij
- rol chef en ontvangen feedback, informatie en stimulans bij loopbaanstappen
- behoeften op het gebied van employability
- toekomstbeelden
- attitude t.o.v. arbeid en leren
- loopbaanvaardigheden (zelfreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en zelfprofilering)
- leeftijd, opleiding en geslacht
- totaalbeeld loopbaan

Tijdens de interviews werden aantekeningen gemaakt op een daarvoor ontwikkeld formulier. Bovendien werden de gesprekken op cassette opgenomen om passages desgewenst opnieuw te kunnen beluisteren. Over elk gesprek is een verslag geschreven ten behoeve van de verdere verwerking en analyse.

1.4 Deelnemers

Door de regiecommissie Employability in de Metalektro is een aantal bedrijven uitgekozen en bereid gevonden om aan het onderzoek mee te doen.

Bij de keuze van de bedrijven is gelet op:

1. Verschil in grootte van de bedrijven.
2. De verscheidenheid in de toegepaste employability bevorderende instrumenten.
3. Bedrijven uit verschillende werkingssferen, die samen een beeld geven van de Metalektro.

De volgende zeven bedrijven hebben aan het onderzoek meegedaan:

- Bloksma (Almere), 96 werknemers, ontwikkeling en productie industriële en nautische warmtewisselaars en koelinstallaties
- Impress (Leeuwarden), 1400 werknemers, productie van metalen verpakkingen voor conserven, vis, verf, tabak etc.
- Machinefabriek Van Keulen (Veldhoven), 36 werknemers, productie en assemblage van fijnmechanische onderdelen van diverse afmetingen en klantspecifiek draai- en freeswerk
- Nefit Industrial (Deventer), 187 werknemers, fabricage van gietwerk, fittingen en afsluiters
- Polynorm Nederland (Bunschoten), 665 werknemers, ontwerp en productie van stalen en aluminium carrosseriedelen voor de automobiellindustrie
- Standard Aero (Tilburg), 170 werknemers, inspectie, onderhoud en revisie van vliegtuig turbine-motoren

- Suplacon (Emmeloord), 70 werknemers, co-supplier van plaatwerk onderdelen en modules

Aan de contactpersonen van de bedrijven (doorgaans hoofd Personeel en Organisatie) is gevraagd interviews te mogen houden met een 'dwarsdoorsnede' van het personeel, dat wil zeggen dat verschillende opleidings- en functieniveaus maar ook verschillende 'maten van employability' vertegenwoordigd zijn. Zie bijlage 1-3 voor de correspondentie met de bedrijven en respondenten.

Als kleine tegenprestatie zullen de respondenten, die allen aangaven hiervoor belangstelling te hebben, een samenvatting van het onderzoeksrapport ontvangen.

1.5 Verloop van het onderzoek

In de loop van november en december 2002 hebben in totaal 38 interviews plaatsgevonden met medewerkers van de zeven genoemde bedrijven. De gesprekken vonden steeds plaats in een rustige gespreksruimte en duurden doorgaans drie kwartier à een uur. Dankzij de goede medewerking van de bedrijven is de organisatie op enkele kleinere incidenten na soepel verlopen.

In één geval is het verzoek om een dwarsdoorsnede van het personeel aan de interviews te laten deelnemen, niet goed overgekomen. Bij dit bedrijf deden uitsluitend medewerkers mee, die een opleiding volgden. Ook bij de andere bedrijven is er geen garantie dat de deelnemers werkelijk een dwarsdoorsnede vormen. In één geval heeft een medewerker geweigerd om mee te doen. In een ander geval koos het bedrijf medewerkers uit waarvan men dacht dat ze in ieder geval op een prettige wijze zouden kunnen communiceren en deze groep is niet noodzakelijkerwijs representatief. Het is niet uit te sluiten dat in enkele gevallen, niettegenstaande de gegeven richtlijnen, bedrijven wat meer mensen hebben uitgekozen die positieve verhalen dan die negatieve verhalen zouden vertellen.

In paragraaf 2.1 en 2.2 wordt terug gekomen op de vraag in hoeverre de steekproef representatief is.

2 Resultaten

2.1 Persoonlijke gegevens van de respondenten

Tabel 2.1.a laat zien uit hoeveel mannen en vrouwen de groep respondenten bestond.

Tabel 2.1.a. Geslacht

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
man	33	86,8
vrouw	5	13,2
Totaal	38	100,0

De mannen zijn onder de respondenten duidelijk oververtegenwoordigd. Gezien de verhoudingen in de Metalektro hoeft dit geen verbazing te wekken. In het onderzoek van Dik (2001) in de automotive sector was 84% man.

Tabel 2.1.b. Leeftijd

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
20-29 jaar	11	28,9
30-39 jaar	18	47,4
40-49 jaar	8	21,1
50-60 jaar	1	2,6
Totaal	38	100,0

De jongste respondent is 22, de oudste 57 jaar oud. De gemiddelde leeftijd is 34,4 jaar. De jongste leeftijdsgroep (15-19 jaar) ontbreekt bij de respondenten en de oudste leeftijdsgroep is ondervertegenwoordigd. De gemiddeld leeftijd van de respondenten ligt drie jaar beneden die van de totale werkzame beroepsbevolking (gegevens CBS Statline).

Tabel 2.1.b. Opleidingsniveau

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
2: Lager Onderwijs	1	2,6
3: LBO; MAVO; VBO; WEB niveau 1	12	31,6
4: HAVO/VWO (vanaf klas 4); MBO	16	42,1
5: HBO	8	21,1
6: WO	1	2,6
Totaal	38	100,0

Tabel 2.1.b geeft een beeld van het hoogste, door respondenten gevolgde opleidingsniveau. De niveaus zijn volgens de Standaard Onderwijsindeling 1998 (CBS, 1999). In vergelijking tot de totale werkzame beroepsbevolking zijn categorie 2 en 6 enigszins ondervertegenwoordigd. Categorie 3 is in de steekproef juist iets oververtegenwoordigd.

Over het geheel genomen is de steekproef qua geslacht, leeftijd en opleidingsniveau dus een redelijke afspiegeling van de populatie. Alleen zijn de modale groepen enigszins oververtegenwoordigd.

2.2 *Mate van en redenen voor (on)tevredenheid in het werk*

In paragraaf 1.5 is de vrees geuit, dat sommige bedrijven wellicht wat meer medewerkers met positieve dan met negatieve verhalen voor de interviews zouden hebben kunnen uitkiezen, waardoor de steekproef niet representatief zou zijn. Wanneer de gegevens van tabel 2.2.a worden vergeleken met de onderzoeksgegevens van Rapportage deel 1, lijkt eerder het omgekeerde waar!

Tabel 2.2.a. Mate van (on)tevredenheid

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
heel ontevreden	1	2,6
ontevreden	4	10,5
neutraal	5	13,2
tevreden	22	57,9
heel tevreden	6	15,8
Totaal	38	100,0

74% van de respondenten is (heel) tevreden. Volgens Gaspersz en Ott (1996: 36) bevalt 83% van de werknemers het werk goed tot zeer goed. Het onderzoek onder de OSA aanbodpanels (n = ca. 3.150) van Brouwer, Van Lin en Zwinkels (2001: 41) komt erop uit dat 90% van de werknemers tevreden tot zeer tevreden is met de huidige baan. NRC Handelsblad meldt op 5 februari 2003 (p. 13) zelfs een tevredenheidspercentage van 92%, gebaseerd op een tussenrapportage van de 'Taskforce Ouderen en Arbeid'.

De percentages van tabel 2.2.a wijken alleen niet significant af van de percentages die Smulders, Andries en Otten (2001: II-30) vonden in een recent, grootschalig onderzoek met behulp van schriftelijke vragenlijsten, in het jaar 2000 ingevuld door meer dan 4000 mensen die representatief kunnen worden geacht voor de actieve Nederlandse beroepsbevolking. Volgens deze auteurs is 2% zeer ontevreden, 4% ontevreden, 20% neutraal, 58% tevreden en 17% zeer tevreden.

Over het geheel genomen, lijken de respondenten in het onderhavige onderzoek dus eerder minder dan meer tevreden dan de respondenten in andere onderzoeken. Overigens is reeds in de Rapportage deel 1 (p. 33) de vraag geopperd of de hoge tevredenheidspercentages niet te mooi zijn om waar te kunnen zijn.

Een mogelijke verklaring voor de wat minder hoge tevredenheid in het onderhavige onderzoek ligt in de meer persoonlijke benadering en de mogelijkheid om in de interviews door te vragen.

De reacties van respondent nr. 12 kunnen dit illustreren. Hij zei in eerste instantie dat hij 'wel tevreden' was. Hier zijn enkele aantekeningen over wat hij in tweede instantie zei:

Waarover tevreden?: "Eigenlijk niets". "Ik ben blij dat ik werk heb, ben blij als het 4 uur is en ben blij als ik mijn loon krijg aan het eind van de maand."

Respondent is heel ontevreden over het salaris. Hij vindt dit heel weinig. "Je krijgt nooit een aanvulling. De bazen krijgen wel extraatjes. Het is niet genoeg om van te leven, maar te veel om dood van te gaan."

Ook is respondent ontevreden over het feit dat hij altijd hetzelfde werk moet doen, altijd dezelfde grappen horen, altijd op dezelfde plaats moet werken.

Hij zegt dat hij alles doet wat hem opgedragen wordt en zelf aanvullend werk vraagt als hij niets te doen heeft. Maar hij vindt dat hij onvoldoende beloond wordt. Je hoort nooit dank je wel.

Hij zou graag samen dingen willen doen, samen dingen oplossen, maar voelt zich als een aap in een kooi. "Ogen dicht, hart stil." Dit gesprek lucht hem wel op.

Pas de laatste jaren wordt volgens respondent enige aandacht besteed aan veiligheid, "...omdat ze bang zijn om schadevergoeding te moeten betalen."

Overigens is ook in dit onderzoek een ruime meerderheid tevreden tot zeer tevreden. Er zijn genoeg respondenten die echt plezier en bevrediging in hun werk vinden. De volgende tabel laat zien wat de redenen voor de tevredenheid zijn.

Tabel 2.2.b. Redenen voor tevredenheid

	Aantal	%
contact met mensen, prettige collega's, werksfeer, goede samenwerking	22	57,9
zelfstandigheid, vrij zijn om te bepalen hoe je je werk doet	13	34,2
(opleidings)kansen, ontwikkelingsmogelijkheden krijgen, leren	10	26,3
afwisseling, breedheid van de functie	10	26,3
er wordt naar je geluisterd, inspraak, goed overleg	7	18,4
uitdagingen	5	13,2
gebouw, werkruimte en -omstandigheden, technische voorzieningen	5	13,2
mooi werk, trots op product of techniek	4	10,5
niet weten wat je te wachten staat	4	10,5
duidelijkheid, openheid van de kant van de organisatie	3	7,9
enkelstuks, kleine series	3	7,9
korte lijnen, weinig hiërarchie, klein bedrijf	3	7,9
iets bereikt hebben	3	7,9
de verantwoordelijkheid (bijv. om belangrijke beslissingen te kunnen nemen)	3	7,9
werktijden ploegendienst	3	7,9
interessante techniek	3	7,9
lekker druk, dynamiek	2	5,3
vooruitstrevend bedrijf	2	5,3
het hele proces/eindresultaat zien	2	5,3
kunnen sleutelen, met je handen bezig zijn	2	5,3
leiding kunnen geven	2	5,3
overige	22	57,9
Totaal	133	350

De respondenten noemen gemiddeld 3,5 redenen voor tevredenheid. Het percentage in tabel 2.2.b geeft aan hoeveel procent van de respondenten de betreffende reden voor tevredenheid genoemd hebben.

Opvallend is de hoge, gedeelde derde plaats voor ontwikkelingsmogelijkheden. (Cf. Rapportage deel 1, paragraaf 5.3).

Bij ‘overige’ gaat het om zaken die slechts door één respondent genoemd zijn, te weten: je ei kwijt kunnen, goede kinderopvang, waardering krijgen, het prettige gevoel om op tijd een order klaar te hebben voor de klant, eigen initiatief wordt op prijs gesteld, ‘s avonds de deur achter je dicht doen en dan niet meer over je werk na hoeven te denken, het werk in de vingers hebben, vlakbij huis, kennis door kunnen geven, blij dat ik werk heb, de directeur komt wel eens een praatje maken, internationaal karakter van het bedrijf, betrokkenheid, goed verdienen, je weet wat je hier hebt, oplossen van storingen, zien dat het goed draait, het geeft me een kick als een debiteur tenslotte over de brug komt, parttime kunnen werken, zowel met theorie als met praktijk bezig kunnen zijn, dingen kunnen organiseren, het gezicht van de afdeling kunnen uitdragen.

Tabel 2.2.c. Redenen voor ontevredenheid

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
(onregelmatige) werkdruk, hectiek, stress	12	31,6
communicatieproblemen	10	26,3
onvoldoende belangstelling, waardering, feedback of respect krijgen	8	21,1
niet kunnen beschikken over bepaalde software/onderdelen/gereedschappen	6	15,8
samenwerkingsproblemen, antipathie, klachten over collega's/medewerkers	6	15,8
aangekaarte problemen worden niet opgelost, signalen niet of te laat opgepakt	5	13,2
geen loopbaanmogelijkheden of -plan, weinig kansen/toekomstmogelijkheden	5	13,2
onduidelijke richtlijnen of positie, tegenstrijdige instructies	3	7,9
salaris, inschaling	3	7,9
eentonigheid, te rustig, saai	3	7,9
beloften/afspraken die niet worden nagekomen	2	5,3
te veel papierwerk, bureaucratie	2	5,3
wantrouwen, boosheid jegens het bedrijf	2	5,3
wantrouwen, boosheid jegens leidinggevende	2	5,3
anderen worden voorgetrokken, ongelijke behandeling	2	5,3
te weinig inspraak	2	5,3
niet perfect werk kunnen afleveren	2	5,3
(twee)ploegendienst	2	5,3
bedrijf is te groot	2	5,3
overige	16	42,1
Totaal	95	250,5

De respondenten noemen gemiddeld 2,5 redenen voor ontevredenheid. Het percentage in tabel 2.2.c geeft aan hoeveel procent van de respondenten de betreffende reden voor ontevredenheid genoemd hebben.

Bij ‘communicatieproblemen’ gaat het ondermeer om: directeur spreekt niet dezelfde taal als de medewerkers, er is teveel wat je alleen in de wandelgangen hoort, een verkeerde tekening krijgen en daardoor voor niets werken, men weet niet eens wie er in het managementteam zit, er is een kloof tussen directie en medewerkers, geruchten die daarna niet waar blijken te zijn, dingen die niet worden uitgesproken en nieuws niet te horen krijgen.

Bij ‘overige’ gaat het om zaken die slechts door één respondent genoemd zijn, te weten: je kunt je niet specialiseren, het bedrijf is onvoldoende een geheel, de schuld krijgen van dingen die misgaan, op

technologische grenzen stuiten/ dingen niet kunnen uitvoeren, radio die te hard staat, problemen om minder te mogen werken, werk moeten uitvoeren dat niet je eigen werk is, het beeld dat de buitenwereld heeft van werken in de metaal, weinig uitdaging, storingen, onvoldoende inwerken/ begeleiding/ coaching, lang moeten wachten op de vakantiedata, waardoor je niet goedkoop kunt boeken, arbeidsomstandigheden, klimaatbeheersing, vies worden in het werk, het werk is eng, onvoldoende professionaliteit in het bedrijf.

De waardering van ploegendienst is wisselend. Sommigen, voornamelijk jongeren, waarderen het feit dat men vaak overdag vrij is. Anderen, voornamelijk ouderen, ervaren de ploegendienst als fysiek belastend.

2.3 Actuele loopbaanstappen

Onderstaande tabel laat zien met welke loopbaanstappen de respondenten op dit moment bezig zijn. In sommige gevallen gaven respondenten meer dan één antwoord, maar bij nader inzien konden delen van het antwoord dan ondergebracht worden bij verleden en toekomst (2.4 en 2.5).

Tabel 2.3. Actuele loopbaanstappen

	Aantal	%
volgt momenteel opleiding	14	36,8
overweegt opleiding of gaat deze binnenkort volgen	8	21,1
overweegt andere baan	3	7,9
solliciteert intern	2	5,3
andere stappen	4	10,5
geen	7	18,4
Totaal	38	100,0

Bij meer dan de helft van de actuele loopbaanstappen gaat het dus om scholing. Minder dan één op de vijf is niet bezig met een of andere loopbaanstap.

Bij de op dit moment overwogen of gevolgde opleidingen gaat het bij een relatief grote groep om BVE opleidingen op het gebied van de metaal en parttime HBO opleidingen (met name werktuigbouwkunde). Maar ook zijn onder meer cursussen Nederlandse taalvaardigheid en vreemde talen, computercursussen, las- en soldeercursussen, bedrijfsadministratie, brandweeropleidingen, cursussen leidinggeven, bedrijfsvoering, bedrijfsveiligheid, heftruckchauffeur en vergadertechniek genoemd.

De drie respondenten die een andere (externe) baan overwogen, waren niet bezig met solliciteren. Het was meer een openstaan voor of wachten op andere mogelijkheden. Bijv. respondent 7 ‘zou zeker gaan kijken als hem een andere baan werd aangeboden, maar is niet actief op zoek.’

Bij de in de tabel genoemde ‘andere stappen’ gaat het om initiatieven of veranderingen (bijv. een nieuwe taak) binnen een functie. Bijv. een HR manager, die bezig is een flexpool op te zetten.

2.4 Eerdere loopbaanstappen

De vraag aan de respondenten was om te vertellen over een belangrijke stap die zij langer of korter geleden in het kader van hun loopbaan genomen hebben. De loopbaanstappen uit het verleden waarover de respondenten vertellen, vertonen meer variatie dan de actuele loopbaanstappen. Ook vertelt een aantal respondenten over meer dan één loopbaanstap, vandaar dat het totaal aantal in tabel 2.4 groter is dan 38.

Tabel 2.4. Eerdere loopbaanstappen

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
bij het huidige bedrijf komen werken	10	19,2
opleiding(en) gevolgd	8	15,4
ontslag nemen	5	9,6
de keuze voor een richting in of na het voortgezet onderwijs	4	7,7
promotie	4	7,7
ontslag krijgen	3	5,8
de stap nemen van werkplaats naar kantoor	2	3,8
een nieuwe richting in de loopbaan opgegaan	2	3,8
een functie aanvaard op een lager niveau	2	3,8
een andere functie of baan niet aanvaard	2	3,8
opleiding of cursus door respondent geweigerd	2	3,8
minder uren per week gaan werken	2	3,8
overige	6	11,5
Totaal	52	100,0

Enkele van de antwoordcategorieën behoeven toelichting. Bij de twee respondenten die een nieuwe richting in hun loopbaan opgingen, betrof het de stap van administratie naar personeel en organisatie, respectievelijk van bedrijfskunde naar elektrotechniek (en vice versa).

Bij de twee die een functie op lager niveau accepteerden, ging het om een vrouw met een MBO opleiding die kantine medewerkster werd en een werkplaatschef die de functie van voorman accepteerde.

De categorie ‘overige’ omvat een vrouw die voor langere tijd in het buitenland ging werken, een vrouw die zich geleidelijk via kleine stappen ontwikkelde van typiste tot managementassistente, een man die vertelde over de keuze van het onderwerp van zijn afstudeeropdracht, een interne sollicitatie, een man die tijdelijk bij een ander bedrijf ging werken en een verhaal over een nieuwe functie die gecreëerd moest worden.

In paragraaf 2.6 en 2.7 zal worden ingegaan op de overwegingen, krachten, belemmeringen en triggers bij deze loopbaanstappen.

2.5 Toekomstige loopbaanstappen

Alvorens te gaan praten over de inhoud van hun mogelijke toekomstige loopbaanstappen werd de respondenten gevraagd in hoeverre zij überhaupt over de toekomst nadenken.

Tabel 2.5.a resumeert de antwoorden.

Tabel 2.5.a. Denken aan de toekomst

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
(vrijwel) nooit	6	15,8
weinig	9	23,7
af en toe	10	26,3
regelmatig	5	13,2
vaak	8	21,1
Totaal	38	100,0

Volgens deze gegevens zijn ‘(vrijwel) nooit’ en ‘weinig’ bijna in evenwicht met ‘regelmatig’ en ‘vaak’.

Over wat voor mogelijke stappen denken de respondenten? Tabel 2.5.b geeft een beeld.

Tabel 2.5.b Toekomstige loopbaanstappen

	Aantal	%
opleidingen volgen, maar weet nog niet goed wat	5	11,1
een bepaalde opleiding gaan doen	4	8,9
(poging tot) overstap naar een hogere functie	4	8,9
andere baan zoeken indien bepaalde omstandigheden zich voordoen	4	8,9
een bepaalde keuze maken	2	4,4
(een bepaald stuk) ervaring opdoen	2	4,4
(poging tot) overstap naar een andere functie, ongeveer op gelijk niveau	2	4,4
een andere baan ‘als ik ergens tegenaan loop’	2	4,4
eigen bedrijf beginnen	2	4,4
overige	7	15,6
geen	11	24,4
Totaal	45	100,0

De grootste groep heeft dus geen loopbaanstappen in het hoofd.

Twee rijen behoeven enige toelichting:

‘Een andere baan zoeken *indien bepaalde omstandigheden zich voordoen*’. Dit betekent: ...als het niet goed gaat met het bedrijf, als niet wordt ingestemd met een bepaald verzoek of als respondent onvoldoende kansen krijgt.

Bij ‘overige’ gaat het om: een vrouw die nadenkt of ze een kind wil krijgen, nieuwe taken aanpakken binnen de huidige functie, een planning maken, EVC procedure doorlopen (Erkenning eerder of informeel Verworven Competenties), minder gaan werken, een andere baan zoeken, een heel andere richting inslaan.

In het algemeen zijn de beelden die de respondenten hebben van de toekomst, vaag. Sommigen hebben een droom, ideaal of algemeen doel (bijv. een eigen bedrijf, het productieproces verbeteren, gezond blijven...). Sommigen zeggen totaal geen idee te hebben van de toekomst. Zie ook de motieven om niet aan de toekomst te denken in paragraaf 2.7. Slechts enkelen hebben een min of meer gedetailleerd beeld van de toekomst: ideeën over wat men op kortere en langere termijn wil doen en hoe men dat kan bereiken.

Opvallend is dat vrij veel respondenten zeggen te verwachten over vijf of tien jaar nog ongeveer hetzelfde te doen als nu. Ook vrij veel respondenten geven reacties in termen van “*Het ligt eraan waar ze mij hebben willen.*”

Wat verder opvalt is dat enkele respondenten een scherper beeld hebben van de toekomst van hun bedrijf dan van hun eigen toekomst. Bijv. een respondent die zegt niet aan de toekomst te denken: “*Als ik maar gezond ben en blijf, dan vind ik het best.*” Desgevraagd zegt hij ook te verwachten over tien jaar nog wel in dit bedrijf te werken. Over de toekomst van het bedrijf lijkt hij meer nagedacht te hebben. In zijn opinie zou het bedrijf alternatieven moeten ontwikkelen voor de producten van ijzer. Op langere termijn zit daar onvoldoende brood in. Er zou geïnvesteerd moeten worden in productdiversificatie en in de ontwikkeling van kunststof producten. Maar hiervoor is veel geld nodig, de be-

sluitvormingsprocessen verlopen traag en feitelijk vreest respondent dat het bedrijf er op gegeven moment misschien wel mee op zal houden...

Een ander voorbeeld is een respondent die zegt dat de toekomst hem nauwelijks bezig houdt en dat hij nooit aan de lange termijn denkt, alleen maar aan de cursus voor de komende winter. Hij zegt geen beeld te hebben van wat hij over tien jaar zal doen, maar na de vraag herhaald te hebben zegt hij: *“Ik zal wel ongeveer doen wat ik nu doe.”* Gevraagd naar de toekomst van het bedrijf komen wel onmiddellijk beelden op. Respondent voorziet een enorme ontwikkeling op het gebied van de automatisering, die steeds sneller zal gaan. Hij ziet SF-achtige beelden van de robots die over tien jaar ongetwijfeld in groten getale in het bedrijf zullen werken. Het lijkt de onderzoeker niet zo waarschijnlijk dat deze 43-jarige voorman met LTS opleiding, die moeite heeft met de Nederlandse taal, over tien jaar inderdaad nog ‘ongeveer hetzelfde’ zal doen.

Frappant in beide gevallen is dat in het denken van de respondent de beelden van de eigen toekomst niet verbonden worden met de beelden van de toekomst van het bedrijf.

2.6 Overwegingen, krachten, belemmeringen en triggers: enkele voorbeeldverhalen

Elke loopbaan stap is een verhaal op zichzelf. De overwegingen die daarbij een rol spelen, de krachten die op respondent worden uitgeoefend, de rol die de leidinggevende in het verhaal speelt en de aanleiding - al deze er nog andere aspecten zullen in paragraaf 2.7 e.v. geanalyseerd worden. Bij deze analyse zal het verhaal, als samenhangend, aan een persoon verbonden geheel, verloren gaan. We beginnen er daarom mee de verhalen van enkele respondenten in zijn geheel na te vertellen¹.

Zetter/plaatwerker, 23 jaar, volgt opleiding plaatwerken (WEB niveau drie):

“Zij komen wel weer met een opleidingsaanbod.”

Roy had na zijn schooltijd een aantal jaren allerlei baantjes, vooral via uitzendbureaus. Op gegeven moment werd hij het ‘domme werk’ geleidelijk aan ‘zat’. Hij kwam tot de overtuiging dat hij meer kon. Hij wilde een opleiding volgen en daarvoor was een leerbedrijf nodig. Om die reden solliciteerde hij bij het huidige bedrijf. Hij zegt dat het een eigen initiatief en eigen idee was, maar even later blijkt dat ook een kameraad een belangrijke rol speelde. Die volgde een opleiding in de bouw en moedigde Roy aan om ook een opleiding te gaan volgen. Meer verdienen was ook een belangrijke factor. In z'n sociale omgeving vond iedereen het een goed idee.

De trigger was dat Roy op een bepaald moment vond dat hij echt rotwerk moest doen (motoren verplaatsen).

Achteraf heeft hij er spijt van dat hij drie jaar lang niet vooruit is gekomen. Achteraf was hij graag eerder op het idee gekomen om een leerbedrijf te zoeken. *“Dan was ik nu een stuk verder geweest.”*

Op dit moment volgt Roy een opleiding plaatwerken (WEB niveau drie). Zijn voornaamste overweging is: *“Hoe meer certificaten hoe beter. Het is verstandig om door te leren.”* Het bedrijf betaalt letterlijk alle kosten. Als dat niet zo was geweest had hij de opleiding niet gedaan.

De baas nam het initiatief: *“Zou jij niet eens niveau drie gaan doen?”* Roy heeft er nog geen dag over hoeven na te denken om positief te beslissen. Het was een eigen beslissing, verder door niemand beïnvloed, zegt hij. Zijn eigen chef vervult de rol van praktijkbegeleider: deze kijkt het werk van Roy na en ze hebben regelmatig contact.

Hij denkt niet dat hij hierna nog niveau vier zal gaan doen: *“Niveau drie is al pittig genoeg.”* Wel verwacht hij te zijner tijd nog andere cursussen te zullen volgen, b.v. op het gebied van tekenen of programmeren. *“Zij komen wel weer met een opleidingsaanbod.”*

¹ Om de privacy van de respondenten en bedrijven te beschermen zijn details die identificatie mogelijk zouden kunnen maken, veranderd. De strekking van de verhalen wordt echter intact gelaten.

Administratief medewerker, 26 jaar, volgt diverse cursussen.

Niet passend werk als opstapje.

Toen Mark van school (MBO opleiding Sociaal Juridische Hulpverlening) kwam, kon hij geen werk krijgen dat hierop aansloot. Hij ging tijdelijk in een speelgoedwinkel werken, waar hij het werk en de werksfeer zo leuk vond dat hij bleef plakken. Op gegeven moment werd hij echter vanwege economische redenen ontslagen. Er was op dat moment weinig keus op de arbeidsmarkt. Via een kennis kon hij een baan krijgen in dit bedrijf als kantine-medewerker. Omdat het een fulltime baan was, had Mark het gevoel dat hij deze kans niet voorbij kon laten gaan. In het achterhoofd stond het voor hem wel vast, dat, als het bedrijf niet binnen al te lange tijd iets anders te bieden zou hebben, hij dan weg zou gaan.

Collega's vertelden hem op zekere dag, dat er een vacature was geplaatst bij een uitzendbureau voor een functie op kantoor. Zij moedigen Mark aan om zich kandidaat te stellen. 's Ochtends vroeg stond hij met een rood hoofd voor het bureau van de baas: *"Hebben jullie dan niet aan mij gedacht?"* Deze had inderdaad geen moment aan hem gedacht. Maar Mark mocht laten zien wat hij kon, eerst halftime, dat ging prima. Mark rolt sindsdien steeds in nieuwe activiteiten, o.a. op het gebied van financiële administratie en personeelssystemen. Het patroon is dat b.v. iemand met zwangerschapsverlof gaat, dat Mark gevraagd wordt haar taken over te nemen, dat hij zelf eerst twijfelt of hij het wel aankan, dat hij door de chef gerustgesteld wordt en een cursus krijgt aangeboden en dat hij dan prima functioneert. Hij heeft er nu plezier in nieuwe uitdagingen aan te gaan en te merken dat het lukt.

Werkvoorbereider, 33 jaar, volgt avondopleiding HTS werktuigbouwkunde:

"Studeren doe je maar 's nachts!"

Peter was twee keer blijven zitten op de MTS en had het wel gehad met school. Hij was blij te kunnen gaan werken. Maar de blijheid bleef niet zo erg lang. Het was vies werk, de arbeidsomstandigheden waren niet best, ouderwetse machines etc. De baas dacht vooral aan zijn eigen portemonnee. Geleidelijk aan groeide bij Peter de onvrede. Hij keek wel eens naar zijn oudere collega's en dacht dan: zo wil ik niet doorgaan. Hij besloot, daarin aangemoedigd door zijn vriendin en familieleden, een HTS opleiding te gaan doen. Zijn baas stimuleerde Peter op geen enkele manier. *"Ik heb geen bal aan HTS'ers."* De dag voor een tentamen zei hij: *"Studeren doe je maar 's nachts!"* Dat was voor Peter de trigger om weg te gaan. Hij belde naar een bedrijf waarvan hij toevallig het telefoonnummer op een langsrijdende vrachtwagen had zien staan. Op dat moment was er geen werk, maar drie weken later namen ze contact met hem op en kon hij er terecht....

Operator, 41 jaar, overweegt geen stappen:

"Jongens, om 3 uur cursus!"

Nikos heeft na zijn lagere school in Griekenland niet veel meer bijgeleerd. Hij heeft wel enkele certificaten behaald (bijv. een EHBO diploma), maar dat beschouwt hij als WC papier. *"Een echt diploma kan je niet krijgen, want dan zou je ergens anders kunnen gaan werken. Zij zijn slim voor zichzelf, maar niet voor ons."*

Achteraf gezien zou respondent vroeger liever meer doorgeleerd hebben, maar nu stuiten eventuele opleidingsmogelijkheden op zijn gebrekkige begrip van de Nederlandse taal.

Nikos is ontevreden. Hij vindt dat hij te weinig verdient en dat hij te weinig waardering krijgt. Als je ziek bent krijg je een chagrijnige reactie: *"Waarom ben je ziek? Wanneer kom je terug?"* *"Je krijgt geen warmte, ook al werk je er al vijftien jaar. Ze komen je alleen opzoeken als er een probleem is, of een spoedklus."* Niettemin denkt Nikos nooit over ander werk. Hij werkt sinds ongeveer 23 jaar bij een baas en is moe. Alleen als het echt nodig was, bijv. bij ontslag, zou hij ander werk of een opleiding overwegen.

Hij zou wel bereid zijn een kleine cursus te volgen. Hij denkt er echter niet over om zelf een cursus aan te vragen, maar wacht tot het bedrijf het vraagt. Het gebeurt wel eens dat je te horen krijgt: *“Jongens, om 3 uur cursus!”*, zonder dat uitgelegd wordt waar het over gaat, laat staan dat gevraagd wordt of men wel mee wil doen. Nikos zegt zeker te weten dat als hij zelf om een cursus zou vragen, hij te horen zou krijgen dat het niet nodig is, dat er al genoeg mensen zijn die die cursus gedaan hebben.

Hij zou geen chef of voorman willen zijn, omdat hij dan problemen (agressie) zou verwachten met de andere buitenlanders. Hij zou ook veel te veel moeten leren: arbo, wetgeving etc.

Nikos is wel eens over zijn salaris gaan praten, maar kreeg te horen: *“Zoek maar ander werk als het niet genoeg vindt”*. *“Maar ik vind nergens zo ’n rustige plek, waar het werk niet te zwaar, niet te moeilijk is. Hier jagen ze niet, het is niet vies en de bazen zijn geen klootzakken. Bij andere bedrijven is dat misschien anders.”* Dat laatste heeft hij echter nooit onderzocht...

Nikos denkt niet na over de toekomst. Heeft het droombeeld dat zijn zoons heel succesvolle voetballers zullen worden en met tassen vol geld thuis zullen komen...

Medewerkster after-sales service, onlangs gestart in deze functie:

“Het zat in me.”

Zestien jaar geleden kwam Fia, na een ruzie bij haar vorige werkgever, in dit bedrijf werken. Zij kende mensen in dit bedrijf, onder andere haar voormalige chef. Zij vroeg of zij hier mocht komen programmeren. *“Bewijs maar dat je dat kan,”* was het antwoord. Zo heeft zij een paar keer tijdelijk als programmeur gewerkt. Fia had op dit gebied geen formele kwalificaties, zij had de MEAO niet afge maakt, maar *“het zat in me”*. Enige tijd later heeft zij een informatica opleiding gevolgd, die door het bedrijf voor haar was aangevraagd. In de loop van de tijd is zij actief betrokken geweest bij verschillende nieuwe ontwikkelingen, zoals de invoering van Computer Aided Design en het opzetten van een internetsite.

De overgang van de werkplaats naar kantoor was indertijd lastig voor Fia. Zij was toen nog vrij jong en kwam bij merendeels ouderen te werken. Zij had moeite met de mentaliteit. In de fabriek krijg je directe reacties, soms op het botte af. Op kantoor is het vriendelijker, maar is het vaak bedekt: *“je hoort dingen pas twee weken later, als je het zelf al weer vergeten was”*. Respondente vond dat mensen moeilijk deden. Bureaucratie. Woorden op een weegschaal moeten leggen. Zij moest bijv. een keer bij de directie komen omdat zij iemand een mierenneuker had genoemd...

Onlangs is bij een reorganisatie haar functie vervallen. Fia vernam dit in de wandelgangen. Haar manager zat toen in Spanje en Fia heeft hem daar opgebeld. Eigenlijk paste de opheffing van haar functie wel goed in haar straatje. Zij is ‘gaan babbelen over de verschillende opties’. In overleg is het profiel van een nieuwe functie op het gebied van de after-sales service vastgesteld. En dat bevalt wederzijds prima.

Voorman montageafdeling, 40 jaar, gaf onlangs zijn positie als chef op:

Een goede technicus is niet automatisch een goede leidinggevende.

Rob's vader was een metaalbewerker die zijn zoon af en toe al meenam naar zijn werk. Het vak boeit hem dan ook van jongs af aan. Geef hem een tekening en materiaal en hij maakt alles. Rob is altijd geïnteresseerd in de vraag: hoe pak ik het aan en hoe kan ik het beter doen?

Na de LTS (B/C niveau) werd dit bedrijf Robs leerbedrijf. Bij een reorganisatie werd hij echter ontslagen. Ongeveer drie jaar daarna vroeg het bedrijf hem om terug te komen. Ook de vraag na enkele jaren om voorman te worden en nog een aantal jaren later om chef te worden – ook die vragen kwamen vanuit het bedrijf. Rob weet eigenlijk niet goed waarom hij steeds gevraagd werd: *“Dat moet je aan hen vragen, ik was gewoon de aangewezen persoon.”*

Sinds Rob chef was geworden was er sprake van een geleidelijk toenemende ontevredenheid. *“De knowhow in de afdeling ligt op een laag niveau; je moet dingen blijven herhalen, blijven controleren. De medewerkers denken niet vooruit. Ze willen niet overwerken. Machines worden niet optimaal ge-*

bruikt.” Maar: *“Je hoopt altijd dat het beter zal gaan, je wilt niet te snel opgeven en je vraagt je af en wat je verder nog kan proberen.”* Hij probeerde de ploeg bij elkaar te houden, maar dat kostte vreselijk veel energie. Rob had al verschillende keren aangegeven: het is beter dat ik er mee stop. Op gegeven moment was er een aanvaring die bijna op vechten uitliep. In die periode bood het bedrijf wel hulp aan: Rob ontving van verschillende kanten tips en adviezen. Een cursus leidinggeven gaf de doorslag. Rob begon zich steeds scherper te realiseren dat het bij leidinggeven om mensen gaat en niet om de techniek. En feitelijk heeft hij meer affiniteit met techniek dan met mensen. In de vakantie dacht hij daarover na en na de vakantie hakte hij de knoop door. Ook zijn vrouw stimuleerde hem met de functie te stoppen of om te gaan solliciteren.

Rob nam zelf het initiatief om de demotie door te zetten. Hij is nu tevreden, zelfs blij deze stap gezet hebben. Zijn salaris ging weliswaar omlaag, maar dat speelde bij de afweging geen grote rol.

Achteraf had hij de cursus leidinggeven liever eerder gedaan. Bovendien was de overgang van voorman naar chef te plotseling. Hij had het liever meer geleidelijk gedaan, gelegenheid krijgen om erin te groeien. Hij had iemand nodig om op terug te kunnen vallen, maar die was er niet...

Medewerker Personeel en Organisatie, 44 jaar, volgt HBO opleiding Personeel & Arbeid:

“Elke drie jaar een nieuwe uitdaging.”

Op de lagere school leerde Henk slecht. Ook in het voortgezet onderwijs ging het mis. Hij kon niet goed omgaan met zijn vrijheid. Het omslagpunt kwam door een leraar wiskunde. Van wiskunde had Henk nooit een bal gesnapt. Maar deze leraar zorgde dat het kwartje viel. Henk begon wiskunde leuk te vinden en dat straalde uit naar andere vakken: hij begon leren leuk te vinden. Hij is zijn achterstand gaan inhalen (MTS werktuigbouwkunde) en is sindsdien doorgegaan zichzelf te ontwikkelen.

De Koninklijke Landmacht speelde daarbij een belangrijke rol. *“Je krijgt hier de mogelijkheden bij wijze van spreken in de schoot geworpen krijgt: een loopbaanpad ligt voor je klaar.”*

Na een tijd een technische functie vervuld te hebben in Duitsland, werkte Henk aan de ontwikkeling van cursussen op het gebied van nieuwe wapensystemen en gaf hierin ook les. Hij had een plaatsingsverzoek ingediend, waarop negatief werd besloten: hij zou terug moeten naar zijn oude functie in Duitsland. Dit wilde hij niet, omdat hij inmiddels een gezin had en omdat de techniek waarmee hij te maken zou hebben ‘oud’ was en weinig uitdaging bood. Toen hij de weigering had ontvangen besloot hij onmiddellijk zijn opzegtermijn op te vragen en ontslag te nemen. Het verbaasde hem, dat men hem helemaal niet probeerde tegen te houden. Voor het door hem geschreven lesboek had hij veel waardering en een premie gekregen. *“Maar bij het weggaan ben je een nummer...”* Verder kijkt hij overigens positief terug op zijn tijd bij Defensie.

Henk kwam in dit bedrijf nadat hij, toen hij langs fietste, aangebeld had, omdat hij wist dat hier geavanceerde technische producten werden gemaakt. Die techniek trok hem aan. Hij mocht bijna meteen komen.

Vroeger, in een andere baan, speelde Henk regelmatig een bemiddelende rol. Hij kreeg van mensen om hem heen dan wel eens signalen: *“Is personeelszaken niks voor jou?”* Zo ontstond een, dus nu al oude, wens, die hij ook in dit bedrijf had aangegeven. Drie jaar geleden kreeg hij zijn kans, toen er problemen waren op de afdeling personeel en organisatie. Henk werd gevraagd om daar te komen werken. Voorwaarde was wel dat hij een HBO opleiding P&A moest volgen. Daar is hij nu mee bezig. De opleiding wordt geheel door het bedrijf vergoed, inclusief boeken etc. Men moet wel een overeenkomst tekenen dat men tot drie jaar na afloop van de studie bij het bedrijf blijft of anders een gedeelte van de kosten moet terugbetalen.

Henk heeft een drang om hogerop te komen. Presteren, iets voor elkaar krijgen, geeft hem een kick. Hij zoekt ongeveer elke drie jaar een nieuwe uitdaging. Henk denkt dus regelmatig aan de toekomst. Hij heeft een tamelijk duidelijke wens, nl. om over een aantal jaren een rol te vervullen als organisatieadviseur. Hij heeft ook al ideeën over hoe hij dit kan bereiken. Henk is sterk geïnteresseerd in organi-

satie, strategie en strategisch opleiden. Hij heeft zijn plan nog niet besproken met dit bedrijf, maar denkt dat men hem zeker zal stimuleren.

Productiemedewerker, 37 jaar, overweegt geen stappen:

“Ze vertelden dingen die je al lang wist.”

Harry ging niet graag naar school en heeft de LTS dan ook niet afgemaakt. Hij werkt nu geruime tijd voor dit bedrijf en heeft verschillende opleidingen en cursussen gevolgd.

De eerste was een basisberoepsopleiding, waarvoor hij overigens driemaal examen heeft moeten doen. Dit was min of meer een verplichting vanuit het bedrijf. Men wilde de mensen op de werkvloer op een beter niveau brengen. Bijna iedereen heeft het gedaan. Harry zegt hiervan dat hij er niets aan heeft gehad. Hij doet er niets mee: *“Je hebt er in de praktijk niets aan.”* De cursus kostte wel bijna een jaar een middag en avond in de week.

Verder heeft Harry een cursus heftruckchauffeur gehad. De chauffeur was soms ziek en daarom kwam de voorman vragen: heb je interesse om die cursus te doen? Harry zelf had nooit enige interesse in die richting getoond, maar hij vindt wel dat hij aan die cursus zelf iets gehad heeft. Hij gebruikt wat hij daar heeft geleerd.

Tot slot heeft Harry een cursus gevolgd voor het werken met een freesrobot. Het initiatief voor de cursus kwam van het bedrijf. Het was in de baas z'n tijd en het bedrijf betaalde alles. Respondent vond het weggegooid geld. *“Ze vertelden dingen die je al lang wist, de cursus ging meer over de freesbank dan over de robot.”*

Harry heeft nu geen interesse in het volgen van opleidingen. Hij weet van zichzelf dat hij af zou haken als hij toch een opleiding zou doen. Hij heeft ook geen interesse in een andere baan of zelfs in een andere afdeling. Dit ziet Harry als jezelf opnieuw moeten bewijzen. En niet weten waar je aan toe bent.

Harry denkt nooit na over de toekomst. Hij neemt de toekomst zoals die komt. Hij is ‘gemakzuchtig’ en plant niet vooruit. Zijn beeld van over vijf jaar: *“Ik doe hetzelfde als wat ik nu toe en ik voel me daar prettig bij.”* Ook het bedrijf zal ongeveer hetzelfde zijn, alleen ietsje meer automatisering. Ook over tien jaar verwacht respondent niet veel verandering, alleen nog een beetje meer automatisering waardoor met minder mensen dezelfde productie gehaald kan worden.

Zijn enige doel ligt op het gebied van zijn gezin, zijn kinderen. Alles daarbuiten interesseert hem eigenlijk niet. Voor een hoger salaris zou hij zo weg zijn, maar hij kijkt niet rond.

Chef monteur, 26 jaar, volgt cursus situationeel leidinggeven:

“Ik neem aan dat zij naar de toekomst kijken,”

Na de MTS (werktuigbouwkunde) ging Bas werken als tester in een machinefabriek. Op gegeven moment werd hem gevraagd: *“Wil je geen cursus lassen doen?”* Zo werd hij TIG lasser. De sfeer in het bedrijf was leuk, maar hij had wat minder verantwoordelijkheid dan hij zou willen. Hij wilde wel hogerop komen, maar er werden hem verder geen opleidingen aangeboden. *“Misschien had ik het zelf meer moeten aangeven. Maar zo ben ik niet. Dat ligt niet in m'n aard. Dat heeft te maken met bescheidenheid, schaamte.”*

Via iemand van de schaakclub hoorde hij toevallig dat in dit bedrijf MTS'ers nodig waren. Eerst heeft hij de boot afgehouden, maar een paar maanden later kwam de schaker, ploegbaas in dit bedrijf, er op terug. *‘Om van het gezeik af te zijn’* accepteerde Bas een rondleiding. Toen hij de verscheidenheid aan techniek in dit bedrijf zag, dacht hij: *“Zo gek is het hier nog niet.”* Vroeger had Bas hier wel eens stage gelopen en ook zijn ouders stimuleerden de overstap. Zijn vader kende het bedrijf ook en vond de sfeer er goed. *“En sfeer is belangrijk.”*

De beslissing was moeilijk, maar achteraf is Bas de ploegbaas dankbaar dat hij zo had aangedrongen en is hij blij met zijn keuze. In het vorige bedrijf gaat het nu slecht.

De werkplaatschef wijst mensen aan voor een opleiding. Zo zei hij ook tegen Bas: *“wil jij die cursus situationeel leidinggeven doen?”* Er is niet gepraat over de vraag waarom. *“Ik neem aan dat zij naar de toekomst kijken,”* zegt Bas hierover. Hij heeft er niet over na hoeven denken en zei direct ja. *“Als je een mogelijkheid krijgt, is het stom om dat niet te doen. Dat zou een slecht signaal naar de werkplaatschef zijn. Alle cursussen die je kunt doen, zijn positief. Je kunt ze op je CV zetten.”*

De chef speelt voor Bas een belangrijke rol. Hij beslist wie er naar een opleiding mag. Dankzij hem heeft Bas vier opleidingen mogen doen. Er is nooit met hem over gepraat, b.v. waarom hij uitgekozen is. Het plan dat de chef met Bas lijkt te hebben en zijn vertrouwen in hem blijven onuitgesproken.

De opleidingskosten, inclusief reiskosten worden geheel door het bedrijf vergoed. De opleiding vindt geheel plaats in de baas z'n tijd.

2.7 Overwegingen, krachten, belemmeringen en trigger: bevindingen

Initiatief

Bij alle loopbaanstappen van de respondenten in heden en verleden is onderzocht waar het initiatief voornamelijk gelegen heeft.

Tabel 2.7. Initiatief

	Aantal	%
bedrijf/chef	37	45,7
anderen	4	4,9
samen	8	9,9
respondent zelf	32	39,5
Totaal	81	100,0

In een, overigens niet al te grote, meerderheid van de gevallen kwam het initiatief van de kant van het bedrijf of van de chef. bijv.:

- In een bedrijf wordt een nieuwe functie van procescontroleur ingesteld. *“Blijkbaar heeft iemand besloten: er is iemand nodig die naar processen kijkt.”* Respondent is toen hiervoor ‘opgetrommeld’.
- Een medewerkster personeelszaken is op vakantie, terwijl er een wervingscampagne loopt en de personeelsfunctionaris vraagt aan respondente (administratief medewerkster): *“Is het niets voor jou om gesprekken met de sollicitanten te voeren?”*

In één bedrijf hadden alle respondenten zelf het initiatief genomen. In dat bedrijf maakt het deel uit van het beleid dat eigen initiatief van de medewerkers verwacht wordt. Dat wordt standaard bij de sollicitatie en introductie benadrukt, hetgeen dus lijkt te werken. Althans bij deze respondenten, die in dit geval niet representatief geacht kunnen worden (zie paragraaf 1.5). Een nadeel is dat medewerkers het kunnen ervaren als te weinig stimulans: *“het moet allemaal uit jezelf komen.”* Een ander nadeel is, dat met mensen die zelf geen initiatief nemen, niets gebeurt.

Motivering van de werkgever

Opvallend in de verhalen van de respondenten is dat het bedrijf doorgaans weinig aandacht besteedt aan de motivering van het initiatief. Het gebeurt zelden dat het verzoek of voorstel expliciet in het kader wordt geplaatst van de plannen van het bedrijf of van de toekomst van de medewerker. Gangbare uitspraken van de respondenten zijn dan ook:

- *“Nee, ze zeiden niet waarom ik uitgekozen was.”*
- *“Uit het feit dat ik die cursus kreeg aangeboden, maakte ik op dat ze me niet kwijt willen.”*

- *“Ik weet niet wat ze verder voor mij in petto hebben.”*

Reactie werknemer

Evenzeer opvallend is dat de medewerker doorgaans niet of nauwelijks nadenkt over het initiatief en vrijwel direct en onvoorwaardelijk ja zegt. Over het geheel genomen is sprake van een grote bereidwilligheid aan de kant van de werknemer om de opleidingen of andere loopbaanstappen die de werkgever voorstelt, te accepteren. Bij de motieven die medewerkers noemen, valt op dat ook zij dit in meerderheid van gevallen niet plaatsen binnen het kader van een specifiek doel of plan. Bij een meerderheid is sprake van een ongerichte wens om ‘zoveel mogelijk’ te leren: *“hoe meer papieren hoe beter...”*, *“een diploma is nooit weg...”*, *als je een opleiding aangeboden krijgt moet je nooit weigeren...”. Als het om een aangeboden functie gaat, lijkt men er vaak op te vertrouwen dat de werkgever er goed over heeft nagedacht.*

Vanzelfsprekend zijn er ook gevallen dat de medewerker nee zegt, al zijn deze ver in de minderheid. Hier is een voorbeeld:

Een oudere werknemer die er geen zin heeft om de lascursus te volgen die de directeur hem aanbiedt. Zijn voornaamste motief is dat hij er tegen op ziet om met jongeren in een klas te zitten. Die snappen het meteen. Respondent is bang om af te gaan. Op een school voelt hij zich niet lekker. Hij zou hij het wel informeel willen leren, binnen het bedrijf, met iemand die het hem laat zien en laat oefenen. Theoretisch leren is niets voor hem, het moet met z'n handen.

Reactie van het bedrijf op initiatieven van de medewerkers

Zoals gezegd neemt in ongeveer 40% van de gevallen naar eigen zeggen de respondent zelf het initiatief. Ook omgekeerd is het bedrijf, als het gaat om opleidingen en cursussen, vrijwel altijd akkoord met de verzoeken die medewerkers doen. Alleen duurt het soms even voordat de formele toestemming komt. In één geval is de toestemming na drie jaar nog steeds niet gekomen, wat bij de betreffende respondent een behoorlijke irritatie teweegbrengt.

De meeste bedrijven zijn royaal wat betreft de vergoeding van de kosten. Doorgaans worden alle kosten vergoed, inclusief kosten voor boeken, reizen en eventuele hotelovernachtingen. De meeste opleidingen vinden geheel of grotendeels plaats in de baas zijn tijd. Soms wordt afgesproken dat de medewerker drie jaar in het bedrijf moet blijven werken, anders moet hij de kosten terugbetalen.

De bereidwilligheid van de werkgever is minder evident bij initiatieven die niet op het vlak liggen van scholing. Bij verzoeken op het gebied van een andere taakinfilling of van gereedschappen of faciliteiten lijkt in een meerderheid van de gevallen sprake van een zeker ‘stroperigheid’. Een antwoord komt soms pas nadat de zaak voor de tweede of derde keer is aangekaart. Ook interne sollicitaties zijn vanzelfsprekend niet altijd succesvol. Een respondent vertelde dat hij bezig is met een interne sollicitatie, maar dat hij sterk het gevoel heeft dat de vacature een formaliteit is en dat de functie feitelijk al aan een ander informeel is toegezegd. Tot slot blijken verzoeken om minder te mogen werken slechts moeizaam gehonoreerd te worden.

Motieven van medewerkers voor (of tegen) scholing

Eerder in deze paragraaf (onder ‘Reactie werknemer’) zijn al enkele motieven gegeven waarom medewerkers een opleiding of cursus gaan volgen of waarom ze dat weigeren. Andere herhaaldelijk gegeven motieven zijn:

- het bedrijf betaalt (vrijwel) alle kosten
- dingen in het werk beter willen leren begrijpen
- het onderwerp leuk/interessant vinden
- t.z.t. meer willen verdienen
- om van onzekerheid af te komen
- employability vergroting

- gelegenheid tot uitwisseling
- (negatief) het te druk hebben om een opleiding te gaan doen
- (negatief) het te goed naar je zin hebben om iets anders te willen doen of leren
- (negatief) het gezin dat er onder lijdt

Motieven die incidenteel genoemd zijn: van de werkvloer op kantoor willen komen, het was de uitkomst van een sterkte-zwakteanalyse, blikverruiming, ouder worden, ‘troubles’ met bepaalde persoon willen oplossen en (negatief:) opleiding te wazig, niet met jongeren in de klas willen zitten, ‘geen interesse’ en opleiding te zwaar vinden.

Motieven van medewerkers om ander werk te zoeken of te aanvaarden

Het meest frequent genoemde motief (12 x) ligt op financieel vlak: meer gaan of ieder geval hetzelfde blijven verdienen. Overigens is ook driemaal door respondenten verteld dat geld geen (belangrijke) rol bij de beslissing speelde b.v. om een functie op lager niveau te accepteren of om de omvang van het dienstverband te verminderen.

Een andere belangrijke categorie motieven (7 x) ligt in de behoefte aan uitdaging, verantwoordelijkheid, ontwikkeling, de wens om te presteren, ‘het beste uit jezelf te halen’.

Andere herhaaldelijk gegeven motieven zijn:

- werk lag onder het eigen niveau, was te simpel
- reisafstand
- interesse
- advies/bevestiging door test of assessment
- slecht gereedschap/achterhaalde techniek
- oude droom realiseren
- zekerheid
- een niet nagekomen belofte of afspraak
- parttime kunnen werken

Motieven die incidenteel genoemd zijn: solliciteerde omdat leerbedrijf nodig was voor opleiding, iets nieuws willen beginnen, sollicitatiegesprek verliep prettig, je nuttig willen voelen, minder willen werken i.v.m. komst baby, slechte arbeidsomstandigheden, gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden, gebrek aan visie en ruimte voor iets nieuws in het bedrijf, het werk werd te druk en complex, gebrek aan waardering, meer contact met mensen willen, niet op kunnen schieten met de chef, stabiel werkritme nodig hebben, binnen willen werken, gezond willen blijven, racisme, werkervaring opdoen, zelfstandiger worden, moeilijk om afscheid te nemen van het bedrijf (wegens collega’s die ook vrienden waren), van ploegendienst afwillen, complimenten gekregen over bepaalde vaardigheid, geen zin meer hebben steeds mensen voor projecten te moeten ronselen, kon niet voldoen aan beeld dat de baas van me had, simpel werk alleen maar geaccepteerd omdat het voor tijdelijk was, onzekerheid (kan ik het wel?) en geen vreemde eend in de bijt willen krijgen. Bij dit laatste motief ging het om een medewerker op wie door de afdeling druk werd uitgeoefend om voorman geworden opdat er niet iemand van buiten de afdeling zou hoeven komen...

Motieven om niet aan de toekomst te denken.

Zes van de respondenten denken, zoals tabel 2.5.a laat zien, (vrijwel) nooit aan de toekomst. De volgende toelichtingen zijn opgetekend:

- *“Ik neem de toekomst zoals die komt.”*
- *“Ik ben makkelijk, nuchter, laconiek; ik maak me geen zorgen. Morgen zien we wel weer.”*
- *“Je kunt nog zoveel plannen, het loopt toch anders. Als je toch plant dan is het gevaar dat je je vastpint. De toekomst is niet te voorspellen.”*
- *“Als ik eruit geknikkerd word, geen probleem, ik heb zo ander werk.”*
- *“Ik wil me niet blindstaren op dingen die misschien niet mogelijk zullen zijn.”*

- *“Ik heb het veel te veel naar m'n zin in de fabriek, althans voorlopig.”*

Krachten

Met de vraag naar krachten die op de respondent bij de loopbaanstap werden uitgeoefend, is vooral bedoeld op invloeden uit de sociale omgeving. De grootste groep antwoorden (7 x) betreft mensen die gestimuleerd of gesteund werden door vrienden, familie of collega's. (De chef komt in 2.8 nog apart aan de orde). Vier mensen vertellen over een advies (van ouders, schooldekaan, testbureau) dat voor hen belangrijk was. Een drietal mensen werd juist in zekere zin ontmoedigd door anderen (*“Iedereen verklaarde mij voor gek dat ik zo ver van huis ging werken!”*). Een respondent vertelt dat hij blij was met de kritische vragen van een loopbaanadviseur: *“Heb je eigenlijk wel een idee wat leidinggeven inhoudt en wat het voor jou zal betekenen?”* Drie respondenten vertelden expliciet dat zij met niemand over hun loopbaanstap gepraat hadden.

Belemmeringen

Tabel 2.2.c omvat een aantal redenen voor ontevredenheid, die tegelijkertijd een belemmering vormen in de loopbaan van de respondent. Onder het kopje ‘krachten’ hierboven staat iets over de belemmerende invloed die andere mensen soms kunnen hebben. In paragraaf 2.8 wordt nader ingegaan op de rol van de chef die volgens enkele auteurs die zijn geciteerd in Rapportage deel 1, nogal eens belemmeringen voor de ontwikkeling van medewerkers zou kunnen opwerpen.

De expliciete vraag naar belemmeringen zegt talrijke respondenten maar weinig. Een viertal antwoordt expliciet dat ze geen belemmeringen hebben ervaren. Een aantal andere reacties gaat over meer algemene frustraties, vaak in de verleden tijd.

Een respondent vertelt over iets wat hem sterk dwarszit nl. dat jongeren, die veel korter in het bedrijf werken dan hij en die hij in sommige gevallen zelfs heeft ingewerkt - dat zij hem nu voorbijgestreefd zijn en dat hij nu soms dingen aan hen moet vragen. Hierdoor voelt hij zich belemmerd.

Een andere respondent vertelt een in zekere zin omgekeerd verhaal. Toen hij werd gevraagd om tweede man te worden van zijn afdeling, voelde hij wel aan dat een paar collega's (met name een bepaalde oudere werknemer) zich gepasseerd zouden voelen. Hij hoorde achteraf ‘via via’ dat het inderdaad zo geweest was. Overigens was hij snel over deze belemmerende gedachte heen gestapt, want impulsief had hij zijn kans op deze nieuwe uitdaging aangegrepen.

Een respondent vertelt het verhaal dat hij zich belemmerd voelde door de slechte opvang op de HTS. Hij begon vol goede moed aan de studie, maar kreeg niet de informatie die hij nodig had, kon niet aan de noodzakelijk boeken komen, kreeg pas heel laat een pasje en kon na vijf weken nog niet inloggen op het netwerk. Hij had het idee dat de leraren hun werk niet serieus namen. Een andere respondent voelt zich belemmerd door het tempo van zijn opleiding.

Twee respondenten vertellen dat hun leeftijd een belemmering vormde, in het ene geval te jong om leerling-kapster te kunnen worden, in het andere geval te jong voor de marine.

Een laatste expliciet antwoord op de vraag naar belemmeringen is een respondent die vertelt dat hij het moeilijk vindt om mensen op een andere manier dan ‘de standaardmanier’ te laten kijken. Als hij wensen van klanten overbrengt vinden medewerkers dat hij maar moeilijk doet...

‘Triggers’

In veel gevallen noemen de respondenten geen ‘trigger’, d.w.z. geen bepaalde gebeurtenis of aanleiding voor hun loopbaanstap. Meestal is sprake van een geleidelijke ontwikkeling zonder duidelijk markeringspunt.

Drie herhaaldelijk genoemde triggers zijn: (1) een of andere vorm van conflict, (2) ziekte of overlijden van een collega en (3) (onvrijwillig) ontslag.

Incidenteel genoemde triggers voor opleidingen zijn: aanschaf nieuwe machine, relatie ging uit en kreeg daardoor meer vrije tijd, functiewisseling, inspirerende uitspraak van een docent, 25 jaar worden, open dag sprak aan en test. En triggers voor functie- of baanwisselingen: bedrijfsongeluk, project

dat niet liep, bedrijf ging failliet, cursus, gezinsuitbreiding, klachten van klanten, afwijzing bij interne sollicitatie en een rotklus.

2.8 Rol van de chef, feedback en communicatie

Welke rol speelde de chef bij de loopbaanstappen van de respondenten? Is het waar, zoals op basis van de deskresearch was gesteld, dat zij doorgaans weinig stimulans bieden en soms zelfs een belemmering voor de employabilityontwikkeling vormen? Tabel 2.8.a en 2.8.b. geven een overzicht, uitgesplitst naar stappen die meer op het vlak liggen van scholing en stappen die meer liggen op het vlak van werk.

Tabel 2.8.a. Rol chef bij scholing

	Aantal	%
de baas/chef vroeg het, nam initiatief	14	32,6
gaf of zorgde voor toestemming	9	20,9
speelde geen rol	6	14,0
stimuleerde, moedigde aan, stelde gerust	4	9,3
chef vervulde rol praktijkbegeleider/mentor	3	7,0
verplichtte, oefende sterke druk uit	2	4,7
weigerde, gaf geen kans	2	4,7
ontmoedigde	2	4,7
gaf geen medewerking	1	2,3
Totaal	43	100,0

Tabel 2.8.b. Rol chef bij stappen op het gebied van werk

	Aantal	%
algemene positieve opmerkingen	11	25,6
nam het initiatief, vroeg, koos, pushte, gaf opdracht	8	18,6
speelde geen rol	5	11,6
algemene negatieve opmerkingen	4	9,3
komt regelmatig met initiatieven	3	7,0
gaf kans, bood ruimte	3	7,0
gaf richting aan	2	4,7
was zo bot, dat respondent zin kreeg om weg te gaan; irritatie	2	4,7
vond het jammer, maar hield niet tegen	2	4,7
bemiddelde	2	4,7
hield tegen (verhaal uit 2de hand)	1	2,3
Totaal	43	100,0

Vrij veel respondenten reageerden op de vraag over de rol van de chef met positieve verhalen in meer algemene zin. Frappant hierbij is dat er bij de sterkst positieve verhalen sprake is van contacten buiten de directe werksfeer, bijv. omdat medewerker en chef samen tijd doorbrengen in het woon-werkverkeer of omdat ze na het werk wel eens een borreltje gaan drinken. Evenzeer opvallend is dat *vertrouwen* een belangrijke rol speelt in de positieve verhalen. Bijv. de chef die zijn medewerker in

vertrouwen neemt door nieuws dat nog niet officieel is, alvast bij hem/haar in de week te leggen. Of medewerkers die ervaren dat hun chef vertrouwen heeft en daardoor zelfvertrouwen krijgen. Overigens worden er ook wel globale negatieve opmerkingen over de chef gemaakt (bijv. *“Op papier heb ik een chef maar in de praktijk merk ik daar weinig van.”* *“Hij heeft niets voor ons gedaan, wij hebben niets aan hem gehad.”* *“Hij luistert niet echt.”*)

In twee gevallen zei de chef dat hij het jammer vond als medewerker weg zou gaan, maar hield hij hem of haar op geen enkele manier tegen. Slechts in één verhaal is sprake van werkelijk tegenhouden, maar dit verhaal is uit de tweede hand. Volgens deze respondent was een collega door zijn chef op slinkse wijze tegengewerkt bij een interne sollicitatie. Het effect was overigens averechts geweest: de betreffende persoon zou de organisatie inmiddels verlaten hebben.

Over het geheel genomen is er geen bewijs dat chefs dikwijls de employabilityontwikkeling van hun medewerkers zouden tegenwerken. Integendeel, vaak spelen zij hierbij een positieve rol.

Ontvangen feedback

Tabel 2.8.c laat zien wat de respondenten vinden van de feedback die ze krijgen.

Tabel 2.8.a. Ontvangen feedback

	Aantal	%
genoeg, tevreden over feedback	8	21,1
neutrale antwoorden	2	5,3
te weinig positieve feedback, complimenten, waardering	13	34,2
te weinig negatieve feedback	2	5,3
te weinig, zowel positieve als negatieve feedback	6	15,8
geen uitleg of discussie over negatieve feedback	3	7,9
te veel negatieve feedback, chef is bot, vloekt	3	7,9
krijg nooit feedback, niets	1	2,6
Totaal	38	100,0

Opvallend is dat maar liefst 74% van de reacties wijzen op (grote) ontevredenheid over de feedback die men krijgt.

Gezien het belang van de zaak (als het gaan om sturing en zelfsturing in de loopbaan is feedback immers een belangrijk sturingsinstrument) volgt hier een kleine bloemlezing uit de reacties op dit onderwerp:

“Als de baas zes weken is weggeweest zegt hij eerst alleen maar wat er niet goed is in plaats van dat ie blij is dat we de zaak met kunst en vliegwerk draaiende hebben weten te houden.”

“Eventuele kritiek zou op een meer directe manier gegeven moeten worden.”

“Het gebeurt nooit dat je ideeën krijgt aangereikt over wat je nog zou moeten leren.”

“Je krijgt wel kritiek als er iets fout is gegaan, maar er wordt verder niet over gepraat, er wordt niet geanalyseerd wat er mis is gegaan en hoe het voorkomen kan worden.”

“Je krijgt te horen dat je te lang over een klus hebt gedaan, maar er is geen begrip voor de moeilijkheidsgraad.”

“Chef heeft hem wel eens een klootzak genoemd en gezegd dat hij dom is.”

“Pas als hij er echt niet omheen kan roept hij je op het matje.”

“Als ik lang niets hoor word ik onzeker. Vertel het mij als het niet goed gaat (en omgekeerd). Dit gebeurt te weinig.”

“Feedback was alleen in de vorm van de ontvangen premie.”

“De chef weet maar heel weinig van de projecten waar respondent mee bezig is en kan dus weinig feedback geven.”

En een voorbeeld van de positieve reacties:

“Je merkt dat je gewaardeerd wordt en als er iets verkeerd gaat hoor je dat rechtstreeks, recht voor z'n raap.”

Enkele respondenten vertellen over feedback die zij van collega's ontvangen hebben. Bijv. een man die complimenten kreeg over de manier waarop hij dingen uitlegde aan anderen. Nadat hij dat een paar keer gehoord had, dacht hij: *‘misschien is het toch wel zo’*, en nu denkt hij in de toekomst wellicht iets in onderwijs of educatie te gaan doen.

Functioneringsgesprekken

Functioneringsgesprekken, coachingsgesprekken en verbetergesprekken lijken vaak nog een formaliteit:

“Er worden een aantal standaardpunten langs gelopen.”

“Als je ergens problemen mee hebt kun je dat zeggen en wordt dat op papier gezet.”

“Het duurt een half uurtje en je hebt er niets aan. Ik heb nooit zoveel te melden; ik wacht niet een jaar als ik iets heb.”

“Ik krijg te horen dat ik naar behoren functioneer.”

“Ze zeggen wel wat maar ze gaan er niet dieper op in.”

“Respondent ontvangt niet veel feedback. Hij kijkt niet positief terug op zijn functioneringsgesprek. Men onthoudt vooral wat ooit fout ging. Dat krijg je te horen. Respondent kreeg te horen dat hij te weinig verantwoordelijkheid neemt, maar hij was het daar niet mee eens. Hij legt het uit als tijdgebrek en zegt dat hij de kritiek naast zich neerlegt. Niettemin is hij er toch over gaan praten, met als gevolg dat de kritiekpunten zijn ‘doorgestreept’.

Het komt nog steeds voor dat mensen vele jaren in een bedrijf werken en nog nooit een functioneringsgesprek hebben gehad. Ook als er procedures bestaan die die mogelijkheid in theorie volledig uitsluiten!

Ook hier gaat het ongetwijfeld wel eens goed, zoals blijkt uit dit voorbeeld:

“In een functioneringsgesprek, wat haar chef overigens voor het eerst deed, hebben zij samen het formulier ingevuld. Haar chef legde goed uit wat hij wil en niet goed vindt gaan. Respondente was hierover tevreden, ze leert ervan. Haar chef had bijv. kritiek dat zij soms tweemaal hetzelfde vroeg. Hij gaf de suggestie om op te schrijven wat ze gevraagd had. Dat helpt! Omdat haar chef zegt dat ze het beter doet dan verwacht, is zij minder onzeker geworden.”

Niet altijd doet respondent iets met de gemaakte opmerkingen, bijv.:

“De chef heeft wel een keer opgemerkt dat respondent weinig zelfvertrouwen heeft en wat te vaak om bevestiging vraagt. Reactie: ‘Het zal wel zo wezen maar ik voel me daar prettig bij.’”

Communicatie

De volgende citaten zeggen iets over de communicatie tussen bedrijf/chef en medewerker:

“Ze zien kennelijk iets in mij.” (na aanbod opleiding)

“Daardoor wist ik dat ze me niet kwijt wilden.” (na aanbod opleiding)

“Als je hem ziet is het maar voor 5 minuten.”

“Als je dreigt om weg te gaan, kan het salaris wel omhoog.”

“Misschien hebben ze iets anders in petto voor mij.”

“Respondent had medewerker niet uitgelegd waarom de keuze niet op hem was gevallen. Die was helemaal van slag. Achteraf zegt respondent dat hij dat een volgende keer anders zal aanpakken.”

Een ander voorbeeld is een respondent die niet goed functioneerde in een middenkader positie. Hij kreeg van de directeur te horen dat besloten was dat hij naar een functie op lager niveau zou gaan. Vooraf was hierover niet met hem gepraat. Hem was nooit ondersteuning of coaching o.i.d. aangeboden. Hoewel hij zelf zijn functioneren als problematisch ervoer, kwam het bericht als een sterke, on-aangename verrassing: een donderslag bij bewolkte hemel. Ná de beslissing is er wel begeleiding en goed overleg gekomen.

Vaak lijkt de communicatie dus op een vluchtige, indirecte, impliciete wijze te verlopen. Gelukkig zijn ook hier genoeg uitzonderingen. Een voorbeeld is een respondent die vertelt dat zijn chef vaak vraagt: “Kun je het zelf oplossen?” Hij laat dan ook merken dat hij erop vertrouwt dat respondent het aankan. Deze leert daar veel van en voelt zijn zelfvertrouwen groeien. Een ander voorbeeld is een chef die erbij komt zitten als respondent een moeilijke gesprek moet voeren. Hij vult respondent dan aan en geeft naderhand reacties en tips.

2.9 *Ontvangen informatie, faciliteiten en stimulans*

Omdat de vraag over informatie, faciliteiten en stimulans in de meeste gesprekken in algemene termen aan de orde is gesteld, hebben niet alle respondenten op alle onderdelen een antwoord gegeven. Daarom zijn de totaal aantallen in deze paragraaf kleiner dan 38.

Informatie

Bedrijven informeren hun medewerkers over de gang van zaken door middel van bijeenkomsten, prikborden, informatiebulletins, nieuwsbrieven bij de salarisstrook, etc. Wat vinden de medewerkers van de informatie die ze ontvangen?

Tabel 2.9.a. Meninge n over de informatie die het bedrijf verstrekt

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
te veel	1	3,8
prima, meer dan genoeg	4	15,4
genoeg	13	50,0
mager, niet genoeg	4	15,4
twijfels over kwaliteit, waarheidsgehalte, volledigheid	2	7,7
krijgt nooit informatie, hoort niets	2	7,7
Totaal	26	100,0

Zo'n 65% van de respondenten toont zich dus tevreden over de ontvangen informatie.

De respondent die met de categorie ‘te veel’ is aangeduid, vindt dat het bedrijf te open is. Persoonlijke dingen en bedrijfsgeheimen kunnen op die manier bekend raken.

Verschillende mensen die ‘genoeg’ of ‘meer dan genoeg’ hebben geantwoord, plaatsen hier wel de kanttekening bij: “*Of het ook gelezen en begrepen wordt - dat is een andere kwestie.*” Enkelen zeggen zelf dat ze de informatie niet of nauwelijks lezen: “*Geen nieuws, goed nieuws.*”

Kennelijk is de informatie nogal eens in een vorm die niet aantrekkelijk en/of niet begrijpelijk wordt gevonden. Soms is er ook wantrouwen: “*Ze houden dingen achter.*” Een persoon merkt op dat de verhalen nog wel eens tegenstrijdig met elkaar zijn.

Faciliteiten

De respondenten zijn vrijwel unaniem tevreden over de geboden faciliteiten voor het volgen van opleidingen en cursussen. De bedrijven zijn vrijwel allemaal royaal bij de vergoeding van cursuskosten

(inclusief kosten voor boeken, reizen, verblijf etc). Opleidingen die in werktijd plaatsvinden, kunnen meestal in de baas zijn tijd gevolgd worden. *“Als je iets vraagt, dan doen ze daar niet moeilijk over, zeker niet als het in het belang is van het bedrijf.”*

In een bedrijf meent een medewerker dat opleidingen alleen maar aangeboden worden vanwege de subsidie die het bedrijf daarvoor krijgt. Twee anderen vinden dat de verdeling van opleidingskansen oneerlijk is; *“Er wordt met twee maten gemeten.”*

Tabel 2.9.b. Meninge n over scholingsfaciliteiten

	Aantal	%
genoeg, (heel) tevreden	20	83,3
ontevreden of kanttekeningen	4	16,7
Totaal	24	100,0

Stimulans

Tabel 2.9.c. Meninge n over de ontvangen stimulans

	Aantal	%
goed	4	28,6
genoeg	2	14,3
weinig	5	35,7
geen	3	21,4
Totaal	14	100,0

Een kleine meerderheid van de 14 respondenten die zich uitgelaten hebben over de wijze waarop zij in hun loopbaan gestimuleerd worden door het bedrijf, vindt dat er te weinig stimulans is.

De tabellen 2.7, 2.8.a en 2.9.c laten verschillen zien die op het eerste gezicht bevreemding kunnen wekken, maar op het tweede gezicht wel verklaarbaar zijn. De respondenten zijn in grote meerderheid ontevreden over de feedback die zij krijgen, terwijl zij slechts in kleine meerderheid ontevreden zijn over de ontvangen stimulans. Waarschijnlijk worden de talrijke initiatieven vanuit het bedrijf (tabel 2.7) als stimulerend ervaren. Dat toch een kleine meerderheid ontevreden is over de stimulans, komt waarschijnlijk omdat er buiten deze initiatieven om weinig stimulans ervaren wordt.

2.10 Behoeften

De vraag naar de behoeften in het kader van de employability ontwikkeling die men nu heeft, in het verleden had of in de toekomst denkt te zullen krijgen, is aan alle respondenten gesteld. In totaal zijn er 102 reacties. Dit aantal kan verklaard worden doordat de vraag drie maal in een interview gesteld kon worden en sommige respondenten meer dan één antwoord gaven.

Een grote groep, ongeveer 1/4 van de respondenten, zegt geen behoeften te hebben. Het zou kunnen dat een deel van hen wel behoeften heeft, maar zich daar niet bewust van is of het niet onder woorden kan brengen. Niet voor iedereen is het makkelijk om aan te geven wat men mist.

Wat verder opvalt is de grote verscheidenheid aan antwoorden, die blijkt uit de grote groep ‘overige’. Overigens houden niet alle antwoorden rechtstreeks verband met employabilityontwikkeling.

De volgende antwoorden zijn elk tweemaal gegeven: opleidingsmogelijkheden, goed salaris/geld, een catalogus met/overzicht over de opleidingsmogelijkheden, gesprek over: wat wil je in de toekomst?,

feedback, specifieke stukken kennis, leermogelijkheden in het werk/zelf dingen kunnen uitzoeken, goede introductie, inspraak/overleg.

Tabel 2.10. Behoeften in het kader van de employability ontwikkeling

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
geen	26	25,5
uitdaging, iets nieuws, ontwikkeling	5	4,9
waardering	4	3,9
een loopbaanplan	4	3,9
ondersteuning	3	2,9
belangstelling	3	2,9
duidelijkheid over de strategie en visie van het bedrijf	3	2,9
zekerheid	3	2,9
coaching, begeleiding in functie	3	2,9
overige	48	47,1
Totaal	102	100,0

De volgende antwoorden zijn elk éénmaal gegeven: stimulans, aanwijzingen, samenwerking, steun van familie, rust, respect, vrije tijd, betere organisatie en opslag van kennis, dat beloftes worden nagekomen, serieus genomen worden, mogelijkheid om stoom af te blazen, kijkdagen in bedrijven en opleidingen, mogelijkheid om te leren leidinggeven, advies over cursussen, beter onderhoud, ruimte, beter gereedschap, studietijd/minder overwerk, coaching buiten werktijd, hulp bij wiskunde, informatie over salarisregelingen, uit de drieploegendienst komen, om ook iets met je handen te kunnen, misschien beroepskeuzetest maar ik ben zo veranderlijk, verbetering van de communicatie, cursus leidinggeven, betere functieomschrijving, informatie over hoe de markt zich ontwikkelt, dat je niet gehinderd wordt en eerlijker verdeling van kansen.

2.11 Attitude t.o.v. werken en leren

Attitude is een belangrijk aspect van competentie en daarmee van employability. Om deze reden is aan de respondenten gevraagd wat arbeid en leren voor hen betekenen. De reacties zijn door de onderzoeker ingedeeld in vijf categorieën. Tabel 2.11.a laat het resultaat zien.

Tabel 2.11.a. Attitude t.o.v. arbeid

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
noodzakelijk kwaad	2	5,3
hoort erbij	7	18,4
enig plezier	4	10,5
werkt graag	19	50,0
sterke motivatie	6	15,8
Totaal	38	100,0

‘Noodzakelijk kwaad’ betekent dat de respondent met tegenzin werkt, en als het niet meer nodig was, meteen zou stoppen. ‘Hoort erbij’ omvat neutrale antwoorden in de zin van: gaat niet met tegenzin,

maar ook niet met plezier naar het werk. ‘Enig plezier’ betekent dat de balans doorslaat naar de positieve kant: de respondent zou waarschijnlijk doorwerken, misschien parttime, ook als dat niet hoefde, b.v. als men een grote prijs gewonnen zou hebben. ‘Werkt graag’: respondenten die doorgaans fluitend naar hun werk gaan. ‘Sterke motivatie’ betekent dat de respondent op verschillende manieren plezier en bevrediging uit het werk put, voor wie het werk heel belangrijk is en die zeker zou doorwerken, ook als daar financieel of anderszins geen enkele noodzaak toe zou zijn.

De belangrijkste genoemde redenen om te werken zijn:

- geld, gezin onderhouden, de kost verdienen
- sociale contacten
- uitdaging, plezier, creatief kunnen zijn
- je moet iets om handen hebben, wil niet thuis zitten
- zekerheid
- je niveau vasthouden, bijblijven
- leren, jezelf ontwikkelen
- bij de maatschappij betrokken zijn, nuttig zijn

Opvallend in de antwoorden was, dat de eerste reactie vaak om het materiële gaat (geld verdienen), terwijl de persoon na even doorpraten zegt dat hij of zij zou doorwerken, ook als dat geld helemaal niet meer nodig was.

Al met al lijken de antwoorden kwantitatief en kwalitatief wel enigszins op de antwoorden op de vraag naar de mate en redenen voor tevredenheid (zie paragraaf 2.2). Geconcludeerd kan worden dat een ruime meerderheid van de respondenten wenst nog geruime tijd door te werken en in die zin employable is.

Minstens even belangrijk voor employability is de attitude t.o.v. leren. Tabel 2.11.b laat zien wat de reacties van de respondenten op dit punt waren.

Tabel 2.11.b. Attitude t.o.v. leren

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
noodzakelijk kwaad	3	7,9
hoort erbij	3	7,9
enig plezier	7	18,4
leert graag	12	31,6
sterke motivatie	13	34,2
Totaal	38	100,0

Drie respondenten vinden leren een ‘noodzakelijk kwaad’: ze hebben er een hekel aan en zijn er niet toe bereid of alleen als het echt nodig is. ‘Hoort erbij’ wil zeggen dat men accepteert dat het soms nodig is, maar het niet voor het plezier doet. ‘Enig plezier’ betekent dat men er zeker toe bereid is, maar dat men verwacht dat het bedrijf betaalt en ervoor zorgt. ‘Leert graag’ wil zeggen dat men best bereid is er ook zelf wat in te investeren. ‘Sterke motivatie’ tot slot betekent dat men graag leert, het zelf belangrijk vindt en er ook behoorlijk geld, tijd en moeite in wil steken.

In hun verhalen maken respondenten vaak een duidelijk onderscheid tussen vroeger, toen het moest, en nu, nu men er voor kan kiezen. Veel respondenten hebben uitgesproken slechte herinneringen aan hun schooltijd vroeger. Velen erkennen nu echter de noodzaak om te leren en zich te ontwikkelen. Als je er zelf voor gekozen hebt en het onderwerp interessant vindt, dan kan het ook leuk zijn. Hoe meer leren voor de respondent lijkt op de school vroeger, des te minder aantrekkelijk het is. Opvallend zijn enkele positieve opmerkingen over informele leerprocessen. Een respondent zegt bijv.: “*Wat heel*

goed werkt is 's avonds in een klein groepje met een ingenieur een probleem oplossen. Dat kan in dit bedrijf. Als je dat 's avonds doet, kun je de tijd daarna compenseren. Op deze manier leer je veel meer dan in een cursus.'"

Geconcludeerd kan worden dat de attitude t.o.v. leren over het geheel genomen behoorlijk positief is. Verreweg de meeste respondenten zijn zeker bereid om te leren, zoals ook in paragraaf 2.7 is gebleken. Voor een meerderheid gaat de positieve attitude ook nog verder dan bereidheid: men wil *graag* leren. In paragraaf 5.3 van de Rapportage deel 1 zijn onderzoeksgegevens gepresenteerd die erop wijzen dat werknemers in het algemeen weinig behoefte hebben om zich te ontwikkelen en onderzoeksgegevens die er juist op wijzen dat dit een sterke behoefte is. De gegevens uit onderhavige onderzoek geven de laatstgenoemden, althans voor de Metalektro, gelijk. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de kwantiteit van de motivatie groter is dan de kwaliteit: in een meerderheid van de gevallen is de motivatie weliswaar sterk, maar ongericht en extrinsiek (leren om hogerop te komen, leren voor de papieren) en niet intrinsiek (leren om te weten en te begrijpen).

2.12 Loopbaangerichte competenties

In paragraaf 2.3 van de Rapportage deel 1 is gesproken over het belang van de 'loopbaangerichte competenties' (Kuipers, 2001) voor de employability. In de interviews is getracht enig zicht te krijgen op de mate waarin de respondenten over deze competenties beschikken. Onderscheiden worden zelfreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en zelfprofilering.

Tabel 2.12.a. Mening over eigen zelfkennis

	Aantal	%
heel slecht	1	2,6
slecht	4	10,5
redelijk	2	5,3
goed	23	60,5
heel goed	8	21,1
Totaal	38	100,0

Bij de loopbaangerichte competentie 'zelfreflectie' gaat het om het vermogen om effectief de eigen capaciteiten en motivatie te kunnen analyseren. Het draait om de kwaliteit van het zelfbeeld (is dit helder, realistisch en volledig?) en om de kwaliteit van het zelfreflectieproces. Het was onmogelijk om dit in de interviews te bepalen. Daarvoor zou het b.v. nodig zijn om in te schatten hoe realistisch de uitspraken zijn, die de respondenten over zichzelf doen.

In plaats van zelfreflectie is gevraagd naar de mate waarin respondent meent zichzelf te kennen. Wat blijkt is dat de respondenten in overgrote meerderheid menen zichzelf goed tot zeer goed te kennen. Bij de interviews ontstond dikwijls de paradoxale indruk, dat hoe zekerder de respondent zegt dat hij zichzelf uitstekend kent, des te minder de kwaliteit van de zelfreflectie lijkt. Zelfreflectie impliceert immers dat men zich open kan stellen voor de (mogelijke) tegenstrijdigheden in de persoonlijkheid en de vragen die deze met zich meebrengen.

Tabel 2.12.b betreft de werkexploratie. 'Heel slecht' betekent hier dat respondent praktisch niets weet van de arbeidsmogelijkheden buiten zijn eigen afdeling. Hij kijkt vrijwel nooit naar personeelsadvertenties en praat ook vrijwel nooit met anderen over arbeidsmogelijkheden buiten de deur.

Geen enkele respondent valt in de categorie 'heel goed'. Dat wil zeggen dat niemand regelmatig (bijv. door internetsites van bedrijven te bezoeken en door personeelsadvertenties te lezen en erop te reage-

ren) de arbeidsmogelijkheden exploreert binnen de eigen omgeving en richting en het eigen niveau en tevens geïnteresseerd is in mogelijkheden daarbuiten.

Tabel 2.12.b. Werkexploratie

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
heel slecht	13	34,2
slecht	12	31,6
redelijk	6	15,8
goed	7	18,4
Totaal	38	100,0

Opvallend is dat een meerderheid van de respondenten zegt regelmatig naar personeelsadvertenties te ‘kijken’ maar er verder niets mee doet.

Geconcludeerd kan worden dat er weinig sprake is van werkexploratie. De meeste respondenten kunnen dit goed verklaren door te zeggen: ik heb het hier toch prima naar m’n zin, waarom zou ik ergens anders gaan kijken? Er zijn echter ook enkele respondenten die het niet naar hun zin hebben, maar die toch niet actief rondkijken naar iets anders. Zie b.v. Nikos in paragraaf 2.6.

Tabel 2.12.c. Loopbaansturing

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
heel slecht	3	7,9
slecht	13	34,2
redelijk	13	34,2
goed	5	13,2
heel goed	4	10,5
Totaal	38	100,0

‘Heel slecht’ betekent in dit geval dat respondent geen doelen heeft, passief en stuurloos is, geen initiatief neemt en anderen of omstandigheden laat beslissen in plaats van dat hij of zij zelf beslist. ‘Heel goed’ wijst op heldere doelen, veel initiatief, krachtige sturing en eigen beslissingen.

De balans slaat licht door naar de negatieve kant: de ‘gemiddelde’ respondent heeft tamelijk vage doelen, neemt soms eigen initiatief, maar volgt nog wat vaker de initiatieven die van anderen of van buitenaf komen en laat voor een wat groter deel de omgeving beslissen in plaats van zelfs te beslissen.

Tabel 2.12.d. Zelfprofilering

	<i>Aantal</i>	<i>%</i>
slecht	13	34,2
redelijk	11	28,9
goed	10	26,3
heel goed	4	10,5
Totaal	38	100,0

Bij deze vraag is een inschatting gemaakt van de manier waarop de respondent zich presenteert, zijn of haar sollicitatievaardigheden en netwerk en de mate waarin hij of zij voor de eigen belangen opkomt

en kan onderhandelen. Geen enkele respondent is door de onderzoeker op het punt van zelfprofilering als 'heel slecht' beoordeeld, maar een grote groep wel als 'slecht'. De groep die bestaat uit 'goed' en 'heel goed', is echter nog iets groter.

2.13 *Relaties tussen variabelen*

Om te onderzoeken welke relaties in het kwantitatieve materiaal bestaan, zijn de correlaties² tussen alle variabelen berekend.

Hieronder volgen alle 18 significante³ verbanden. Voorop staan de sterkste. Alle eerste vijftien verbanden zijn positief.

1. de mate waarin men aan de toekomst denkt met loopbaansturing (mensen die vaak aan de toekomst denken, doen doorgaans ook veel aan loopbaansturing en omgekeerd)
2. opleidingsniveau met zelfsturing
3. opleidingsniveau met de mate waarin men aan de toekomst denkt
4. de attitude t.o.v. arbeid met de attitude t.o.v. leren
5. de attitude t.o.v. arbeid met loopbaansturing
6. opleidingsniveau met de attitude t.o.v. arbeid
7. opleidingsniveau met zelfprofilering
8. attitude t.o.v. arbeid met zelfprofilering
9. loopbaansturing met zelfprofilering
10. opleidingsniveau met de attitude t.o.v. leren
11. de mate waarin men aan de toekomst denkt met de attitude t.o.v. arbeid
12. de mate waarin men aan de toekomst denkt met zelfprofilering
13. attitude t.o.v. leren met zelfprofilering
14. de mate waarin men aan de toekomst denkt met de attitude t.o.v. leren
15. geslacht en de mate waarin men aan de toekomst denkt (vrouwen denken gemiddeld wat vaker aan de toekomst dan mannen)
16. leeftijd negatief met tevredenheid (jongeren zijn wat meer tevreden)
17. leeftijd negatief met zelfprofilering (jongeren komen wat hoger uit op zelfprofilering dan ouderen)
18. leeftijd negatief met attitude t.o.v. arbeid (jongeren komen wat hoger uit op de attitude t.o.v. arbeid dan ouderen)

Het patroon in de correlaties kan men als volgt aanduiden. Een vijftal variabelen die met employability te maken hebben, hangen vrij duidelijk met elkaar samen, nl:

- loopbaansturing en de mate waarin men aan de toekomst denkt

² Correlaties zijn statistische indicatoren voor de samenhang tussen variabelen. Een positieve correlatie betekent dat de twee variabelen 'samen opgaan'. Het maximum is 1.00, maar dit wordt in de realiteit zelden of nooit waargenomen. Het verband zou dan zo duidelijk zijn dat als men de positie op de ene variabele weet, men met zekerheid ook die op de andere variabele kan voorspellen. Een correlatie rond de nul wil zeggen dat er geen verband is. Een negatieve correlatie betekent dat een hoge positie op de ene variabele vaak samengaat met een lage positie op de andere variabele. Met andere woorden: er is een omgekeerd verband. Het theoretische extreem is -1.00. Er is dan een 'perfect' omgekeerd verband.

De eerstgenoemde correlatie (tussen vaak aan de toekomst denken en loopbaansturing) heeft een sterkte van .71. De laatste correlatie die nog significant genoemd kan worden (het negatieve verband tussen leeftijd en attitude t.o.v. arbeid) bedraagt -.29.

³ Significant wil in de verband zeggen dat het gevonden verband niet louter op toeval kan berusten. De sterkste correlatie (tussen vaak aan de toekomst denken en loopbaansturing) heeft een significantieniveau van .000. D.w.z. dat de kans dat er een correlatie is gevonden door effecten van het toeval in de steekproef en dat er in werkelijkheid geen verband zou bestaan, kleiner is dan 0,05%. Het significantieniveau van de correlatie tussen leeftijd en attitude t.o.v. arbeid bedraagt .05. Dat wil zeggen dat er een kans van maximaal 5% is dat dit louter door toeval komt en dat er in werkelijkheid geen verband zou bestaan.

- attituden t.o.v. werken en leren
- zelfprofilering

Als men jong is, van het vrouwelijk geslacht en met een hoog opleidingsniveau ‘scoort’ men gemiddeld wat hoger op deze met employability samenhangende variabelen. Omgekeerde kan men stellen dat oudere mannen met minder opleiding gemiddeld wat lager op deze variabelen uitkomen.

2.14 Totaalbeeld loopbaan

Uit het totaalbeeld over de gehele loopbaan spreekt bij verreweg de meeste respondenten tevredenheid. Enkele van de meest kenmerkende uitspraken zijn: *“Ik heb het zo slecht nog niet gedaan,” “Ik ben blij dat ik heb doorgezet,” “Ik ben op de goede weg,” “Ik heb meer bereikt dan ik vroeger voor mogelijk hield,” “Ik ben best tevreden over hoe het gelopen is.”*

Sommige benadrukken dat voor hen de loopbaan geen ladder is, bijv: *“Ik ben geen streber,” “Ik wil niet meer bereiken dan wat ik bereikt heb.”*

Enkelen drukken spijt uit ten opzichte van een episode van vroeger: *“Ik ben dom geweest, had beter mijn best moeten doen op school,” “Ik zat op een doodlopende weg, die door mijn opleiding weer geopend is.”*

3 Conclusies en aanbevelingen

3.1 Overzicht conclusies uit deskresearch en praktijkonderzoek

Deze paragraaf biedt een overzicht van de belangrijkste conclusies die uit het onderzoek getrokken worden. In tabel 3.1 staan links de conclusies uit de deskresearch en rechts wat het praktijkonderzoek, waarin de werknemers aan het woord zijn geweest, heeft opgeleverd. Na enkele algemene conclusies zijn de bevindingen verder gegroepeerd volgens de drie hoofdvragen (zie paragraaf 1.1).

Tabel 3.1. Conclusies

<i>Uit deskresearch</i>	<i>Uit praktijkonderzoek</i>
(algemeen)	
1 Dikwijls hanteert men te beperkte definities van employability. Men denkt bij employability in eerste instantie vooral aan flexibiliteit, mobiliteit en inzetbaarheid. In de kern gaat het bij employability echter vooral om competentieontwikkeling.	(Niet onderzocht in het praktijkonderzoek.)
2 Employability is van levensbelang voor werknemers, werkgevers en samenleving.	(Niet onderzocht in het praktijkonderzoek.)
3 Het belang wordt vrijwel algemeen onderschreven.	De meeste werknemers beseffen dat het voor hun toekomst nodig is zich verder te ontwikkelen.
4 Werknemers zijn echter niet zo 'employable' als gewenst. De meesten zijn wel bereid tot opleidingen en veranderingen in de werkinhoud (als er maar niet verhuisd moet worden), maar zijn zelf niet actief.	Veel werknemers volgen opleidingen. Er is een grote bereidheid om initiatieven van de werkgever te volgen. Hierbij is echter weinig sprake van (zelf)sturing.
5 Er gebeurt minder aan employabilitybevordering dan men op grond van het grote en vrijwel algemeen onderschreven belang zou verwachten.	Bedrijven voeren een actief en royaal opleidingsbeleid. Op papier wordt er aandacht besteed aan bijv. 'verbetergesprekken', maar in de praktijk blijft dit vaak een formaliteit. Er is weinig aandacht voor informele leerprocessen.
(Welke in de omstandigheden en in de persoon gelegen factoren weerhouden de werknemer om aan employability te doen?)	
6 (a) Veel werknemers hebben slechte herinneringen aan het initiële onderwijs en zien op tegen alles wat met leren te maken heeft.	(a) Het eerste deel van 6a is bevestigd. De meeste werknemers zijn echter niet alleen bereid om te leren, zij zijn hiertoe ook zelf gemotiveerd. Alleen is het leren meer diploma- dan competentiegericht.
(b) Zij zijn soms ook bang dat ontwikkelingsstappen door de baas zullen worden gezien als gebrek aan loyaliteit.	(b) Niet bevestigd.
(c) Anderen associëren employability juist met overspanning of met een soort 'overgave' aan de eisen van de werkgever.	(c) Slechts in een enkel individueel geval bevestigd.

Uit deskresearch

- (d) Door hoge werkdruk komt men niet toe aan reflectie, exploratie of opleiding.
- 7 (a) Aan de kant van de werkgevers is de angst om competente medewerkers kwijt te raken een belangrijke factor.
- (b) Dit gevaar is inderdaad reëel, maar het wordt waarschijnlijk meer dan gecompenseerd door positieve effecten van employabilitybevordering op onder andere de bedrijfsresultaten en de positie op de arbeidsmarkt.
- 8 (a) In verreweg de meeste organisaties ontbreekt een duidelijk employabilitybeleid.
- (b) Gevolgen: paradoxale boodschappen, achterblijvende investeringen en direct leidinggevenden die gefocust zijn op het beperkte, kortetermijn afdelingsbelang en weinig stimulans bieden of zelfs een directe belemmering vormen voor de employabilityontwikkeling.
- 9 De werknemer ontvangt onvoldoende (duidelijke) signalen t.a.v. de eigen persoon, de functie, het functioneren, de toekomst van functie, bedrijf en beroep e.d.
- 10 (a) De meeste werknemers zijn tevreden over hun werk en daarom niet gemotiveerd om stappen te ondernemen.
- (b) Soms is sprake van 'gouden ketenen', arbeidsvoorwaarden die elders moeilijk geëvenaard zouden kunnen worden en de medewerker in een niet bevredigende functie vasthouden.

Uit praktijkonderzoek

- (d) 'Te druk' is herhaaldelijk genoemd als motief om geen opleiding te doen. Dit sloeg echter vaker op de privé- dan op de werksituatie.
- (a) Dit is in het praktijkonderzoek niet nadrukkelijk onderzocht, maar er zijn geen aanwijzingen dat een dergelijke angst een grote rol speelt.
- (b) Over de effecten op de bedrijfsresultaten kunnen geen conclusies getrokken worden, maar er zijn inderdaad meer signalen dat medewerkers vertrekken als ze *geen* ontwikkelingskansen krijgen dan als ze die wel krijgen. Ontwikkelingskansen bevorderen de aantrekkelijkheid van het bedrijf op de arbeidsmarkt.
- (a) Niet bevestigd. In enkele van de bezochte bedrijven is sprake van een duidelijk en goed employabilitybeleid. Het probleem zit meer in de uitvoering.
- (b) Paradoxale boodschappen komen inderdaad voor. Over de investeringen van het bedrijf verschillen de meningen sterk. In de interviews is regelmatig sprake van 'hokjesgeest': respondenten vinden dat zowel horizontale als verticale communicatie te wensen overlaat en dat het bedrijf te weinig een geheel vormt. Een niet al te duidelijke meerderheid vindt dat er te weinig stimulans is, maar dat leidinggevenden vaak een belemmering zouden vormen voor employabilityontwikkeling is niet bevestigd.
- Bevestigd. Er wordt weinig feedback gegeven over persoon en functioneren. Bedrijven geven wel veel informatie, maar deze is vaak onvoldoende persoonsgericht, aantrekkelijk en duidelijk.
- (a) De tevredenheid is weliswaar niet zo extreem als in ander (schriftelijk) onderzoek, maar ook in dit onderzoek is een duidelijke meerderheid (zeer) tevreden. Tevredenheid wil echter niet zeggen dat men geen stappen zet of overweegt. Ook omgekeerd betekent ontevredenheid niet automatisch dat men gaat bewegen.
- (b) Dit is inderdaad in enkele gevallen bevestigd.

Uit deskresearch

Uit praktijkonderzoek

- 11 (a) Het ontbreekt werknemers dikwijls aan loopbaangerichte competenties. Daardoor is het ontwikkelingsproces stuurloos en dreigt te verzanden. Met name:
- (b) Zij zijn onvoldoende in staat om signalen t.a.v. de eigen persoon, de functie, het functioneren, de toekomst van functie, bedrijf en beroep e.d. op te vangen en te verwerken.
- (c) Gevolg: onrealistisch en/of onvolledig beelden van de eigen persoon, de functie, het functioneren, de toekomst van functie, bedrijf en beroep, etc.
- (d) Onvoldoende vermogen om goed om te gaan met discrepanties tussen de voornoemde beelden. In plaats van een reflectieproces dat tot een strategie en tot stappen leidt, is dikwijls sprake van verdringing en emoties (m.n. angst) die een constructieve verwerking in de weg staan.
- (e) Gevolg: velen voelen geen noodzaak om in beweging te komen of weten eenvoudigweg niet wat zij willen, welke opleiding te kiezen of welke kant op te gaan. Daarom blijft men zitten waar men zit.

- (a) Bevestigd. Een overgrote meerderheid van de werknemers denkt zichzelf goed tot zeer goed te kennen, maar toont weinig tekenen van zelfreflectie. Er is weinig kennis van de arbeidsmarkt en men exploreert heel weinig buiten de deur. Men wordt vaker door anderen of door omstandigheden gestuurd dan door zichzelf. Bij een grote groep is de zelfprofilering slecht.
- (b) en (c) Kunnen moeilijk in een kort interview betrouwbaar worden vastgesteld.
- (d) In een aantal gevallen blijken er inderdaad discrepante beelden te zijn (bijv. van eigen toekomst en toekomst bedrijf of van de eigen motieven) die niet met elkaar in verband worden gebracht.
- (e) Bevestigd. Velen tonen een afwachtende houding.

(Wat bewerkstelligt dat de werknemer aan employability gaat doen? M.a.w. wat zijn effectvolle 'triggers' van employability-ontwikkeling?)

- 12 'Signaalvoorziening':
- assessments en tests waarmee het zelfbeeld realistischer, scherper en vollediger kan worden gemaakt
 - feedback op het functioneren
 - zo helder mogelijke informatie over de toekomst van functie, bedrijf en beroep, etc.
- prikkelende vragen die de persoon bewust maken van onhelderheid, irrealisme en/of onvolledigheid van de voornoemde beelden en van de discrepanties tussen die beelden.

In veel van de verhalen van de respondenten is het niet zo zeer een signaal, maar is het een duidelijk initiatief van de werkgever wat de werknemer in beweging brengt. Een gevaar van deze benadering is dat de werknemer bevestigd wordt in zijn afwachtende houding. 'Signalen' kunnen zeker ook een rol spelen. M.n. feedback en prikkelende vragen brengen de respondenten in beweging. Tests en assessments en informatie vanuit het bedrijf zijn maar weinig genoemd als trigger.

(Welke in de omstandigheden en in de persoon gelegen factoren bevorderen een succesvolle verdere ontwikkeling van de employability?)

- 11 (a) Arbeidsorganisaties zullen een duidelijk beleid rond employability moeten formuleren, waarin de strategie van de organisatie gekoppeld wordt aan de competentieontwikkeling van de medewerkers.

(a) Er is wel vaak een beleid geformuleerd, maar hierin zijn competentieontwikkeling en employabilitybeleid niet of slechts in algemene termen gekoppeld aan de strategie van het bedrijf. In het onderzoek blijkt de bottleneck eerder in de uitvoering dan in de formulering van beleid te zitten. Zelf primaire instrumenten als functioneringsgesprekken blijven soms achterwege of worden als formaliteit uitgevoerd.

Uit deskresearch

(b) De organisatie zal moeten zorgen dat bestaande blokkades voor employability (m.n. tegenwerking van direct-leidinggevenden) worden weggenomen en dat het proces wordt gefaciliteerd door de totstandkoming van een lerende cultuur en de beschikbaarheid van employability-instrumenten. Een en ander vraagt investeringen.

- 12 Om de employability te vergroten zal de ontwikkeling van de loopbaangerichte competenties van de werknemers gestimuleerd en gefaciliteerd moeten worden door:
- aandacht voor de ontwikkeling van de individuele werknemer o.a. door goede feedback en funtioneringsgesprekken
 - een coachende chef
 - onafhankelijke loopbaanadvisering
 - adequate informatievoorziening (over opleiding- en arbeidsmogelijkheden buiten eigen afdeling en organisatie)
 - exploratiemogelijkheden (stages, projecten, arbeidspool e.d).

Uit praktijkonderzoek

(b) Zoals bij conclusie 8b is opgemerkt, is in dit onderzoek niet gebleken dat leidinggevenden de employabilityontwikkeling zouden blokkeren. Evenmin is sprake van andere aanwijsbare 'blokkades' of belemmeringen. Er is doorgaans echter geen sprake van een lerende cultuur. Behalve ruime faciliteiten voor (formele) scholing zijn weinig employability-instrumenten beschikbaar.

Ook in het praktijkonderzoek komen de loopbaangerichte competenties naar voren als bottleneck van de employabilityontwikkeling. Veel werknemers hebben een behoefte geuit aan feedback. Ook behoeften aan aandacht, coaching, loopbaanplanning en informatievoorziening zijn genoemd. Een behoefte aan exploratiemogelijkheden is slechts zeer incidenteel aan de orde geweest.

3.2 Slotsom

De vraag hoe het nu staat met de employability in de Metalektro kan op verschillende manieren beantwoord worden. Er zijn positieve en er zijn negatieve kanten aan het verhaal.

De meeste werknemers zijn wel degelijk actief bij hun eigen ontwikkeling betrokken in de zin dat de meesten bepaald niet stil zitten. Meer dan de helft van de geïnterviewde werknemers volgt opleidingen, cursussen of trainingen of overweegt dat binnenkort te gaan doen. Anderen zetten of overwegen andere stappen (interne of externe sollicitaties, nieuwe taken binnen een functie etc.). Van minder dan één op de vijf kan gezegd worden dat sprake is van stilstand. De meeste werknemers zijn ook 'employable' in de zin dat zij doorgaans positief reageren op de initiatieven van hun werkgever. In het algemeen is er niet alleen een bereidheid, maar ook een motivatie tot scholing. De meesten werken graag en willen nog een hele tijd doorwerken.

In enkele andere opzichten is het met de employability minder goed gesteld. Het initiatief voor stappen in de loopbaan komt vaker van buiten dan van binnen de persoon zelf. Dikwijls is het de chef die met een idee of verzoek komt waarop de medewerker, zonder veel nadenken of overleg, ja zegt. Bij veel werknemers is sprake van een afwachtende houding. Zij kijken zelden naar arbeidsmogelijkheden buiten de (afdelings)deur. De meesten hebben geen lange termijn plannen. De wel degelijk aanwezige ontwikkelingsbereidheid en –behoefte is doorgaans ongericht. Het gaat meer om diploma's halen dan om competentieontwikkeling. Als zelfsturing inderdaad een essentieel aspect is van employability, dan zit daar de bottleneck. De loopbaangerichte competenties waarmee het ontwikkelingsproces gestuurd zou moeten worden, ontbreken vaak.

Wat betreft de werkgeverskant: men doet wel degelijk aan employabilitybevordering als men dat opvat als het faciliteren van scholing. De geboden faciliteiten zijn doorgaans ruim. De werkgever neemt ook

regelmatig het initiatief om scholing aan te bieden. Als werknemers zelf initiatieven nemen is er aan werkgeverskant doorgaans een grote bereidheid om deze te honoreren, zeker als het gaat om scholing. Hieruit moet niet geconcludeerd worden dat het met de employability in de Metalektro aan werkgeverskant wel goed zit. Ook aan werkgeverskant is weinig sprake van sturing. Werkgevers lijken vaak geen plannen voor hun medewerkers te hebben en als ze wel bestaan, dan wordt hierover weinig gecommuniceerd. De opleidingen worden onvoldoende in een kader geplaatst door de doelen ervan vast te stellen en na afloop te evalueren. Überhaupt laat de communicatie te wensen over. Veel werknemers ervaren vooral een tekort aan feedback. Er bestaan vaak goede afspraken over functionerings- of verbetergesprekken, maar de uitvoering is niet optimaal en blijft soms zelfs achterwege. Er is weinig aandacht voor de manieren waarop mensen zich in hun werk of via andere (informele) trajecten buiten het onderwijs kunnen ontwikkelen.

Resumerend kan men stellen dat het helemaal niet zo slecht gesteld is met de employability in de Metalektro, maar dat op belangrijke punten verbetering wenselijk is. Zowel aan werkgevers- als aan werknemerskant bestaat een behoorlijke bereidheid om aan employability te werken, maar sturing ontbreekt en de ondernomen activiteiten beperken zich te vaak tot (formele) scholing. Het bevorderen van de loopbaangerichte competenties (zelfreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en – in mindere mate – zelfprofilering) vormt het belangrijkste aangrijpingspunt. Verbetering van de communicatiecultuur lijkt het belangrijkste middel. De volgende paragraaf biedt een aantal suggesties.

3.3 Aanbevelingen

Voor de sociale partners

- Pas de employability stimuleringsregeling aan.
Op dit moment stimuleren de sociale partners via de CAO Metalektro de employabilityontwikkeling door bedrijven subsidies te verstrekken voor employabilityaanpakken en Bedrijfs Opleidings Plannen (BOP). Formele opleidingen staan hierin centraal. Bijv. de eerste vraag van de digitale Wegwijs (een stroomschema aan de hand waarvan de werkgever kan bepalen voor welke vergoedingen hij in aanmerking komt) gaat er al direct van uit dat een opleiding gevolgd gaat worden. Overige employabilitybevorderende activiteiten komen helemaal onderaan van de standaardonderdelen van het Employabilityplan. Dit plan moet sowieso altijd tenminste een BOP bevatten. Aanbevolen wordt te stimuleren dat de beschikbare subsidies ook besteed worden aan funderende activiteiten (competentieanalyse, extern loopbaanadvies, interne procedures om tot POP's te komen, kennismaking met andere werksituaties, e.d.). Creëer tevens de mogelijkheid dat zelfgestuurde, informele leerprocessen deel kunnen uitmaken van een employabilityaanpak. Overweeg tot slot de mogelijkheid om ook initiatieven van de werknemer te stimuleren, bijv. door middel van een vouchersysteem.
- Start een 'Loopbaanproject Metalektro'.
De bouwnijverheid biedt een voorbeeld ('Loopbaanproject Bouw'), "*...dat loopt als een trein.*" "*FNV Bouw schoot in de roos met de CAO-afpraak die het mogelijk maakt om je loopbaan in de bouw meer in eigen hand te nemen, want de belangstelling bij de bouwvakkers voor het 'Loopbaanproject Bouw' blijkt onverwacht groot.*" (Bouwkraant, januari 2003) In het praktijkonderzoek in de Metalektro bleken weinig werknemers spontaan met een behoefte aan loopbaanbegeleiding te komen. De ervaringen in de bouw wijzen er echter op dat als het breed wordt aangeboden, de belangstelling wel degelijk aanwezig is. Veel loopbaanbegeleidingstrajecten in de Bouw blijken inderdaad uit te lopen op andere functies en op opleidingskeuzen die passen in een plan.

- Bied ook andere hulpmiddelen voor loopbaanontwikkeling aan.
Een mogelijk inspirerend voorbeeld is het project ‘In goede banen’ (<http://www.ingoedebanen.net/lbwst.htm>). Dit project is een initiatief van ABVAKABO, FNV, CFO, VOG en VGN. Het wordt gefinancierd door het Sectorfonds Welzijn en het Sectorfonds Zorg. Doel van dit project is de employability te vergroten van iedereen die in de sectoren welzijn, jeugdhulpverlening, kinderopvang en gehandicaptenzorg werkt. In het kader van dit project wordt een Loopbaanwijzer ter beschikking gesteld. Dit is een werkboek van 65 pagina’s rond de vragen:
 - o Wat vind ik van mijn huidige werksituatie?
 - o Wat is mijn ideale werksituatie?
 - o Wat weet en kan ik allemaal?
 - o Hoe verander ik mijn werksituatie?

Het werkboek is te downloaden van het internet of voor een luttel bedrag te bestellen.

Een ander onderdeel van het project is een ‘initiatievenbank’. Doel is de uitwisseling van kennis en ervaring te stimuleren. Het gaat om een gegevensbestand dat via internet via verschillende ingangen te doorzoeken is. Op dit moment worden in de initiatievenbank 53 ‘best-practices’ beschreven op het gebied van jaargesprekken, loopbaanbeleid, zelfsturende teams, leeftijdbewust personeelsbeleid, functieroulatie, mobiliteitsbevordering, etc.

- Dring bij de rijksoverheid aan op herstel van de mogelijkheid om gesubsidieerd een beroepskeuze- of loopbaanadvies in te winnen.

Het Europees Sociaal Handvest (Raad van Europa, 1986: artikel 9) verplicht de lidstaten van de Europese Unie “...zo nodig een dienst in het leven te roepen ... die allen ... dient te helpen bij de oplossing van vraagstukken met betrekking tot beroepskeuze en vorderingen in een beroep... Deze hulp dient kosteloos te worden gegeven, zowel aan jeugdige personen, met inbegrip van schoolkinderen, als aan volwassenen.”

In Nederland zijn de voorzieningen voor keuzebegeleiding vanuit de bureaus voor Studie- en Beroepskeuze respectievelijk de Adviesbureaus voor Opleiding en Beroep de afgelopen 17 jaar grotendeels afgebroken (OECD, 2002). Een werknemer die zich wil oriënteren op zijn toekomst moet voor een advies (als hij geen medewerking wil of krijgt van zijn werkgever) doorgaans een marktconform tarief betalen, hetgeen de meesten niet kunnen (of anders niet willen) opbrengen.

Voor de bedrijfsleiding

- Stel in overleg met HRM/PZ en OR/medezeggenschapsorgaan een expliciet employabilitybeleid vast, waarin:
 - o de bedrijfsleiding expliciteert dat men de competenties van de werknemers als belangrijk kapitaal van de onderneming ziet en de noodzaak voelt om hierin te investeren
 - o niet alleen aandacht wordt besteed aan de competentieontwikkeling, maar ook aan funderende activiteiten die de competentieontwikkeling sturen
 - aan de kant van het bedrijf gaat het hier voornamelijk om het koppelen van de competentieontwikkeling van de medewerkers aan de missie en strategie van de organisatie
 - aan de kant van de werknemers gaat het om het ontwikkelen van loopbaangerichte competenties waarmee de werknemer zijn eigen ontwikkelingsproces kan sturen
 - o een gerichte keuze wordt gemaakt uit de beschikbare employability-instrumenten (zie Rapportage deel 1, paragraaf 8.3)
 - o niet alleen aandacht aan formele scholing wordt besteed, maar ook aan informele leerprocessen, bijv. in zelfgestuurde leerprocessen, al dan niet in teams

- niet alleen aandacht aan functiegericht leren wordt besteed, maar ook aan de persoonlijke ontwikkeling
- de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de werknemers tot uiting komt in bijv. het beoordelingssysteem
- Zorg dat het vastgestelde beleid wordt uitgevoerd.
Maak iemand die zich daadwerkelijk betrokken voelt bij het onderwerp en een voldoende sterke positie heeft in het bedrijf, verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid.
- Besteed aandacht aan de communicatie:
 - Zorg voor contacten tussen afdelingen en bevorder dat mensen het bedrijf als één geheel zien.
 - Zorg dat leidinggevendenden leren feedback te geven, functioneringsgesprekken te voeren en te coachen.
 - Communiceer zo duidelijk en aantrekkelijk als mogelijk is over de gang van zaken en de toekomst van het bedrijf. Breng hierover discussie op gang.
 - Zorg dat informatie over beschikbare functies en loopbaanpaden, vacatures en opleidingsmogelijkheden beschikbaar is. Beperk dit niet tot informatie op papier, maar stimuleer dat ook persoonlijk informatie wordt uitgewisseld.
 - Communiceer ook goed met derden. Bespreek bijv. met een opleidingsinstituut de doelen van een cursus. Accepteer niet klakkeloos het bestaande aanbod, maar overweeg de mogelijkheden voor maatwerk. Evalueer met zo'n instituut de gang van zaken en de effecten.

Voor de chef

- Besteed aandacht aan het (leren) geven van goede feedback, zowel positieve als negatief feedback. Goede feedback laat niet te lang op zich wachten, is duidelijk, evenwichtig, gedragsgericht en reageert attent op de reacties van de ander.
- Ontwikkel een coachende stijl van leidinggeven. Een dergelijke stijl benadert de werknemer als gelijkwaardige en stimuleert de ander zelf oplossingen te bedenken en uit te voeren. Dit bevordert individuele en groepsleerprocessen.
- Implementeer de gekozen employabilityinstrumenten niet als formaliteit, maar zoals bedoeld. Bijv.:
 - Maak van een functioneringsgesprek een open uitwisseling en daadwerkelijke bezinning die uitmondt in concrete afspraken.
 - Stel de medewerker prikkelende vragen (zie voorbeelden in Rapportage deel 1, paragraaf 8.3). Als u merkt dat er iets niet klopt met de beelden die hij of zij heeft van zichzelf, de functie, de toekomst etc., confronteer hem of haar daar dan op voorzichtige wijze mee. Bevorder hiermee zijn of haar (zelf)reflectieproces, maar forceer dit nooit.
 - Plaats voorstellen of verzoeken tot loopbaanstappen in het kader van de doelen van organisatie en persoon en evalueer naderhand in hoeverre deze doelen inderdaad dichtbij zijn gekomen.
- Communiceer over deze processen met de bedrijfsleiding en maak gebruik van de diensten van HRM/PZ.

Voor de werknemer

- Neem af en toe de tijd om eens na te denken over uw ervaringen en over uw fantasieën en ideeën voor de toekomst. In hoeverre bent u nog tevreden over uw werk? Aan welke dingen ergert u zich? Is dit wat u vroeger wilde? Wat zou er beter kunnen? Hoe lang wilt u dit nog doen? Hoe zou uw ideale baan eruit zien? Etc.
- Praat hierover met anderen. Zoek hiervoor enkele mensen uit die naar u luisteren en niet te snel met hun eigen mening komen. Luister ook naar hun verhalen over hun ervaringen in het werk en probeert u zich een beeld te vormen van hoe u dit werk zou vinden.
Vraag aan mensen die u vertrouwt, feedback, bijv: Hoe vind je dat ik dit heb aangepakt? Wat is je reactie op mijn opstelling? Wat zou jij in mijn plaats gedaan hebben? Doe dit niet alleen bij uw chef maar ook bij collega's en bij familie en vrienden.
Probeer minstens één 'vertrouwenspersoon', 'mentor' of 'coach' te hebben met wie u over uw werk, loopbaan en leven kunt praten.
- Geef ook collega's feedback: vertel wat u opvalt, hoe u het werk van de ander waardeert, wat alternatieven voor de gekozen aanpak geweest zouden kunnen zijn. Wees hierbij wel voorzichtig: niet iedereen staat hiervoor open. Dring uw feedback in geen geval op.
- Maak een loopbaanplan en stel dit regelmatig bij. Voor de meeste mensen is dit moeilijk. Gebruik er daarom hulp(middelen) bij. Bijv. een werkboek (zie bijv. de boekbesprekingen in Luken, 2001) of de Loopbaanwijzer (zie <http://www.ingoedebanen.net/pdf/loopbaanwijzer.pdf>). Vraag ook anderen om hulp, bijv. collega's, uw chef, de mensen bij de HRM- of PZ-afdeling, familie of vrienden of een externe adviseur. Gebruik uw plan bij uw beslissingen niet als keurslijf, maar als een middel dat u helpt om te realiseren wat belangrijk voor u is.

Literatuur

Brouwer, P., Lin, M.H.H. van & Zwinkels, W.S. (2001). *Inzetten op inzetbaarheid: Employability in organisaties*. OSA-publicatie A179. Zoetermeer: EIM.

CBS (1999). *Standaard Onderwijsindeling 1998*. Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Dik, M.M. (2001). *Op Koers. Employability in de AUTOMOTIVE sector: Een onderzoek bij zes automotieve bedrijven*. Utrecht/Houten: CNV.

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

Kuijpers, M. (2001). Loopbaangerichte competenties. *Opleiding & ontwikkeling*, 10/2001, 17-22.

Luken, T. (2001). Doe-het-zelf-loopbaanboeken bieden veel peptalk. *Loopbaan*, 6, 5, 6-9.

Luken, T. (2002). *Employability: Wat beweegt de werknemer? Rapportage deel 1: deskresearch*. Amsterdam: Luken Loopbaan Consult.

OECD (2002). OECD Review of Career Guidance Policies: Netherlands Country Note. Internet document: <http://www.oecd.org/oecd/pages/home/displaygeneral/0,3380,EN-document-592-17-no-21-17182-592-no-no,FF.html>

Raad van Europa (1986). *Europees Sociaal Handvest*. Strasbourg: Raad van Europa, Afdeling Pers en Informatie.

Smulders, P.G.W., Andries, F. & Otten, F. (2001). *Hoe denken Nederlanders over hun werk...? Opzet, kwaliteit en eerste resultaten van de TNO Arbeidssituatie Survey*. TNO rapport. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Bijlage 1. Tekst brief Stichting A+O aan bedrijven

[naam bedrijf]
[naam contactpersoon]
[postadres]
[plaats]

Betreft: Onderzoek Employability 'Wat beweegt de Werknemer'

25 oktober 2002

Geachte [naam contactpersoon],

Graag bevestig ik hiermee uw toezegging mee willen te werken aan het onderzoek Employability: 'wat beweegt de werknemer?'.

Het onderzoek beoogt inzicht te krijgen in de employability van de werknemer in de Metalektro. 'Iedereen' vindt employability een prachtig idee, maar met name de individuele werknemers zijn nog weinig actief betrokken bij hun eigen ontwikkeling. Is dit wel zo, hoe komt dat en wat is er aan te doen?

Het onderzoek gaat uit van bedrijven die een 'dwarsdoorsnede' vormen van de Metalektro. Bedrijven van verschillende omvang die op uiteenlopende niveaus met employability bezig zijn.

In het onderzoeksrapport zullen de deelnemende bedrijven wel genoemd worden, maar de gegevens zullen niet naar de bedrijven herleidbaar zijn. Dat wil zeggen dat de lezer uit het verslag bijvoorbeeld niet te weten komt welk bedrijf welk beleid voert en hoe medewerkers dit ervaren.

Niet alleen de privacy van de medewerkers die participeren wordt gegarandeerd, maar ook die van de bedrijven.

De medewerking per bedrijf impliceert dat zes medewerkers voor ongeveer een uur worden vrijgesteld van het werk en dat tevens een faciliteit wordt geboden voor het houden van het interview (rustige gespreksruimte).

Bij voorkeur vinden de zes interviews per bedrijf plaats op één dag, bijvoorbeeld van 9.30 - 12.30 uur en van 13.15 - 16.15 uur.

Wat betreft de deelnemende werknemers: als voorinformatie aan de deelnemers kan worden verteld dat zij een gesprek zullen hebben met een onderzoeker over hun loopbaan. Dit gesprek is vertrouwelijk. Het verslag dat uiteindelijk geschreven zal worden gaat over employability. Het zal geen informatie bevatten die tot personen kan worden herleid. Het is niet nodig dat de betrokkenen zich op het gesprek voorbereiden.

Wat betreft de selectie van de te interviewen medewerkers: bij voorkeur vormen deze een 'dwarsdoorsnede' van het bedrijf, d.w.z. dat verschillende opleidings- en functieniveaus en verschillende 'mate van employability' vertegenwoordigd zijn.

Nogmaals bedankt voor de u toegezegde medewerking. De heer Drs. T.P. Luken zal binnenkort contact met u opnemen voor het maken van verdere afspraken.

Hoogachtend,
Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding

Ing. A.M.C. Heemskerck
Coördinator Employability

Bijlage 2. Tekst brief Luken Loopbaan Consult aan bedrijven

[naam bedrijf]
[naam contactpersoon]
[postadres]
[plaats]

Betreft: interviews employability

Amsterdam, 31 oktober 2002

Geachte [naam contactpersoon],

Hiermee bevestig ik onze afspraak voor zes interviews met medewerkers van [naam bedrijf] op [datum].

Bij voorkeur zullen de medewerkers een ‘dwarsdoorsnede’ van het personeelsbestand van uw bedrijf vormen, zowel wat betreft functie-/opleidingsniveau als wat betreft de mate van employability. Mensen die veel met hun ontwikkeling en loopbaan bezig zijn, zijn net zo van belang voor het onderzoek als mensen die dat niet zijn.

Ik zou het op prijs stellen van te voren enige algemene informatie over uw bedrijf te ontvangen, bijv. een productbrochure en sociaal jaarverslag. Tevens zou het prettig zijn als ik op [datum] voorafgaand aan de interviews een kort gesprek (bijv. een half uur) kan hebben met u of een collega. Tot slot verneem ik graag op welk tijdstip en op welke locatie ik verwacht word.

Als bijlage zend ik in achtvoud een A4 met informatie over het onderzoek mee, met het verzoek deze vooraf aan de te interviewen medewerkers te overhandigen.

Mede namens de opdrachtgever voor dit onderzoek, Stichting A+O, dank ik u voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

drs. T.P. Luken

Bijlage: 8 x voorinformatie

Bijlage 3. Tekst voorinformatie voor de respondenten

Aan de deelnemers aan het onderzoek

‘Employability: wat beweegt de werknemer?’

Amsterdam, 28 oktober 2002

Geachte mevrouw/mijnheer,

Dankzij uw medewerking en de medewerking van uw bedrijf zullen wij binnenkort een gesprek hebben over uw loopbaan.

Dit gesprek is een interview van ongeveer een uur. Het vindt plaats in het kader van een onderzoek rond ‘employability’. ‘Employability’ wordt doorgaans vertaald met ‘inzetbaarheid’, maar het heeft ook veel te maken met zaken als scholing en keuzes maken en stappen zetten in de loopbaan.

Het interview gaat over stappen in uw loopbaan die u in het verleden gezet heeft, nu wellicht aan het zetten bent of overweegt of stappen die u misschien in de toekomst gaat zetten. Ik hoop vooral te horen over de dingen die u hinderen om in beweging te komen en de dingen die u juist in beweging (zouden kunnen) zetten.

Het is niet nodig dat u zich voorbereidt op het interview.

Alles wat u vertelt in het interview wordt behandeld als vertrouwelijk. Dat wil zeggen dat geen informatie wordt doorgegeven aan uw bedrijf. Er wordt begin 2003, als interviews hebben plaatsgevonden bij 36 personen in zeven bedrijven, wel een onderzoeksverslag geschreven, maar daarin komen geen gegevens die tot uw persoon herleid kunnen worden. Als u wilt kunt u te zijner tijd een samenvatting van het verslag ontvangen.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking!

Tom Luken