



Jos Akkermans

Een Goed Begin is het Halve Werk

Jos Akkermans

De wereldwijde economische recessie van de afgelopen jaren heeft grote gevolgen gehad voor de werkgelegenheid en de loopbanen van werknemers. Vooral onder jongeren is de werkloosheid explosief gestegen, terwijl hun kansen op de arbeidsmarkt afgenomen zijn. Het succesvol vormgeven van werk en loopbaan tijdens de eerste jaren van hun werkende leven is daardoor belangrijker dan ooit. Op 18 juli 2013 verdedigde ik aan de Universiteit Utrecht mijn proefschrift 'Well Begun is Half Done: Investigating the Work and Career of the Young Workforce' (Akkermans, 2013). In dit artikel bespreek ik de belangrijkste bevindingen en implicaties.

Werk en loopbaan van jonge werknemers

Tijdens de laatste decennia is de arbeidsmarkt steeds meer aan het veranderen in een dynamische omgeving, waarin werknemers proactief hun eigen loopbaan moeten mana-

gen. Er wordt in toenemende mate belang gehecht aan flexibiliteit en inzetbaarheid, wat ervoor zorgt dat loopbanen complexer zijn dan voorheen (Vuori et al., 2011). Dit zou voor jonge werknemers wel eens extra ingewikkeld kunnen

zijn. Zij ervaren in een relatief korte periode veel ingrijpende veranderingen, zoals de socialisatiefase op het werk, het verkrijgen van een nieuwe identiteit en het wennen aan nieuwe rollen en taken (Koivisto et al., 2007). Deze ontwikkelingen kunnen in het bijzonder lastig zijn voor jonge werknemers met een middelbaar en lager opleidingsniveau (in het proefschrift en in het vervolg van dit artikel gezamenlijk aangeduid als 'lager opleidingsniveau'). Immers, laagopgeleid werk wordt steeds complexer, bijvoorbeeld door de groeiende rol van ICT en communicatievaardigheden, en diploma-eisen nemen toe. In mijn promotieonderzoek heb ik dan ook specifiek gekeken naar het werk en de loopbaan van lager opgeleide jonge werknemers tussen de 16 en 30 jaar.

Dit thema is vanuit verschillende invalshoeken benaderd. Allereerst wilden we weten hoe we het welzijn van jonge werknemers kunnen stimuleren. Wat maakt nu dat jonge werknemers lekker in hun vel zitten en goed kunnen functioneren? Een aanvullend doel hierbij was om te kijken of er verschillen zijn tussen jonge werknemers met verschillende opleidingsniveaus. Het tweede centrale thema was het belang van *loopbaancompetenties* voor startende jongeren. Welke loopbaancompetenties hebben zij nodig en zijn deze competenties ook belangrijk voor een succesvolle vormgeving van de loopbaan? Omdat werk en loopbaan in toenemende mate geïntegreerd raken met elkaar, was een volgend doel om na te gaan of loopbaancompetenties ook een rol kunnen spelen in het stimuleren van welzijn van jonge werknemers. Met andere woorden: kunnen deze competenties zowel voor loopbaanmanagement als voor werkmanagement van toegevoegde waarde zijn? Tot slot is er in samenwerking met TNO een training ontwikkeld om startende jonge werknemers te stimuleren in de ontwikkeling van hun loopbaancompetenties en welzijn. We hebben deze training getoetst op effectiviteit.

In het hierna volgende gedeelte zal ik antwoord geven op de onderzoeksvragen die hierboven besproken zijn. Vervolgens zal ik expliciet stilstaan bij het belang van deze bevindingen voor loopbaanbegeleiders, coaches en professionals.

Belang van hulpbronnen en motivatie

In de eerste twee studies (N = 2.535 en N = 1.284) is gebruikt

gemaakt van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), een jaarlijkse vragenlijst uitgevoerd door TNO, CBS en het ministerie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Om te onderzoeken welke werkgerelateerde factoren van invloed zijn op het welzijn van jonge werknemers, is het *Job Demands-Resources* (JD-R)-model (Demerouti et al., 2001) gebruikt als uitgangspunt. In dit heuristische model wordt gesteld dat taakgerelateerde hulpbronnen via een motivationeel proces kunnen zorgen voor meer bevoegenheid, wat vervolgens kan leiden tot betere uitkomsten op organisatieniveau (zoals betere prestatie en gezondheid). Daar staat tegenover dat werkeisen via een uitputtingsproces kunnen zorgen voor meer burnout en daardoor juist verminderde organisatie uitkomsten.

Uit onze studies blijkt dat het welzijn van lager opgeleide jonge werknemers ondermijnd kan worden door te hoge werkdruk, emotionele eisen en fysieke eisen op het werk. Als ze ontwikkelingsmogelijkheden, sociale steun en autonomie ervaren, kan hun welzijn juist gestimuleerd worden. Verrassend genoeg is variatie in werkzaamheden eerder een werkeis dan een hulpbron voor deze jonge werknemers, terwijl mentale werkbelasting juist stimulerend kan werken. Dit betekent dat lager opgeleide jonge werknemers aan de start van hun loopbaan helder omschreven en duidelijk omlijnde taken zouden moeten krijgen, die tegelijkertijd wel voldoende uitdaging bieden.

Lager opgeleide jonge werknemers ervaren over het geheel genomen minder gunstige arbeidsomstandigheden dan hun hoger opgeleide collega's. Opvallend daarbij is dat zij minder hulpbronnen ervaren op het werk, meer fysieke werkeisen (en evenveel emotionele eisen en werkdruk), minder welzijn en ook een slechtere gezondheid. Bovendien is een gevoel van competentie in het werk voor hen van groot belang: als deze jonge werknemers hun eigen prestaties als positiever beoordelen, kan dat vervolgens samengaan met meer toewijding en minder uitputting op het werk. Deze positieve cyclus is alleen zichtbaar bij de lager opgeleide groep jonge werknemers, niet bij de hoger opgeleiden. Hoewel lager opgeleide jonge werknemers minder hulpbronnen ervaren op hun werk dan hoger opgeleide jongeren, blijken juist deze hulpbronnen cruciaal in het stimuleren van hun welzijn, terwijl hoge werkeisen niet per se een probleem

voor hen zijn. In termen van het JD-R-model is het daarom vooral belangrijk om het motivatieproces te stimuleren, om lager opgeleide jonge werknemers lekker in hun vel te laten zitten en hen goed te laten functioneren. Deze jongeren kunnen best tegen een stootje in de vorm van aanwezige werkeisen, zolang ze maar positief geprikkeld en uitgedaagd worden.

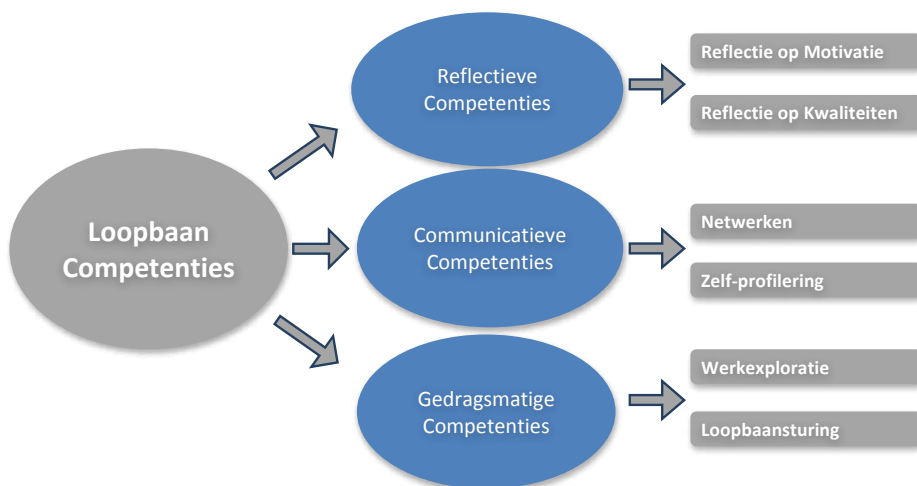
Loopbaancompetenties van jonge werknemers

Om meer inzicht te krijgen in het belang van loopbaancompetenties voor lager opgeleide jonge werknemers hebben we zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek gedaan. Op basis van een literatuurstudie en een uitgebreide interviewstudie hebben we een overzicht gemaakt van de loopbaancompetenties die het belangrijkste blijken te zijn voor deze groep. Ook hebben we met pilotstudies en diverse statistische analyses in twee steekproeven van jongeren (N = 219 en N = 212) een vragenlijst opgesteld en getoetst waarmee loopbaancompetenties gemeten kunnen worden.

De loopbaancompetenties die in de beschikbare wetenschappelijke literatuur worden beschreven, blijken te passen in drie categorieën: reflectieve, communicatieve en gedragsmatige loopbaancompetenties. Toespitsend op onze doelgroep zijn er zes loopbaancompetenties die voor hen

het meest belangrijk blijken te zijn tijdens de eerste jaren van hun werkende leven. Twee reflectieve competenties zijn *reflectie op motivatie*, oftewel het bewust worden wat je échte doel is, wat je waarden en passies zijn, en *reflectie op kwaliteiten*, wat te maken heeft met het je bewust worden van talenten en ontwikkelpunten, alsmede het vermogen deze te koppelen aan werk en loopbaan. Communicatieve competenties zijn *netwerken*, in de zin van het zich bewust worden van je netwerk en het inzetten en uitbreiden daarvan voor loopbaangerelateerde doeleinden, en *zelfprofilering*, het aan voor je loopbaan relevante personen kunnen laten zien wat je in huis hebt. De gedragsgerichte competenties zijn *werkexploratie*, ofwel (pro)actief zoeken naar mogelijkheden voor werk en verdere opleiding, en *loopbaansturing*, het stellen en actief nastreven van doelen.

De vragenlijst die is ontwikkeld op basis van deze zes loopbaancompetenties, de Career Competencies Questionnaire (CCQ), blijkt een betrouwbaar en valide meetinstrument. De items meten wat ze moeten meten (*inhoudsvaliditeit*) en horen bij de competenties waar ze ingedeeld waren (*factoriële validiteit*). Bovendien is het concept loopbaancompetenties iets anders dan gerelateerde concepten als inzetbaarheid en self-efficacy (*discriminante validiteit*) en voegt het ook wat toe ten aanzien van die gerelateerde concepten



Figuur 1. Overzicht van de indeling van loopbaancompetenties voor jonge werknemers

(*incrementele validiteit*). De CCQ is daarmee een geschikte vragenlijst om loopbaancompetentieontwikkeling van jonge werknemers te meten.

Focus op loopbaan én werk

Loopbaancompetenties blijken in de literatuur samen te hangen met een succesvolle vormgeving van de loopbaan, maar hebben ze ook een positief effect op het vormgeven van het dagelijkse werk? Om dat te onderzoeken, hebben we bij een groep jonge werknemers (N = 305) bekeken of loopbaancompetenties een soortgelijke werking zouden kunnen hebben als *persoonlijke hulpbronnen* (zoals optimisme, *self-efficacy* en weerbaarheid). Specifiek was de vraag of loopbaancompetenties een rol zouden kunnen spelen in motivatie en uitputtingsprocessen in het eerder genoemde JD-R-model.

Loopbaancompetenties hangen positief samen met taakgerelateerde hulpbronnen en bevologenheid. Jonge werknemers die hun loopbaancompetenties ontwikkelen, kunnen dus een gunstiger werkomgeving ervaren en bevrogener worden. Bovendien is er mogelijk een wederzijds versterkend effect van loopbaancompetenties en taakgerelateerde hulpbronnen. Enerzijds zijn jonge werknemers die meer hulpbronnen ervaren op het werk beter in staat om hun loopbaancompetenties te ontwikkelen, anderzijds zijn jonge werknemers die meer loopbaancompetenties ontwikkeld hebben beter in staat om hulpbronnen te erkennen en genereren. Dit kan er vervolgens toe leiden dat ze bevrogener aan het werk gaan. Zo kan iemand die veel ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden krijgt vervolgens actiever aan de slag gaan met exploreren en sturen, maar is het tevens mogelijk dat iemand die erg goed is in het exploreren van mogelijkheden en het sturen van zijn loopbaan mogelijk zelf meer ontwikkelingsmogelijkheden kan creëren. Loopbaancompetenties blijken inderdaad belangrijk te zijn voor de loopbaan én voor het welbevinden in het werk van lager opgeleide jonge werknemers.

Dit beeld wordt eens te meer bevestigd in de effectstudie van de CareerSKILLS-training. Deze training is gebaseerd op de JOBS-methodiek, die in meerdere landen effectief is gebleken (Caplan et al., 1989; Vuori & Vinokur, 2005). Inhoudelijk staat het ontwikkelen van de zes omschreven loopbaan-

competenties centraal, waarbij de focus in de methodiek ligt op het versterken van *self-efficacy* en weerbaarheid voor mogelijke obstakels. Er wordt gewerkt met actieve werkvormen en er wordt aan de hand van eigen voorbeelden een nadruk op transfer naar de dagelijkse werkomgeving gelegd. De training is in twee organisaties uitgevoerd: een groot ROC (112 deelnemers aan de training en 61 deelnemers in de controlegroep) en een multinational (71 deelnemers aan de training en 41 in de controlegroep). De CareerSKILLS-training blijkt in beide organisaties effectief te zijn in het versterken van loopbaancompetenties, *self-efficacy*, weerbaarheid en waargenomen inzetbaarheid. Bovendien neemt de bevologenheid van deelnemers aan de training toe, waarmee nogmaals wordt geïllustreerd dat loopbaancompetenties belangrijk zijn voor loopbaan én werk.

Wat hebben we aan deze bevindingen?

De bevindingen in dit proefschrift tonen aan dat loopbaancompetenties belangrijk zijn voor de loopbaan én het werk van jonge werknemers. Dit betekent dat het voor HR-professionals en loopbaancoaches belangrijk is om aandacht te besteden aan de ontwikkeling van deze competenties. Dat kan bijvoorbeeld door de CCQ te gebruiken als een monitoringstool waarmee de ontwikkeling van loopbaancompetenties in de tijd gevolgd kan worden. Door middel van het regelmatig afnemen van de vragenlijst kan vastgesteld worden op welk gebied een jonge werknemer zich nog dient te versterken en kan ook de ontwikkeling van deze competenties inzichtelijk worden. Op deze manier zouden organisaties de CCQ kunnen gebruiken om de loopbaanontwikkeling van hun jonge werknemers in kaart te brengen, zodat mogelijke obstakels in een vroeg stadium ondervangen kunnen worden en uitdagingen aangeprepen. Bovendien zou een verbeterd inzicht in deze loopbaancompetenties concrete aanknopingspunten kunnen bieden voor verdere interventies. Een veelbelovend concept is dat van de *smart jobs* (Hall & Las Heras, 2010), banen die zich tegelijkertijd richten op goed functioneren en op loopbaanontwikkeling van werknemers. Loopbaancompetenties zouden hiervan de basis kunnen vormen, gecombineerd met het aanbieden van taakgerelateerde hulpbronnen om de motivatie en bevologenheid in het werk te versterken.

Naast het inzichtelijk maken van loopbaancompetenties met de CCQ, kan de ontwikkeling van deze competenties gesti-

muleerd worden met de CareerSKILLS-training. Omdat dit een groepstraining is, is het een efficiënte manier om meerdere jonge werknemers tegelijkertijd te trainen. Bijkomend voordeel hiervan is dat de transfer naar de dagelijkse werkomgeving versterkt wordt, omdat deelnemers elkaar scherp kunnen houden en kunnen ondersteunen. De CareerSKILLS-training zou daarom als socialisatietactiek ingezet kunnen worden, zodat jonge werknemers die een organisatie binnenkomen in een vroeg stadium ondersteuning ervaren bij de start van hun loopbaan. De effectiviteit hiervan zou nog verder versterkt kunnen worden als er een mentor of coach gekoppeld wordt aan de jonge werknemers, die hen kan helpen om het geleerde toe te (blijven) passen in het werk. CareerSKILLS zijn bovendien toepasbaar bij een brede doelgroep omdat het een recente trend van interventies in de positieve psychologie volgt, waarbij het versterken van alle jonge werknemers centraal staat en niet alleen van groepen die hoge risico's lopen (bijvoorbeeld op uitval of verzuim). Een focus op loopbaancompetenties en het gebruik van de CareerSKILLS-training zou dus onderdeel kunnen zijn van employabilityprogramma's in organisaties.

Ook voor scholen en opleidingsinstituten is dit promotieonderzoek van belang. In veel opleidingen worden LOB- en SLB-programma's steeds belangrijker tijdens de studieloopbaan. Jongeren moeten steeds meer keuzes maken op een steeds jongere leeftijd. En gezien de huidige ongunstige arbeidsmarktstandigheden is het des te belangrijker dat ze die keuzes zo bewust mogelijk maken. Door in een vroeg stadium te werken aan de ontwikkeling van loopbaancompetenties zouden jongeren tijdens hun opleiding al kunnen groeien in dit gebied, waardoor ze zich beter bewust worden van wat ze willen, daar beter over kunnen communiceren en er ook actiever naar kunnen handelen. Op die manier kan de transitie van school naar werk mogelijk wat kleiner gemaakt worden en kunnen jongeren met meer vertrouwen en weerbaarheid de arbeidsmarkt betreden.

Tot slot is het vooral belangrijk dat we werk en loopbaan niet als gescheiden onderdelen beschouwen. Mijn proefschrift toont aan dat factoren in het werk en de loopbaan met elkaar samenhangen en elkaar kunnen versterken. Dit betekent dat een geïntegreerde aanpak op dit gebied een belangrijke stap voor de toekomst is. Door te focussen op

het aanbieden van veel taakgerelateerde hulpbronnen én het versterken van loopbaancompetenties, kunnen jonge werknemers groeien in hun werk en loopbaan. Als we hier in *het begin* van hun loopbaan aandacht aan besteden, kan dat ertoe leiden dat het op de lange termijn *het halve werk* oplevert. ■

Dr. Jos Akkermans promoveerde in juni 2013 binnen de afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit Utrecht. Het afgelopen jaar werkte hij bij het Kenniscentrum Kwaliteit van Leren bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Daar deed hij onderzoek naar loopbaanontwikkeling en werkplekleren in het beroepsonderwijs. Hij is nu werkzaam als universitair docent bij de afdeling Management en Organisatie van de VU in Amsterdam.

Literatuur

- Akkermans, J. (2013). *Well Begun is Half Done: Investigating the Work and Career of the Young Workforce*. Enschede: Ipskamp Drukkers.
- Caplan, R. D., Vinokur, A. D., Price, R. H., & Van Ryn, M. (1989). Job-seeking, reemployment and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology, 74*, 759-769.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 85*, 499-512.
- Hall, D. T., & Las Heras, M. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 448-462.
- Koivisto, P., Vuori, J., & Nykiri, E. (2007). Effects of the school-to-work group method among young people. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 277-296.
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., & Mutanen, P. (2011). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology, 97*, 273-286.
- Vuori, J., & Vinokur, A. D. (2005). Job-search preparedness as a mediator of the effects of the Työhön Job Search intervention on re-employment and mental health. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 275-291.