

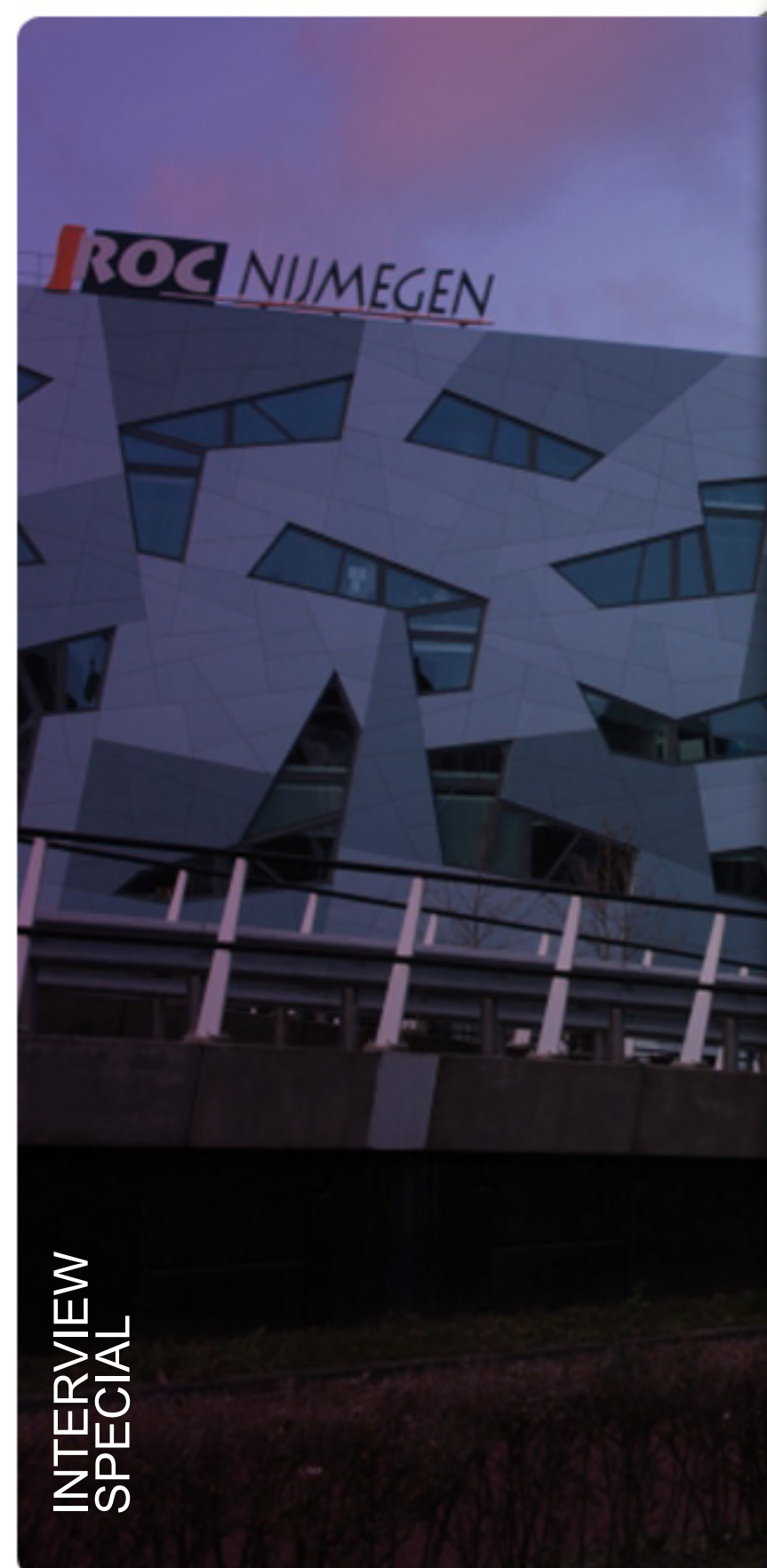
INTERVIEW SPECIAL

JOS AKKERMANS

“Eigenlijk kan iedereen meer uit zichzelf halen”

Jos Akkermans is assistant professor Human Resource Management en Organizational Behavior op de Vrije Universiteit van Amsterdam, waar hij onder andere onderzoek doet naar loopbaanontwikkeling, employability en “smart jobs”. Daarbij heeft hij een speciale focus op young professionals.





EIGENLIJK KAN IEDEREEN MEER UIT ZICHZELF HALEN

Jos Akkermans is assistant professor Human Resource Management en Organizational Behavior op de Vrije Universiteit van Amsterdam, waar hij onder andere onderzoek doet naar loopbaanontwikkeling, employability en “smart jobs”. Daarbij heeft hij een speciale focus op young professionals. Hij ontwikkelde onder andere een theoretisch kader en een aangetoond effectieve trainingsmethode met zes loopbaancompetenties die jongeren helpt een succesvolle start te maken op de arbeidsmarkt.

Wat is jouw betrokkenheid bij het thema Young Professionals?

“Ik ben op de Universiteit van Utrecht gepromoveerd op loopbaanontwikkeling van jongere werknemers. Het was een thema waar ik mij op dat moment mee identificeerde; ik was 24 en werkzaam als docent bij de opleiding Psychologie. Je bent dan eigenlijk te jong, vond ik, om al het bedrijfsleven in te gaan en dus moet je voor jezelf ontdekken wat je dan écht belangrijk vindt. Ik wilde graag bijdragen aan de kennis en aan tools over hoe jongeren een succesvolle transitie kunnen maken van school naar werk. Toen er een promotieonderzoek kwam op dat thema heb ik direct die stap gemaakt om daarin verder te gaan. In mijn promotieonderzoek heb ik me vooral gericht op middelbaar opgeleiden”

Waarom specifiek jongeren met een MBO-niveau?

“Al vrij snel ontdekte ik, door veel met mensen te praten en de literatuur te lezen, dat er over hoogopgeleide jongeren al vrij veel bekend was. Daar doen we ook veel mee in de praktijk; dat zijn onze high potentials waarin we investeren, bijvoorbeeld met traineeships. We weten ook veel over de laagopgeleiden, de onderkant van

ROC NIJMEGEN

de arbeidsmarkt. Met de enorme middenlaag, die op het moment dat ik begon met mijn onderzoek zo'n 65% van de arbeidsmarkt besloeg, deden we eigenlijk nog niets. Die grote middenlaag "redt zichzelf wel" was het idee. Daar was ik het niet mee eens. Ik ben gepromoveerd in de Arbeids- en Organisationspsychologie. Destijds was de positieve psychologie erg in opkomst en ook de positieve 'Organizational Behavior'. Een stroming die zegt: "Het gaat er niet alleen om dat je moet repareren wat kapot is, het gaat er zelfs niet om dat je alleen maar preventie moet toepassen bij risicogroepen, eigenlijk kan iedereen meer uit zichzelf halen." Dat vond ik kenmerkend voor deze groep. We moeten eigenlijk iedereen iets aanbieden waardoor ze hun potentie kunnen bereiken. Uiteindelijk is het een proefschrift geworden over loopbaancompetenties voor jonge werknemers. Loopbaancompetenties die jongeren kunnen helpen om een succesvolle start te maken op de arbeidsmarkt en proactief aan hun eigen loopbaan te sleutelen."

Wat is kenmerkend voor MBO'ers?

"Voor veel mensen is het een onzichtbare groep. Zeker voor hoogopgeleiden. Als je het over opleidingsniveau hebt, wordt er vaak gedacht dat er twee groepen zijn: hoogopgeleid en laagopgeleid. MBO'ers worden vaak in het laatste hokje geplaatst. Het is ook wel lastig om over MBO als geheel te praten; het verschil tussen MBO niveau 1 en 4 is namelijk zo groot dat het eigenlijk nauwelijks vergelijkbaar is. Daarnaast vind ik het jammer dat er in Nederland soms een sfeer lijkt te heersen waarin MBO als "minder waard" wordt beschouwd. Het zijn wat mij betreft juist de mensen die we hard nodig hebben op de arbeidsmarkt. We kunnen niet allemaal kenniswerkers zijn. Dat zou ook helemaal niet wenselijk zijn voor de arbeidsmarkt."



Om negatief te beginnen; wat doen we verkeerd met deze groep?

“Eigenlijk gebeurde er vooral vrij weinig met deze groep. De algemene gedachte was dat zij zichzelf wel redden, zeker als ze eenmaal een baan hebben. Het zijn de mensen die nooit voor problemen zorgen, maar ook niet vaak écht excelleren. Terwijl ik bezig was met het onderzoek - en dat is niet per se door mijn project natuurlijk - is er veel meer aandacht gekomen voor loopbaanondersteuning op VMBO scholen, maar ook op het MBO, HBO en op Universiteiten. De noodzaak om jongeren hierbij te helpen wordt gelukkig steeds breder gezien. Dat geldt niet alleen voor MBO’ers trouwens, maar voor jongeren over de gehele linie. In mijn recente onderzoek heb ik me daarom ook wat algemener gericht op jongeren en dan zie je dat de uitdagingen die ze tegenkomen toch ook wel heel vergelijkbaar zijn, of ze nou MBO, HBO, of WO doen.”

Want zeg je daarmee dat ze geen aansluiting vinden met de arbeidsmarkt?

“Dat jongeren het moeilijk vinden om aansluiting te vinden met de arbeidsmarkt is denk ik één van de kernproblemen. Ik denk dat het te maken heeft met de verwachtingen die zij hebben in tegenstelling tot wat het daadwerkelijk is, maar óók wat werkgevers verwachten en wat ze daadwerkelijk krijgen. En dan heb je ook nog de overgang tussen school en werk. Wat al een hele verandering op zichzelf is. Wanneer je aan afgestudeerde studenten van de VU vraagt of zij voor het vinden van hun eerste baan direct profijt hebben gehad van de geleerde kennis uit de opleiding, blijkt dat volgens een recente monitor maar 8% te zijn. Een heel klein percentage voelt zich dus klaar voor de arbeidsmarkt. Dat is overigens een klassiek probleem en niet alleen iets van deze tijd of van de VU.”

ROC NIJMEGEN

Waar ligt dat aan denk je?

“De dynamiek tussen scholen en bedrijven is te verschillend. Het is denk ik onmogelijk om bedrijven en scholen op dezelfde golflengte te krijgen en om de kant-en-klare werknemer af te leveren, zeker niet in het hoger onderwijs. Maar je kunt jongeren er wel beter op voorbereiden. In het MBO is de transitie vrij natuurlijk, ze doen tijdens hun opleiding veel vakkennis op en lopen al veel stage. Vaak ontbreekt het bij MBO'ers eerder aan een overkoepelend loopbaaninzicht.”

Welke verwachtingen hebben mensen die van de Universiteit of HBO af komen?

“Wat we zien is een ontzettend paradoxaal beeld bij de generatie die nu op de arbeidsmarkt komt. Ze willen veel dingen tegelijk die eigenlijk niet tegelijk kunnen. Zo willen ze variatie, maar ook structuur. Ze willen autonomie, maar niet alleen de beslissingen moeten nemen. Ze willen steun, maar ze willen niet dat anderen ze vertellen wat ze moeten doen. Het is fascinerend dat het zo conflicterend is wat ze willen.”

Dat is verrassend. Waar komt dat vandaan?

“Ze beginnen net, dus ze weten vaak nog niet goed hoe de werkende wereld precies in elkaar steekt. Ze zijn ook nog zoekende naar hun werkidentiteit. Het is dan wel de vraag hoe je deze wensen met elkaar kunt verenigen. Voor de jongeren zelf, omdat het een complexe zoektocht is tijdens de eerste fase, maar ook voor bedrijven is dat natuurlijk lastig, want wat moet je voor een baan aanbieden aan iemand die eigenlijk alles wil? Daar kun je nooit volledig aan tegemoet komen.”

ROC NIJMEGEN

Maar wat kunnen we wel doen?

“Het is denk ik ontzettend belangrijk dat jongeren weten wat ze willen, wat ze kunnen en waar ze naar op zoek zijn. Daar kunnen scholen wat aan doen, daar kunnen bedrijven wat aan doen, maar daar kunnen ze ook zelf als individu aan werken. En dat is eigenlijk de kern van het onderzoek dat ik heb gedaan naar loopbaancompetenties.”

Kun je aangeven welke competenties uit het onderzoek zijn gekomen die van belang zijn?

“Uiteindelijk bleek dat er zes competenties zijn op loopbaanniveau die er écht toe doen. Deze competenties zijn eigenlijk de dingen die je moet kennen en kunnen om op proactieve wijze je loopbaan vorm te geven. De competenties zijn onderverdeeld in drie componenten: reflectieve competenties, communicatieve competenties en gedragsmatige competenties. Reflectieve competenties gaan over bewustwording. Het is belangrijk dat je kunt reflecteren op motivatie: ‘wie ben ik’, ‘wat wil ik’ en ‘waar word ik blij van’? En dat je kunt reflecteren op kwaliteit: ‘waar ben ik goed in’, ‘wat zijn mijn talenten’, ‘wat zijn mijn ontwikkelpunten’, maar ook ‘waar kan ik die kwaliteiten inzetten’. We weten inmiddels dat het ontzettend belangrijk is om te reflecteren, ook recruiters kijken steeds vaker naar kritische zelfreflectie competenties. Bedrijven vinden het steeds belangrijker dat mensen weten wat ze willen en waar ze goed in zijn, maar ook dat ze kritisch naar zichzelf kunnen kijken. Een mooi cijfer op je diploma is dan belangrijk, maar zeker niet het enige criterium. De tweede component gaat over de communicatieve competenties ‘netwerken’ en ‘jezelf profileren’. Bij netwerken gaat het niet alleen om een netwerk hebben, maar er vooral goed bewust van zijn en je netwerk strategisch inzetten. Hoe kun je je netwerk gebruiken? En hoe kun je je netwerk uitbreiden? Vooral aan de laatste stappen ontbreekt

ROC NIJMEGEN

het vaak. Ik geef een training aan jongeren waarin we onder andere een netwerkoefening doen en het is bijzonder om te zien dat het telkens weer zo'n eyeopener is. Er is vast iemand op de sportclub of in je kenniskring nuttig voor je loopbaan. Alleen zo zie je het niet, want je plaatst ze in een hokje 'voetbalvriend' of 'familie', terwijl zij vaak weer mensen kennen die jou kunnen helpen. Het is belangrijk dat je je bewust bent van hoe groot je netwerk is, maar het is ook belangrijk dat je er op een goede manier meer omgaat. En dat doe je door zelfprofilering, de tweede communicatieve competentie. Het is fijn dat je veel kunt, maar je moet je kwaliteiten ook laten zien. Tot slot is er de gedragsmatige component: het proactief zoeken naar mogelijkheden. Maar de gedragsmatige component heeft ook te maken met loopbaansturing: doelen stellen, een loopbaanplan maken en plannen. Wat wil je bereiken en hoe ga je het bereiken? We hebben de competenties getoetst met een training. Daarbij zagen we niet alleen dat de loopbaancompetenties toenamen, maar ook dat mensen zich meer employable voelden. Ze kregen meer vertrouwen in hun eigen kunnen en werden, doordat ze actief met hun loopbaan bezig waren, meer bevlogen in hun huidige baan."

Je ziet dat employability een lastig thema is binnen veel organisaties en moeilijk van de grond komt. Terwijl wij zien dat mensen die er bewust mee bezig zijn, meer gemotiveerd zijn voor hun taak en het enthousiasme alleen maar toeneemt.

"Iedereen kent wel het bekende plaatje van de directeur en de HR-manager: "What if we invest in them and they leave. What if we don't and they stay." Wat je zegt is dus eigenlijk de essentie. Het is de management paradox van employability; veel bedrijven zijn angstig om te investeren in employability. Dan heb je kans dat er mensen zijn die zeggen: "Nee, ik zit niet op de goede plek." En dat zou ook

ROC NIJMEGEN

nog wel eens een high potential kunnen zijn. Als je investeert in employability neemt commitment en engagement juist alleen maar toe. Het psychologische contract wordt versterkt. En daar zit ook een exchange proces in; jij investeert in mij, dus ik investeer in jou. Mensen voelen zich meer op hun plek, zijn blijer. Eigenlijk is het een win-winsituatie, al moet ik daarbij wel zeggen dat ik met enkele collega's uit Leuven nu aan het kijken ben naar een mogelijke 'double-edged sword' werking van employability. Het lijkt er op dat investeren in employability grotendeels positief is, echter: als werknemers zich té extern inzetbaar gaan voelen, is er ook een risico dat ze juist minder commitment krijgen. Het is wat mij betreft echt een fascinerend vraagstuk. Het blijft voor nu een vrij open discussie, ook in de wetenschap. We zien de positieve elementen, maar er zijn ook sceptici die zeggen wat levert investeren in employability nou echt op in geld. Het is een interessant dilemma, maar ik geloof dat het goed is om te investeren; mensen ontwikkelen zich, worden beter in hun werk. Daardoor worden mensen intern meer waard, maar ook extern. Daarmee vergroot je dus de Human Capital waarde van je bedrijf."

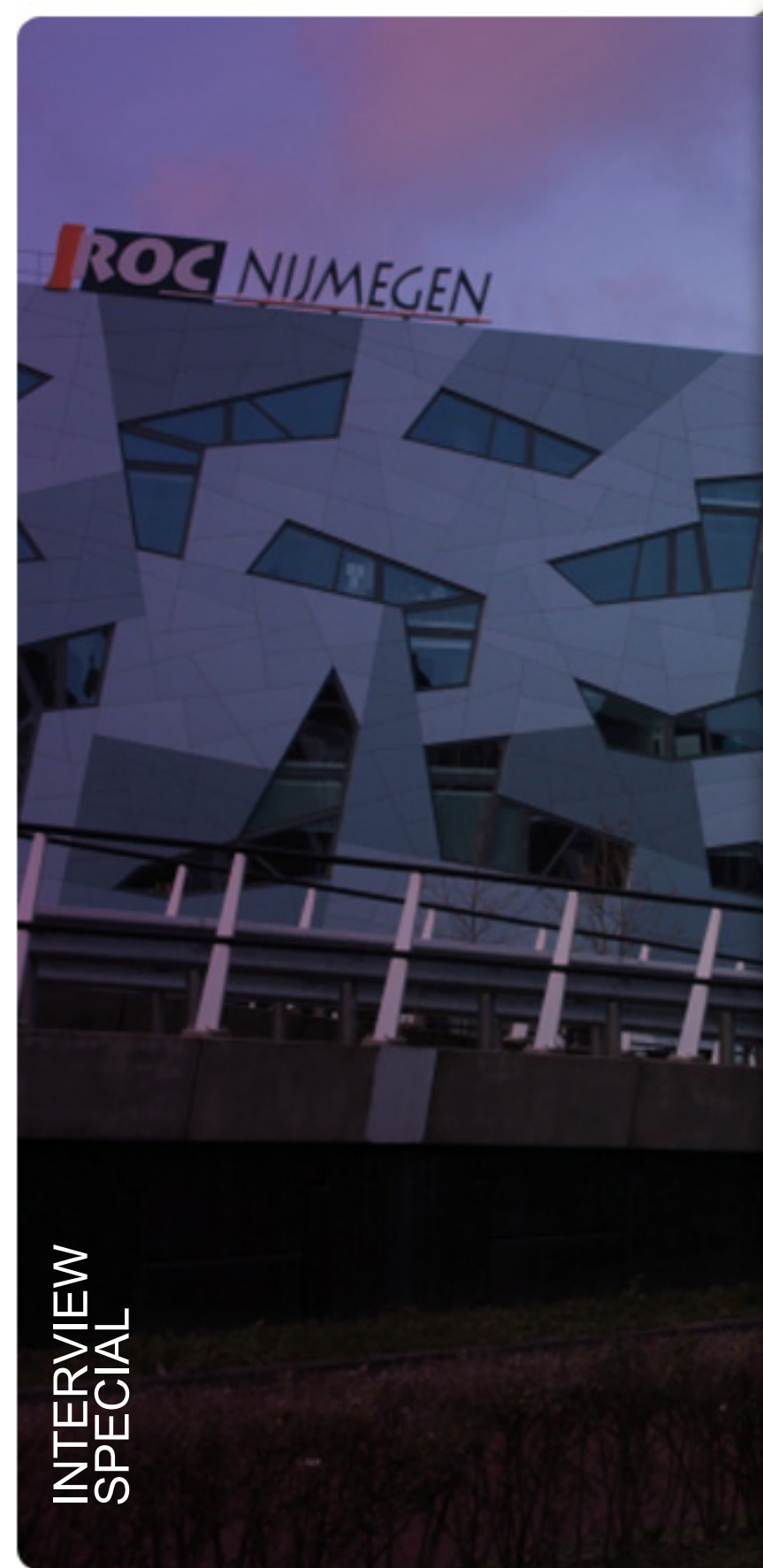
Toch zie je dat veel organisaties zich voornamelijk focussen op de probleemgevallen.

"Enerzijds wel begrijpelijk door de economische problemen van de laatste jaren, waardoor onder andere investeringen in HR veelal teruggelopen zijn. Tegelijkertijd is het ook ontzettend zonde, want er zit in veel mensen veel meer potentie dan dat er nu uitgehaald wordt. Wanneer je mensen van jongs af aan leert om na te blijven denken, leg je eigenlijk al de basis voor hun duurzame inzetbaarheid: 'Is dit wat ik wil? Past het werk wat ik doe nog bij mijn ambities? Leer ik nog steeds?' Op lange termijn zal dat zijn vruchten afwerpen.

De 50-plusser van nu is opgegroeid met het idee dat een loopbaan een ladder is, waarbij je onderaan begint en steeds voorspelbare stapjes omhoog zegt. Als je bovenaan zit heb je je doel bereikt. De meeste mensen blijven ergens halverwege de ladder steken. Dat je op die ladder zit, betekent ook dat je er niet, of niet zo snel, vanaf komt. Ik zie een loopbaan liever als een aantal paden. Op het moment dat je op een pad uitgekeken bent, kun je nog naar een ander pad switchen. Dan spring je even over. Dat gaat niet zonder slag of stoot; je moet je misschien bijscholen, maar de afstand is overbrugbaar. Ik hoop dat we afkomen van de gedachte dat je een keuze maakt op je 16e en wanneer dat niet lukt, je niets meer kunt. Je kunt investeren in ouderen door ze te trainen, maar je kunt ook vooraan beginnen en jongeren duurzaam inzetbaar maken.”

Flexibiliteit is dus een groot goed?

“Ik geloof er niet in dat iedereen constant maar moet wisselen van baan. Natuurlijk zijn er mensen waarbij dat past, maar de meeste mensen willen uiteindelijk toch ook baanzekerheid. Je moet vooral niet flexibel zijn om flexibel te zijn. Mijn visie op loopbaanontwikkeling en employability is dat je voorbereid bent op veranderingen zodat je, als het nodig is, de benodigde stappen kunt maken. En dat doe je bijvoorbeeld door in je loopbaancompetenties te investeren. Mensen die employable zijn, zijn in staat wanneer het nodig is - ze worden ontslagen of willen iets anders - om binnen het bedrijf of buiten het bedrijf een andere gelijkwaardige of betere mogelijkheid te vinden. Het gaat er niet om dat je denkt: ‘De twee jaar zijn voorbij, ik moet weg’, want waarom zou je dat doen als je het naar je zin hebt? Er is geen enkele noodzaak zolang je nog leert en goed functioneert. Het gaat erom dat wanneer je dat gevoel niet meer hebt, de mensen zich onderscheiden die competent en employable



zijn. Dat vind ik een belangrijke nuancering van de stelling die we nog wel eens horen dat 'alle grenzen weg' moeten."

Om terug te komen op waar we het in het begin over hadden; wat kunnen organisaties doen om beter aan te sluiten bij jonge werknemers?

"Organisaties moeten denk ik af van de 'one size fits all' functie- en taakbeschrijvingen en toe naar een nieuw job design. We moeten daarvoor denk ik kijken naar hoe het werk georganiseerd wordt. Werken hele vastomlijnde banen nog? En moeten we niet op andere criteria gaan beoordelen? Daarnaast denk ik dat bedrijven werknemers moeten faciliteren in termen van ontwikkeling en life-long learning. Tim Hall, één van de meest bekende loopbaanonderzoekers van de laatste decennia, zegt dat we terug moeten - en daar begonnen we daarnet ook het gesprek mee - naar een integratie van werk en loopbaan. Het hangt zo met elkaar samen en leidt tot meer employability en meer bevlogenheid. En dat gaat zich denk ik uiten in een nieuw job design, waarin loopbaanontwikkeling centraal staat. Ik noem dat 'smart jobs', waarmee ik bedoel dat we in een nieuwe aanpak van job design niet meer de aanname hebben dat banen en hun karakteristieken stabiel en vastomlijnd zijn. In tegendeel, banen worden steeds veranderlijker, ook omdat mensen zelf hun baan gaan craften, en we moeten om die reden ook een dynamisch aspect opnemen in onze kijk op job design."