

Ontwikkelen kun je leren

Kwalitatief onderzoek naar de houding van KPN medewerkers bij de
divisie MNO ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling en het
Rugzakprogramma



Masterthesis
Marlieke Elfrink 0207942
Master Sociale vraagstukken: interventies en beleid
Begeleidster: Pretty Liem
Juli 2008

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in het kader van de afronding van de Master Sociale vraagstukken: interventies en beleid aan de Universiteit Utrecht. In dit onderzoek is getracht een beeld te vormen van de ervaringen met het Rugzakprogramma van medewerkers behorend tot de divisie MNO binnen KPN Mobiel, en is er geprobeerd inzicht te verkrijgen in hoe deze medewerkers staan ten opzichte van hun ontwikkeling. Uiteraard was deze scriptie nooit tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal personen en organisaties.

Ten eerste wil ik alle medewerkers van de divisie MNO die ik heb mogen interviewen bedanken voor hun tijd, inzet en enthousiasme. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Will Boesveld, manager bij de divisie MNO en mijn afstudeerbegeleider. Zijn kennis, enthousiasme en gedrevenheid hebben mij steeds geïnspireerd en geholpen tijdens het gehele afstudeerproces. Ook gaat mijn dank uit naar adviesbureau Tornak, en dan in het bijzonder naar Miente Bakker, Carolien Heimans en Rene Rol voor hun tijd, inzet en hun rol als adviseur.

Ten slotte wil ik mijn begeleidster Pretty Liem bedanken voor haar uitstekende begeleiding. Na de goede ervaringen tijdens het Bachelorproject was ik erg blij dat ik de mogelijkheid had je wederom als begeleidster te krijgen. Ik heb ontzettend veel waardering voor het feit dat je steeds ruim voldoende tijd voor mij en mijn groep nam, ondanks het feit dat hiervan een gedeelte in je eigen tijd was. Ik heb, net als vorig jaar, weer erg veel geleerd van je opbouwende kritiek en adviezen tijdens het onderzoek.

Samenvatting

De steeds veranderende omgeving en flexibilisering van de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat medewerkers zich steeds sneller dienen aan te passen aan wijzigende omstandigheden. Dit vraagt nogal wat van werknemers: het goed functioneren in de huidige functie geeft geen garantie meer voor het behouden van die functie in de toekomst. Men zal zich steeds moeten blijven ontwikkelen zodat men, wanneer dat nodig is, intern of extern herplaatst kan worden en inzetbaar blijft. De divisie MNO van KPN Mobiel heeft daarom in 2007 het Rugzakprogramma ingezet. Medewerkers konden tijdens dit programma werken aan hun persoonlijke ontwikkeling door middel van het volgen van cursussen en workshops. Aanleiding van dit onderzoek vormde de weerstand die er heerste ten tijde van dit programma. Uit de resultaten blijkt dat de meeste medewerkers niet negatief staan ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling, maar dat de houding ten aanzien van het Rugzakprogramma inderdaad wat kritisch is geweest. Dit werd echter niet veroorzaakt door een negatieve houding ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling, maar door gebrekkige informatie in combinatie met het feit dat er op dat moment een grootschalige reorganisatie was aangekondigd door het bestuur van KPN. Op dat moment is een groot deel van de medewerkers de bedoeling van het programma zelf gaan invullen en werd er een koppeling gemaakt met de op handen zijnde ontslagrondes en outsourcingtrajecten. Ook het verplichte karakter van het programma blijkt een negatief effect te hebben gehad op de houding van de medewerkers. Uit het onderzoek komt naar voren dat de rol van de leidinggevende in het programma erg belangrijk is geweest. Wanneer een direct leidinggevende de medewerkers steunt en begeleidt, en zelf ook achter het programma staat, heeft dit een positief effect op de houding ten aanzien van het programma. Andersom is ook gebleken dat een gebrek aan steun en begeleiding van de direct leidinggevende de negatieve gevoelens in stand houdt en in sommige gevallen zelfs versterkt.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave.....	4
Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding onderzoek.....	5
1.2 Probleemformulering.....	6
1.3 Relevantie	7
1.4 ASW-verantwoording.....	8
1.5 Begrippenlijst.....	9
1.6 Leeswijzer	10
Theoretische verdieping	11
2.1 Inleiding.....	11
2.2 Human Resource Management en de opkomst van lifetime employability	12
2.3 Definiëring employability en persoonlijke ontwikkeling	15
2.4 Persoonsgebonden en contextgebonden factoren	17
2.5 Typering organisatie	21
Onderzoeksmethoden	26
3.1 Inleiding.....	26
3.2 Data verzameling	26
3.3 Respondenten.....	26
3.4 Data analyse.....	28
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....	28
Resultaten	30
Conclusie	41
Beleidsaanbevelingen	44
Discussie & reflectie.....	46
Literatuurlijst	48
Bijlage 1: Positie binnen de KPN organisatie	50
Bijlage 2: Schema organisatiemodellen Gastelaars.....	52
Bijlage 3: Topiclijst interviews uitvoerende medewerkers	53
Bijlage 4: Topiclijst interviews managers	55

Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Langere werktijden, een grotere verantwoordelijkheid, een grotere mate van flexibiliteit en steeds maar blijven aanpassen aan de voortdurende veranderingen: tegenwoordig wordt er steeds meer van de medewerker verwacht. Hoewel sommige medewerkers hier weinig problemen mee hebben en zich zonder al te veel moeite flexibel gedragen, is er ook een groot gedeelte dat moeite heeft met het verdwijnen van stabiliteit en zekerheid in hun baan. Het goed functioneren in de huidige functie geeft geen garantie meer voor het behouden van die functie in de toekomst. Men zal zich steeds moeten blijven ontwikkelen zodat men, wanneer dat nodig is, intern of extern herplaatst kan worden en inzetbaar blijft: “lifetime employment” heeft plaatsgemaakt voor “lifetime employability”. Om mee te gaan met deze veranderingen heeft de divisie MNO (Mobile Network Operations) van KPN Mobiel, welke bestaat uit vier *technische* afdelingen, in samenwerking met adviesbureau Tornak een ontwikkelproject opgezet. Een van de onderdelen van dit programma was het Rugzakprogramma in 2007. Doel van dit programma was om de medewerkers zich verder te laten ontwikkelen, voornamelijk op het gebied van vaardigheden en het verbreden van de kennis. Medewerkers werden geacht een reisplan te schrijven waarin zij beschreven op welke gebieden zij zich wilden ontwikkelen en op welke wijze zij dit wilden gaan doen. Medewerkers werden in de gelegenheid gesteld deel te nemen aan verschillende activiteiten, workshops en trainingen aangeboden door adviesbureau Tornak en/of KPN Mobiel, maar konden er ook voor kiezen elders een cursus of training te volgen. Hoewel sommige medewerkers dit positief benaderden en het als een kans zagen om zichzelf te ontwikkelen, werd het door andere medewerkers negatief opgevat: zij hadden het idee dat het een manier was om hen eruit te werken. Voor KPN Mobiel en Tornak leverde dit de vraag op wat de houding is van de medewerkers van MNO ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling en waarom er ten tijde van het Rugzakprogramma negatieve geluiden te horen waren. Middels dit onderzoek wordt geprobeerd een antwoord te krijgen op deze vraag, zodat uiteindelijk beleidsaanbevelingen geformuleerd kunnen worden die bijdragen aan een beter functionerend employability beleid.

1.2 Probleemformulering

Zoals in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is aangegeven is de aanleiding van het onderzoek de weerstand van de medewerkers bij KPN Mobiel bij het sturen van de organisatie op ontwikkeling en het verhogen van de inzetbaarheid. Interessant voor KPN Mobiel en Tornak is de vraag welke motieven ten grondslag liggen aan de wil van medewerkers zich te ontwikkelen. Uiteindelijk hoop ik beleidsaanbevelingen te kunnen formuleren die bijdragen aan een beter functionerend employability beleid.

De **doelstelling** van mijn onderzoek is dan ook:

Inzicht verkrijgen in de houding van de medewerkers ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling en in hun ervaringen met het rugzakprogramma, dat gericht was op de persoonlijke ontwikkeling van deze medewerkers, teneinde (beleids) aanbevelingen te formuleren voor een beter functionerend employabilitybeleid van KPN Mobiel.

De **vraagstelling** die gedurende het onderzoek centraal zal staan is:

Wat is de houding van de medewerkers ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling en hoe hebben zij het Rugzakprogramma, welke gericht was op de persoonlijke ontwikkeling van deze medewerkers, ervaren?

Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn er drie deelvragen opgesteld:

1. Wat is houding van de medewerkers van KPN Mobiel ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling en wat zijn de voorwaarden waaronder medewerkers zich wel of niet willen ontwikkelen?
2. Hoe zien de medewerkers hun eigen rol en verantwoordelijkheid bij persoonlijke ontwikkeling, en hoe zien de medewerkers de rol van de organisatie daarin?
3. Hoe hebben de medewerkers van KPN Mobiel het Rugzakprogramma ervaren?

1.3 Relevantie

Door de opkomst van het HRM worden medewerkers steeds meer gezien als *human resource*: het menselijk kapitaal in een organisatie wordt zoveel mogelijk uitgebouwd en benut. De aandacht van KPN Mobiel voor het ontwikkelen en breder inzetbaar maken van hun medewerkers is te plaatsen in deze bredere maatschappelijke ontwikkeling waarin personeel niet meer het hele leven gebonden is aan een baan of werkgever. Deze verschuiving van *lifetime employment* naar *lifetime employability* heeft tot gevolg dat medewerkers zich constant dienen te blijven ontwikkelen om inzetbaar te blijven. Zoals in de inleiding al naar voren kwam, blijkt een groot gedeelte van de mensen moeite te hebben met het verdwijnen van stabiliteit en zekerheid in hun baan. Niet alleen KPN Mobiel heeft hiermee te maken, de angst en onzekerheid bij medewerkers op dit gebied speelt ook in veel andere bedrijven. Door middel van dit onderzoek hoop ik een duidelijk beeld te kunnen schetsen van de houding van de medewerkers ten opzichte van hun persoonlijke ontwikkeling en hoop ik uiteindelijk ook uitspraken te kunnen doen die gelden voor andere bedrijven en/of organisaties.

In de wetenschappelijke literatuur is veel onderzoek gedaan naar de bereidheid om te veranderen en naar de oorzaken van de weerstand die in veel veranderingsprocessen voorkomt (Van Bijsterveld, 2004, Boonstra, 2000, Carr, Hard, & Trahant, 1995, Conner & Lake, 1994, Connor, 1998, Kotter & Schlesinger, 1979, Watson, 1969, Coch & French, 1948, Metselaars & Cozijnsen, 2002). Alhoewel het op sommige punten overeenkomsten vertoont wat betreft de van invloed zijnde factoren, gaat het in dit onderzoek echter niet om de houding ten opzichte van verandering maar persoonlijke ontwikkeling. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek zal dan ook zijn dat met de resultaten deze leemte opgevuld kan worden.

1.4 ASW-verantwoording

Interdisciplinariteit en probleemgerichtheid zijn de twee belangrijkste thema's in de studie Algemene Sociale Wetenschappen (ASW). De interdisciplinariteit in dit onderzoek komt in de eerste plaats tot uiting doordat er op verschillende niveaus is gekeken naar de factoren die een rol kunnen spelen de houding van medewerkers ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling en hun ervaringen met het Rugzakprogramma. Er wordt gekeken naar variabelen op microniveau: welke emoties spelen bijvoorbeeld een rol? Vervolgens komt ook het mesoniveau aan bod door in te gaan op de organisatiebrede invloeden: op welke wijze is het Rugzakprogramma uitgevoerd en hoe is dit naar medewerkers gecommuniceerd? Ten slotte is het geplaatst in de bredere maatschappelijke ontwikkelingen waardoor ook het macroniveau aan bod is gekomen. Daarnaast komt de interdisciplinariteit ook terug doordat er in het theoretisch kader steeds gebruik is gemaakt van theorieën afkomstig vanuit meerdere disciplines waaronder sociologie, psychologie, geschiedenis en bedrijfswetenschappen. Telkens is geprobeerd om vanuit een combinatie van deze invalshoeken te redeneren en op een synthetiserende wijze conclusies te trekken.

Het tweede belangrijke thema, probleemgerichtheid, houdt in dat een probleem centraal staat waarbij er wordt gestreefd naar het vormen van oplossingen voor dit probleem. Het achterliggende probleem in dit onderzoek is de moeite die sommige medewerkers van KPN Mobiel en andere organisaties hebben om inzetbaar te blijven en zich steeds aan te passen aan veranderende omstandigheden. Het vinden van oplossingen komt terug in de doelstelling van dit onderzoek: het formuleren van beleidsaanbevelingen.

1.5 Begrippenlijst

Reisplan: onderdeel van het Rugzakprogramma. Medewerkers van de divisie MNO moesten aan het begin van het traject hierin beschrijven op welke gebieden men zich wilde ontwikkelen en op welke wijze men dit wilde gaan doen.

Reisverslag: onderdeel van het Rugzakprogramma. Medewerkers van de divisie MNO moesten aan het einde van het traject hierin beschrijven op welke gebieden men zich had ontwikkeld en op welke wijze dit was gedaan.

MNO: Staat voor Mobile Network Operations. MNO is een divisie van KPN mobiel, en bestaat uit vier technische afdelingen.

Rugzakprogramma: Ontwikkelprogramma voor de medewerkers van MNO, voornamelijk gericht op het ontwikkelen van vaardigheden en het verbreden van kennis. Medewerkers werden geacht een reisplan te schrijven waarin zij beschreven op welke gebieden zij zich wilden ontwikkelen en op welke wijze zij dit wilden gaan doen. Ook konden medewerkers deelnemen aan verschillende activiteiten, workshops en trainingen aangeboden door adviesbureau Tornak en KPN Mobiel, maar zij konden er ook voor kiezen elders een cursus of training te volgen.

Outsourcing: Het door de organisatie uitbesteden van een organisatieonderdeel of bedrijfsactiviteit naar een andere onderneming of leverancier, meestal met als doel zich meer te richten op de kerntaken (core-business) van de organisatie (Pena, 2001, Engardio, 2005)

Thrillscout: Uitvoerende medewerkers die ten tijde van het Rugzakprogramma in hun team als soort vertegenwoordiger van het Rugzakprogramma fungeerden. Hun taak was om de hun collega's te informeren en helpen, en de manager ondersteuning te bieden. Er werd hiermee geprobeerd een brug te slaan tussen het management en de werkvloer.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal ik ingaan op de theoretische onderbouwing van mijn onderzoek. Ik ga hierbij opbouwend te werk, beginnend met de geschiedenis van het personeelsbeleid het Human Resource Management (2.2). Vervolgens zal ik in de daaropvolgende paragraaf ingaan op de opkomst van ‘life-time employability’.

In paragraaf 4 ga ik verder in op het gedrag van mensen bij veranderingsprocessen en zal ik toelichten waarom de koppeling ontwikkeling- verandering gemaakt wordt. Ten slotte typeer ik in paragraaf 5 KPN Mobiel aan de hand van de organisatiemodellen van Gastelaars (1997).

In hoofdstuk 3 worden de in dit onderzoek gemaakte methodologische keuzes verantwoord. Er wordt begonnen met het herhalen van de doel- en vraagstelling van het onderzoek. De methode van dataverzameling zal beschreven worden in de eerste paragraaf, daarbij wordt tevens aangegeven waarom voor deze methode in dit onderzoek is gekozen. Daarop volgt in paragraaf 2, 3 en 4 een weergave van het verloop van de selectie van respondenten, er wordt verantwoording gegeven van de wijze waarop de verzamelde data in dit onderzoek is geanalyseerd en ten slotte wordt er ingegaan op de betrouwbaarheid, interne en externe validiteit van het onderzoek.

In hoofdstuk 4 worden de uitkomsten van de interviews gepresenteerd. Deze worden per deelvraag behandeld, waar nodig zal er teruggerepen worden naar het theoretisch kader.

In hoofdstuk 5 volgt de conclusie, waarbij de uitkomsten van de interviews gekoppeld worden aan de behandelde invalshoeken en theorieën in het theoretisch kader.

Ten slotte worden in hoofdstuk 6 de aanbevelingen aan het management van de divisie MNO uiteengezet en zal in hoofdstuk 7 in worden gegaan op de beperkingen van dit onderzoek.

Theoretische verdieping

2.1 Inleiding

Tegenwoordig wordt er steeds meer van werknemers verwacht, voornamelijk ten gevolge van de toenemende concurrentiestrijd bij bedrijven en organisaties, en de daarbij steeds sneller veranderende omgeving en omstandigheden waarin deze bedrijven en organisaties operen. Dit uit zich vooral in de flexibilisering van de arbeidsmarkt, waarin steeds meer getracht wordt de werknemers zo breed mogelijk in te zetten, en in wisselende aantallen. De capaciteiten van de werknemers moeten daarbij zo optimaal mogelijk benut worden. Veel bedrijven hebben de afdeling personeelszaken omgevormd in de afdeling Human Resource Management (HRM). Met deze opkomst van het denken in termen van *human resources* zijn bedrijven zich meer gaan richten op de kwaliteiten van werknemers in plaats van op de beperkingen. Dit zien we ook terug in het beleid bij de divisie MNO van KPN Mobiel. Het ontwikkelprogramma dat daar loopt is erop geënt medewerkers zich verder te laten ontwikkelen, in de eerste plaats zodat zij waardevoller worden voor de organisatie en voor henzelf. Daarbij zullen medewerkers, mochten zij in de in de toekomst elders (intern of extern) aan de slag moeten, beter geëquipeerd zijn. Sleutelwoord is hierbij dan ook *employability*. Het Rugzakprogramma bij de divisie MNO, een programma gericht op de ontwikkeling van medewerkers, bleek niet bij alle medewerkers goed te zijn ontvangen. Dit riep de vraag op wat de houding is ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers bij MNO en hoe zij het Rugzakprogramma hebben ervaren. Dit gegeven vormde, zoals eerder vermeld, de aanleiding voor dit onderzoek. In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk wordt ingaan op de geschiedenis van het personeelsbeleid en het Human Resource Management en wordt de opkomst van *lifetime employability* verklaard. Vervolgens wordt er in de derde paragraaf een weergave gegeven van enkele definities van *lifetime employability* en wordt er beargumenteerd waarom de in dit onderzoek gehanteerde definitie het meest geschikt is. Ook wordt er in deze paragraaf ingaan op wat de term persoonlijke ontwikkeling in dit onderzoek inhoudt.

In de vierde paragraaf zullen de factoren besproken worden die van invloed zijn op de houding van de medewerkers ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling en het Rugzakprogramma. Ten slotte wordt in paragraaf 5 de organisatie KPN Mobiel getypeerd.

2.2 Human Resource Management en de opkomst van lifetime employability

Personeelsbeleid is sinds de opkomst ervan steeds in ontwikkeling geweest en er zijn dan ook veel verschillende vormen van personeelsbeleid te vinden. Men is begonnen met het toepassen van personeelsbeleid vanaf ongeveer 1900. Arbeid werd toen op een puur analytische manier benaderd: het werd vooral als kostenpost beschouwd en men diende daarom een zo hoog mogelijke productie te behalen met zo laag mogelijke arbeidskosten. Later kwam er meer aandacht voor de sociale behoeftes van mensen, zoals waardering en erkenning, en kwam er ook meer nadruk te liggen op de inhoud van het werk. Ten slotte kwam in de jaren '80 een stroming op die ondertussen op grote schaal wordt toegepast, het *Human Resource Management (HRM)*. Waar eerder werknemers vooral werden gezien als kostenpost, is het uitgangspunt van het HRM dat werknemers gezien moeten worden als een bron van opbrengsten, waarin men moet investeren en waar men zorgvuldig mee om moet gaan. De menselijke of sociale factor zal uiteindelijk de kritieke succesfactor moeten zijn (De Nijs, 2004:31). Deze nieuwe manier van denken kwam op in de jaren tachtig en sloot aan op de veranderende tijdsgeest. Het individualisme nam steeds meer toe en door de opkomst van de kenniseconomie gingen opleiding, kennis en ontwikkeling een steeds grotere rol spelen. Er kwam meer nadruk op de persoonlijke ontwikkeling, men werd zich bewuster van zijn eigen mogelijkheden en wilde deze ook verder uitbouwen en benutten. Economisch succes werd (en wordt) steeds meer bepaald door de wijze waarop het management de werknemers optimaal weet te motiveren en hun bekwaamheden weet te benutten (De Nijs, 2004).

Er bestaan meerdere opvattingen over de definiëring van HRM. Keenoy en Anthony stellen bijvoorbeeld dat een gedetailleerde definitie van HRM niet verstandig is omdat dit het begrip tekort zou doen: 'to explain it is to destroy it' (Keenoy & Anthony, 1992:238). Het is te veelomvattend en het is daarom volgens hen meer de bedoeling om te inspireren. Later stelt Keenoy dat men HRM moet zien als een hologram, een geprojecteerd beeld dat verschuift en de waarnemer erbij betreft. Het is eigenlijk een verzameling van alle vanaf 1980 opgekomen denkbeelden en methodes betreffende personeelsbeleid (Keenoy, 1999). In deze opvatting gaat Keenoy uit van HRM als een begrip die elke benadering van personeelsbeleid omhelst. Zoals al eerder aangegeven kunnen we beter uitgaan van de opvatting dat HRM een van de vele vormen van personeelsbeleid is. Het kan op die manier opgevat worden als een recept

tussen vele andere recepten (Storey, 1995). De definitie die Storey geeft sluit daar dan ook op aan:

'Human Resource Management is een onderscheiden benadering van personeelsmanagement welke competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van sterk gecommitteerde en capabele arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken' (Storey, 1995. Nederlandse vertaling uit De Nijs, 2004:41)

Zoals aangegeven is het belangrijkste uitgangspunt van HRM dat de werknemer gezien moet worden als human resource: het menselijk kapitaal in een organisatie moet zoveel mogelijk uitgebouwd en benut worden. Werknemers dienen zich constant te blijven ontwikkelen om inzetbaar te blijven. In traditionele bedrijfsvoeringen kon een werknemer, wanneer hij goede prestaties leverde, verwachten dat hij zijn hele leven bij het betreffende bedrijf zou kunnen blijven werken. De verantwoordelijkheid lag hierbij voornamelijk bij de werkgever: die verschafte zekerheid op werk en ontfermde zich over de loopbaan van werknemers. Dit noemt men ook wel 'lifetime employment'. In de meeste bedrijven heeft er ondertussen een verschuiving plaatsgevonden van lifetime employment naar 'lifetime employability'. De verantwoordelijkheid is hierbij in veel sterkere mate bij de werknemer komen te liggen: deze wordt geacht zelfredzaam zijn, zich flexibel opstellen en zich te blijven ontwikkelen om de competenties op peil te houden en zo inzetbaar te blijven (Brouwer, 2001).

Een belangrijke oorzaak hiervan is de steeds sneller veranderende omgeving. Organisaties werken in een onrustige, snel veranderende omgeving waarbij de concurrentie steeds heviger wordt, de wensen van de klant steeds veranderen en het tempo waarin de technologie zich ontwikkelt toeneemt. Zowel de werknemer als de organisatie zullen zich steeds moeten aanpassen aan deze veranderende omstandigheden, de werknemer om inzetbaar te blijven, de organisatie om te overleven (Schoemaker, 2004). De snel veranderende omstandigheden brengen onzekerheid en instabiliteit met zich mee. Door velen wordt employability als het middel tegen deze onzekere situatie: 'employable' zijn op die onzekere arbeidsmarkt is voor de werknemer risicoverlagend omdat het de kans op werk in de toekomst vergroot, en voor de organisatie omdat zij hun prioriteiten snel kunnen bijstellen en/of veranderen (Gasperz & Ott, 1996; Thijssen, 1997; Bollérot, 2001; Stickland, 1996). Brouwer (2001) noemt naast de veranderende omgeving waarin organisaties moeten opereren ook de krapte van de arbeidsmarkt als belangrijke reden voor de verschuiving van lifetime

employment naar lifetime employability. Deze krappe arbeidsmarkt maakt het moeilijker om geschikt personeel te vinden en dus is het aantrekkelijker om het zittende personeel zo lang en optimaal in te zetten (Gründeman en De Vries, 2002).

Er zijn echter ook kritische geluiden te horen. Sennett (1998) vraagt zich af of deze ontwikkelingen niet in conflict komen met een veel fundamentele behoefte in het menselijk karakter, namelijk de behoefte aan stabiliteit, betrouwbaarheid en continuïteit. Volgens Sennett is de manier waarop tijd, en dan vooral arbeidstijd, wordt ingericht sterk veranderd. Keek men eerder vooral naar lange termijndoelen: in de huidige maatschappij alles veel meer op de korte termijn gericht. Men gelooft dat snel rendement het meest bevordert wordt door snelle organisatorische veranderingen. Deze organisatorische veranderingen leiden tot tijdelijk werk of tot contractarbeid. Bedrijven proberen diverse lagen binnen hun bureaucratie te verwijderen zodat hun organisatie platter en flexibeler wordt. Het management ziet een organisatie hierin niet meer als een piramide, maar als een 'netwerk'. Deze zijn gemakkelijker te splitsen of te veranderen dan de starre hiërarchieën. Dat betekent dat promoties en ontslagen niet meer op duidelijke vaststaande regels berusten en taken niet langer nauwkeurig omschreven worden. Het netwerk verandert voortdurend van structuur (Sennett 1998:22). Ook bij de organisatie KPN ziet men deze ontwikkeling veelvuldig terug. Tot 2010 worden er in totaal 10.000 banen geschrapt, waarvan veel door middel van *outsourcing*. Door zich meer te richten op de kerntaken probeert men de organisatiestructuur platter te maken en kosten te besparen. Deze drastische ingrepen in het personele bestand worden verantwoord door het feit dat door de toenemende concurrentie in de telecombusiness de omzet flink is teruggelopen. Ook hebben technologische ontwikkelingen invloed gehad: door de opkomst van de mobiele telefoon en het mobiel internet moet de organisatie steeds zijn prioriteiten en doelstellingen verleggen. Zoals hieruit blijkt heeft employability dus niet alleen positieve punten, er zijn zeker ook negatieve connotaties bij te plaatsen. Watson (2001) beschrijft in zijn boek een Britse organisatie waarin men probeert de medewerkers zich te laten ontwikkelen, terwijl gelijktijdig er flinke bezuinigingen op het personeel plaatsvinden. Een manager beschrijft hoe dit door hem en zijn werknemers wordt ervaren:

'What we have got is a guns and roses culture. We've got guns pointed at us. But they've got flowers sticking out of the barrels: "Watch it, else you'll get the bullet. But enjoy the sweet flowers – get some personal development in."' (Watson, 2002:124)

Dit citaat laat zien dat er erg veel gevraagd wordt van de medewerkers, zij moeten zich steeds aan de wisselende omstandigheden blijven aanpassen en zich daarom blijven ontwikkelen, terwijl anderzijds de dreiging van ontslag hen steeds boven het hoofd hangt.

2.3 Definiëring employability en persoonlijke ontwikkeling

Hoe kan de term employability in dit onderzoek nu het beste gedefinieerd worden? Volgens Schoemaker is de term employability in feite een samenvoeging van twee woorden, namelijk ‘employee adaptability’ en betekent het dus letterlijk: *‘het telkens aanpassen van de medewerker aan de eisen die door de organisatie aan de medewerker worden gesteld’* (Schoemaker, 2004:237). In deze smalle definitie ligt het accent op het aanpassingsvermogen van de werknemers, zij behouden werk zolang zij over inzetbare vaardigheden beschikken en bereid zijn tot mobiliteit (Schoemaker, 2004:239). Gasperzs en Ott definiëren employability ook smal, namelijk als *‘het vermogen om werk te verkrijgen’* (Gasperzs & Ott, 1996:1). Later wordt deze definitie door Gasperzs nog wat uitgebreid naar *‘het vermogen om werk te verkrijgen dan wel te behouden’* (Gasperzs, 1998:9). Gründeman en De Vries geven stellen dat in een definitie van employability, inzetbaarheid moet worden gezien als zowel een individuele factor als een contextuele factor: de rol van het individu, de werkgever, de thuissituatie en andere maatschappelijke factoren moeten hierin worden meegenomen. Zij komen vervolgens tot de volgende brede definitie: *‘het geheel aan persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden’* (Gründeman en De Vries, 2002:3). Deze definitie wijkt enigszins af van de eerder genoemde omdat het geheel aan contextgebonden factoren genoemd wordt: daarmee wordt naast de werkgever ook de omgeving en de maatschappelijke factoren bedoeld. Het gaat in op alle mogelijke (ook negatieve) factoren die van invloed kunnen zijn. Voor dit onderzoek, waarin wordt ingegaan gegaan op de *houding* van werknemers ten aanzien van employability en de ervaringen met het Rugzakprogramma, spelen zowel persoonsgebonden als contextgebonden factoren een belangrijke rol. Deze definitie is dan ook het meest geschikt om te gebruiken in dit onderzoek.

Tevens is het van belang om te duiden wat er in dit onderzoek nu precies met persoonlijke ontwikkeling wordt bedoeld. Persoonlijke ontwikkeling is een vrij breed begrip en voor meerdere interpretaties vatbaar. Men zou bijvoorbeeld een onderscheid kunnen maken tussen ontwikkeling op het gebied van het privéleven en werkgerelateerde

ontwikkeling. Dit onderscheid is echter niet altijd even duidelijk: een ontwikkeling die men doormaakt in zijn privéleven kan ook invloed hebben op de manier waarop men dingen tijdens zijn werk aanpakt, en andersom. Wanneer persoonlijke ontwikkeling in het licht van inzetbaarheid bekeken wordt, richt men zich daarbij vooral op het snel kunnen aanpassen aan veranderende werkomstandigheden: door het verbreden van kennis (dat wil zeggen, het opdoen van kennis die niet direct valt onder vakinhoudelijke kennis) en het ontwikkelen van vaardigheden (zoals communiceren, presenteren, feedback geven etc.) kan men makkelijker van functie of takenpakket wisselen. Dit was ook de doelstelling van het Rugzakprogramma: aandacht voor het ontwikkelen van vaardigheden en het verbreden van kennis. Wanneer we in dit onderzoek spreken van persoonlijke ontwikkeling wordt er dan ook vooral gedoeld op die twee vormen van ontwikkeling.

In de volgende paragraaf zullen de persoonsgebonden en contextgebonden factoren die in dit onderzoek bij de beantwoording van de centrale vraagstelling een rol spelen benoemd en uitgelegd worden.

2.4 Persoonsgebonden en contextgebonden factoren

Voor de beantwoording van de centrale vraagstelling is het van belang om alle van invloed zijnde factoren in kaart te brengen. De centrale vraagstelling is tweeledig: ten eerste wordt er een antwoord gezocht op de vraag wat de houding is van de medewerkers van MNO ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling in het algemeen, ten tweede is de vraag wat de ervaringen zijn van de medewerkers met het Rugzakprogramma dat gericht was op persoonlijke ontwikkeling. De van invloed zijnde factoren zullen dan ook per vraag behandeld worden.

Wat is de houding van medewerkers ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling?

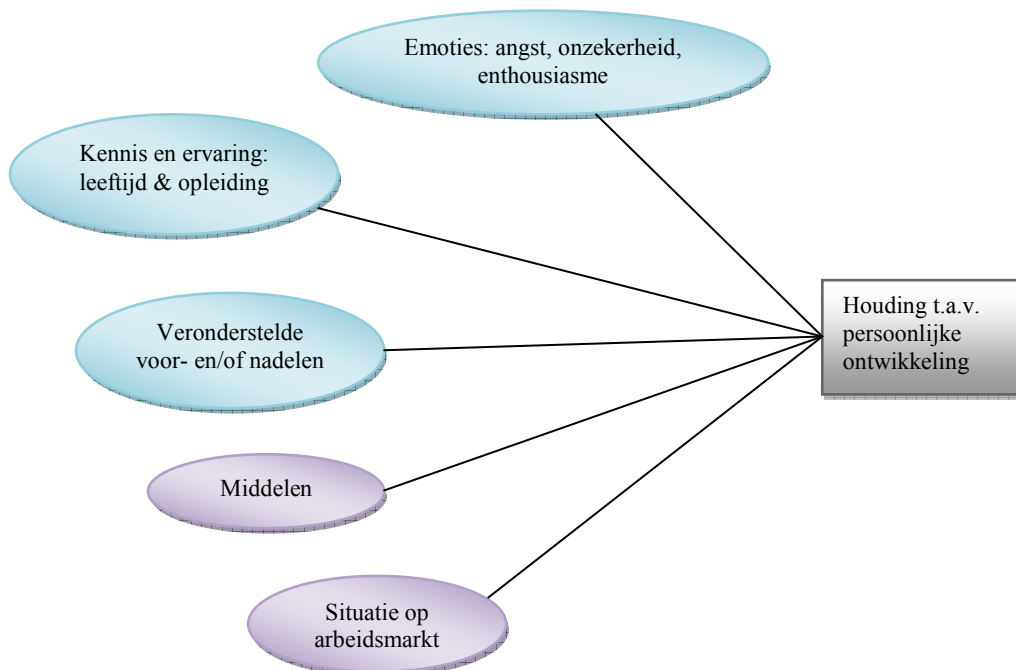
Zoals eerder in de definiëring van de term employability naar voren is gekomen zijn in dit onderzoek zowel de persoonsgebonden als de contextgebonden factoren van belang. De persoonsgebonden factoren die een rol spelen bij de houding van de medewerkers ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling hebben in de eerste plaats te maken met karakter en *emoties*. Waar de ene persoon graag contant gestimuleerd en uitgedaagd wil worden en geen enkele moeite heeft met veranderingen geeft de ander de voorkeur aan stabiliteit en rust. In dat laatste geval kan iemand zich verzetten wanneer hij of zij gedwongen wordt zich te ontwikkelen. Zeker wanneer dit gepaard gaat met de flexibilisering van de arbeidsmarkt die gevoelens van instabiliteit en onzekerheid doet toenemen (zie Sennett, 1998). Men geeft de voorkeur aan stabiliteit, is onzeker over de toekomst en wil daarom het liefst de huidige situatie in stand houden (Kotter & Schlesinger, 1979, Watson, 1969). Metselaars en Cozijnsen (2002) onderscheiden in hun onderzoek naar veranderingsbereidheid hierbij twee aspecten: de cognitieve (het denken) en affectieve (het voelen) reactie. De cognitieve reactie omvat *de veronderstelde voor- of nadelen* voor de medewerker en de organisatie. Dit hangt samen met het inzien van de noodzaak van persoonlijke ontwikkeling: wanneer men een gevoel van urgentie heeft om zich te ontwikkelen zal dit een positief effect hebben op de bereidheid zich hiervoor in te zetten. De affectieve reactie omvat de al eerder genoemde *emoties*: deze kunnen positief (een kans om mezelf te ontwikkelen) of negatief zijn (ik ben bang mijn baan te verliezen). Ook kenmerken als *leeftijd* en *opleiding* kunnen gerekend worden tot persoonsgebonden factoren. Het blijkt namelijk dat medewerkers met een hoog

opleidingsniveau en de daarmee samenhangende mate van individualisering zich goed staande kunnen houden op de flexibele arbeidsmarkt, in tegenstelling tot de lager opgeleiden en oudere, meer traditionele medewerkers (Beck, 1992). Ook het *aantal dienstjaren* hangt hiermee samen: traditionele werknemers die al lange tijd in dienst zijn, zijn de arbeidsmarkt betreden met het idee het leven lang voor dezelfde werkgever te blijven werken. Zij hebben daarom wellicht meer moeite met de flexibilisering van de arbeidsmarkt.

Bij de contextgebonden factoren die een rol spelen bij de houding van medewerkers ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling zijn de beschikbare *middelen* zoals tijd, geld en opleidingen van belang, en de mate waarin men bereid is deze middelen in te zetten. Ook speelt de *situatie op de arbeidsmarkt* een rol: een onzekere arbeidsmarkt zou een werknemer kunnen stimuleren zich breder inzetbaar te maken en zich te ontwikkelen. Anderzijds zou het juist een schrikreactie kunnen veroorzaken waardoor de medewerker geneigd is sterk aan zijn functie te blijven vasthouden (zie Sennett, 1998).

Om een wat duidelijker beeld te krijgen van alle factoren die van invloed zijn, zijn deze in Figuur 1 in een model geplaatst. De blauwe cirkels bevatten persoonsgebonden factoren, de paarse cirkels contextgebonden factoren.

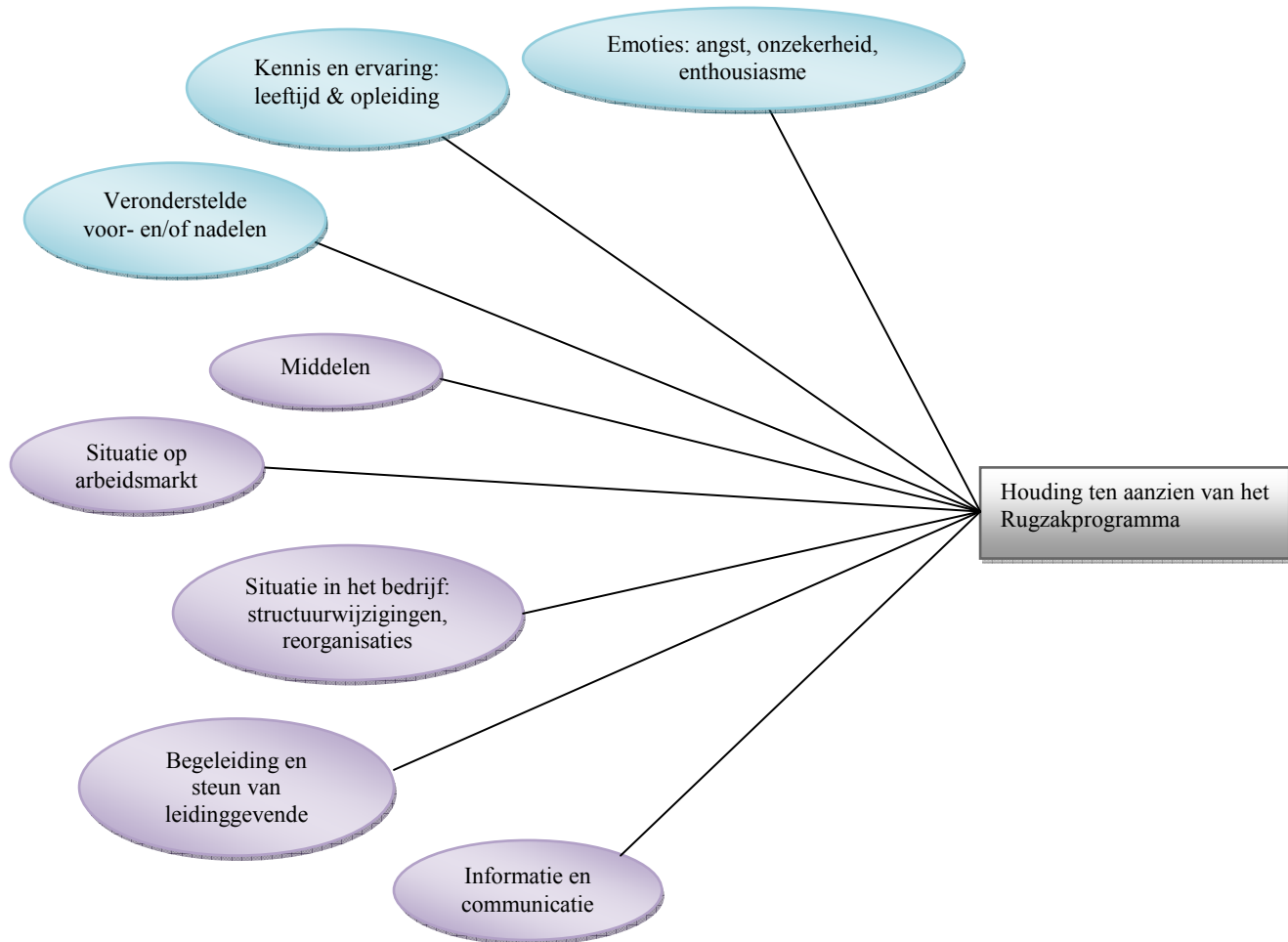
Figuur 1: Verklarende factoren voor houding ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling



Hoe is het Rugzakprogramma ervaren?

Het tweede deel van de centrale vraagstelling luidde: hoe hebben de medewerkers het Rugzakprogramma ervaren? Omdat het Rugzakprogramma gericht was op het verbreden van kennis en het ontwikkelen van vaardigheden zijn hierbij sowieso de factoren van belang die invloed hebben op de houding ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling (zie Figuur 1). Maar bij de contextgebonden factoren komt daar nog een aantal van belang zijnde factoren bij. Hoe is bijvoorbeeld de bedoeling en opzet van het programma *gecommuniceerd* en in welke mate zijn de medewerkers *geïnformeerd* en begeleid? Participatie, betrokkenheid en vooraf goed en herhaaldelijk informeren en opleiden zijn factoren die een positieve invloed kunnen hebben op de houding van medewerkers in een dergelijk programma. Hierin is ook *de rol van de direct leidinggevende* belangrijk, wanneer hij zijn medewerkers in een dergelijk programma steun biedt en begeleidt zullen eventuele gevoelens van angst en onzekerheid afnemen (Kotter & Schlesinger, 1979). Tevens is het van belang de *situatie* waarin de betreffende organisatie zich bevindt mee te nemen. Hierbij komen we wederom even terug op Sennett (1998), genoemd in hoofdstuk 2.2, die veronderstelde dat de flexibilisering van de arbeidsmarkt ook tot gevolg heeft dat organisaties constant van structuur veranderen. Het eerder genoemde citaat van Watson (2001) (*'guns and roses culture'*) laat zien dat dit ook zeker invloed heeft op hoe men een dergelijk ontwikkelingsprogramma ervaart. Wanneer we bij het onderzoek naar de ervaringen van het Rugzakprogramma ook deze factoren meenemen komen we op het volgende model:

Figuur 2: Verklarende factoren voor houding t.a.v. het Rugzakprogramma



Alle variabelen die volgens het model van invloed zijn op houding van de medewerkers ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling tijdens het Rugzakprogramma zullen in de interviews aan bod komen. Op deze wijze wordt duidelijk welke variabelen van invloed zijn bij de medewerkers bij KPN Mobiel en in welke mate zij invloed hebben.

2.5 Typering organisatie

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de divisie MNO, een technische tak van KPN Mobiel. KPN is in 2007 gestart met een nieuwe organisatiestructuur waarin “de klant centraal staat en niet langer de techniek en producten de organisatie bepalen” (Persbericht KPN januari 2007). Voor KPN Mobiel betekent dit dat zij officieel onder de noemer KPN vallen. Om verwarring te voorkomen wordt er in deze theoretische verdieping nog wel gesproken over KPN Mobiel, omdat het nog altijd een aparte tak van dienstverlening betreft binnen KPN. In bijlage 1 is de exacte positie van de afdeling aangegeven binnen het gehele KPN concern.

Bij het typeren van KPN Mobiel zal de typering van Gastelaars als leidraad gebruikt worden (Gastelaars, 1997). Er bestaan uiteraard vele andere manieren om organisaties te typeren. Een belangrijke typering is die van Scott (2003). Scott typeert organisaties als rationele, natuurlijke en/of open systemen. Het rationele perspectief is een instrumentele benadering en ziet organisaties dan ook als instrumenten die zijn ontworpen om bepaalde, specifieke doelen te bereiken. Bij organisaties als natuurlijk systeem ligt de focus wel meer op de gedragsmatige structuur van de organisatie. Naast de formele structuur bestaat er ook een informele structuur, bestaande uit de eigenschappen en motieven van de leden van de organisatie. Waar in de rationele benadering mensen puur als ‘middel’ worden gezien om bepaalde doelen te behalen, wordt er in de natuurlijke benadering rekening mee gehouden dat mensen ook hun eigen ideeën en verwachtingen hebben, en daarbij ook verschillende belangen en waarden (Scott, 2003: 59). Ten slotte beschrijft Scott de organisatie als open systeem, waarin de focus ligt op de afhankelijkheid van de organisatie van zijn omgeving.

De typering van Scott is gebaseerd op verschillende visies op organisaties. Gastelaars geeft in haar boek een meer specifieke typologie, namelijk van *dienstverlenende* organisaties. De visie Gastelaars sluit aan op de natuurlijke benadering van Scott: zij legt in de typering van dienstverlenende organisaties het accent op de eigenschappen en motieven van de belanghebbende in een organisatie, waaronder de klant.

De definitie die door Gastelaars wordt gegeven voor dienstverlenende organisaties is als volgt:

Wij duiden die verzameling organisaties als dienstverlenend aan:

-wier kerntaak bestaat uit een gerichte transactie tussen uitvoerenden en klanten;

-met het oogmerk, een specifiek effect te weeg te brengen in de toestand van de klant;

*-onder regie van centrale waarden (de bottom line) van de organisatie; en
-rekening houdend met de inbreng en de verwachtingen van de klant
(Gastelaars, 1997:17)*

Aan de hand van deze definitie kunnen we stellen dat KPN Mobiel onder een dienstverlenende organisatie valt: er is sprake van een gerichte transactie tussen uitvoerenden en klanten en, rekening houdend met de inbreng en de verwachtingen van de klant, is het de bedoeling een specifiek effect teweeg te brengen bij de klant. De gerichte transactie vindt hierbij op meerdere manieren plaats: via de verkoop- en service punten van het bedrijf, de website, de klantenservice, en bij het gebruik maken van de mobiele diensten van KPN Mobiel.

Gastelaars onderscheidt in haar typering van organisaties zes soorten organisaties, namelijk: de selectiebureaucratie, de massadienstverlening, de professionele dienstverlening, de vrijwillige vereniging, het zorgarrangement en de individuele dienstverlening. Zij maakt deze indeling aan de hand van acht hoofdkenmerken: het *referentiekader*, de *centrale waarden*, de *centrale technologie*, de *uitvoerenden*, de *klanten*, de *coördinatie*, de *structuur* en het *management*. Deze hoofdkenmerken zijn gegroepeerd in drie thema's: de **legitimiteit** of het geïnstitutionaliseerde maatschappelijk draagvlak van de organisatie, het **primaire proces** zoals dat rond de transactie van de klant is gegroepeerd en de **structuur en de aansturing** van de organisatie: haar organisatie en management (Gastelaars, 1997:22). Deze indeling resulteert uiteindelijk in een schema (zie bijlage 2). Organisaties moeten tegenwoordig vaak tegelijkertijd gehoor geven aan zeer uiteenlopende maatschappelijke verwachtingen, zoals de realisatie van zowel kosteneffectiviteit, klantgerichtheid en professionele kwaliteit (Gastelaars, 1997:26). Met de legitimiteit van dienstverlenende organisaties doelt Gastelaars op de positionering van de organisaties in het veld van deze maatschappelijke verwachtingen. Deze positionering wordt vastgesteld aan de hand van de eerste twee hoofdkenmerken in het schema: het *referentiekader*, dat verwijst naar de historische achtergrond, en de bijbehorende *centrale waarden*.

Het primaire proces vormt volgens Gastelaars de basis van een organisatie, omdat daar de voor de organisatie doorslaggevende transactie tussen uitvoerenden en klanten plaatsvindt. Hierbij wordt vooral de nadruk gelegd op de gang van de klant door de organisatie (Gastelaars, 1997:53). Er worden drie hoofdkenmerken onderscheiden in het primaire proces: de *centrale technologie*, de *uitvoerenden* en de *klanten*. Met het derde thema, de structuur en

aansluiting, doelt Gastelaars op de wijze waarop organisaties bijeen worden gehouden en de manieren waarop richting wordt gegeven aan haar activiteiten (Gastelaars, 1997:27). Het eerste hoofdkenmerk betreft de *coördinatie*: de wijze waarop het primaire proces wordt aangestuurd. Bij het tweede hoofdkenmerk (het zevende kenmerk in het schema), de *structuur*, worden de soorten bindingen besproken die zorgen voor de structurering van een dienstverlenende organisatie. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen verticale, horizontale en informele bindingen. Ten slotte komen we aan bij het laatste hoofdkenmerk: het *management*. De aandacht gaat hierin uit naar de rol van het management en de verwachtingen die in de verschillende dienstverlenende organisaties bestaan ten aanzien van de rol van het management (Gastelaars, 1997:27). Aan de hand van het schema zal ik de organisatie KPN Mobiel gaan typeren, ingedeeld naar de drie thema's van Gastelaars.

De legitimiteit van de organisatie

KPN Mobiel is een commercieel bedrijf en zal daarom altijd streven naar een minimale inzet van middelen met een zo hoog mogelijk rendement. Men herkent hierin de processen van rationalisering en commercialisering: het is een organisatie die zo effectief mogelijk bepaalde doeleinden realiseert. De bijbehorende centrale waarden zijn een combinatie van enerzijds effectiviteit en doelmatigheid met anderzijds een bevredigende omzet en derhalve een behoorlijk rendement (Gastelaars, 1997:35). Deze kenmerken zijn, zoals het schema te zien is, toe te schrijven aan de 'massadienstverlening'.

Het primaire proces

De centrale technologie wordt door Gastelaars onderverdeeld in zes soorten kerntaken, waarvan er één duidelijk kan worden toegeschreven aan KPN Mobiel, namelijk die van het leveren. Deze technologie verwijst naar die vormen van dienstverlening waarbij sprake is van kortstondige, weinig intensieve transacties met de klanten. Het beoogde effect (het doel) is in dit geval, dat de klant de aangeboden diensten in ontvangst neemt en er, waar dat aan de orde is, voor betaalt (Gastelaars, 1997:65). Het product dat wordt geleverd door KPN Mobiel is het mobiele netwerk, deze wordt ondersteund door verschillende kanalen (klantenservice, website, primafoonwinkels). De interacties met de klant zijn meestal kort en intensief van aard en de klant verwacht daarbij een effectieve en snelle dienstverlening. Om dit te bereiken zijn de uitvoerenden vooral gebonden aan de vooraf vastgestelde regels van de organisatie. De eigenaar van het repertoire is dan ook hoofdzakelijk KPN Mobiel, het management bepaalt de regels waaraan men zich moet houden en die gelden in principe voor iedereen. Doel hiervan is

de dienstverlening zo eenduidig en helder mogelijk te maken, wat een snelle en effectieve afhandeling bevordert. Dit betekent dat de discretionaire ruimte van de uitvoerenden bij KPN Mobiel relatief beperkt is. In het schema van Gastelaars komen we dan uit op de karakterisering ‘ingelijfd’: de uitvoerende wordt hiermee aangeduid als een radertje in een grote machine. Ten slotte de klanten: deze komen de organisatie op vrijwillige basis binnen. Ook al is het product dat KPN levert voor veel mensen tegenwoordig onmisbaar geworden, de telecommarkt kent meerdere grote spelers en er is sprake van een redelijk verzadigde markt waarbij de concurrentie hevig is en de klant heeft dus voldoende keus. Ook is het klantenbestand dermate groot dat er van een persoonlijke band met de klant geen sprake is, we kunnen daarom de klanten van KPN Mobiel zien als ‘anonieme afnemer’.

Wanneer we nu teruggaan naar het schema zien we dat alle drie laatstgenoemde kenmerken wederom vallen onder de ‘massadienstverlening’.

Structuur en aansluiting

Bij het hoofdkenmerk ‘coördinatie’ herkennen we bij KPN Mobiel de eerder genoemde standaardisering van het proces. Uitvoerenden werken veelal met werkinstructies, waarin de opeenvolging van beslismomenten, en wie erbij betrokken moeten worden, is vastgelegd (Gastelaars, 1997:120). Dit worden ‘procedures’ genoemd. Omdat het beleid vooral *top down* te noemen is, valt dit onder de verticale bindingen: er wordt vanuit een centrum vormgegeven aan de algehele samenhang van de organisatie. Daarbij maakt het management zijn eigen beleid en zijn zij minder aan regels gebonden als bijvoorbeeld het management in overheidsorganisaties, dat zich moet houden aan regels die de overheid heeft gesteld. Gastelaars typeert deze vorm van structurering als de ‘machine structuur’(Gastelaars, 1997:131).

Ten slotte het laatste hoofdkenmerk, het management. Bij een commercieel bedrijf als KPN Mobiel wordt verwacht dat men als manager een zeker overwicht heeft en het vooral voor elkaar krijgt om het beste uit zijn mensen te halen. Hierin zien we duidelijk het eerder besproken Human resource management terug. We stelden in dat hoofdstuk al dat bij de concurrentie tussen bedrijven de menselijke of sociale factor een belangrijker rol is gaan spelen, en dat deze rol in de toekomst waarschijnlijk alleen maar groter zal worden. Economisch succes zal daardoor steeds meer worden bepaald door de wijze waarop het management de werknemers optimaal weet te motiveren en hun bekwaamheden weet te benutten. De in Gastelaars’ schema genoemde term *resource manager* past daarom het beste bij de rol die de manager bij KPN Mobiel heeft of zou moeten hebben.

Conclusie

We kunnen uiteindelijk concluderen dat de kenmerken die we hebben toegeschreven aan KPN Mobiel passen bij de organisatietypering “*massadienstverlening*”. Gastelaars omschrijft massadienstverleningsorganisaties als dienstverlenende organisaties waarbij het primaire proces gekenmerkt wordt door kortstondige, weinig ingrijpende en sterk gestandaardiseerde transacties met een groot aantal klanten. Ze worden primair door een strakke aansturing gekarakteriseerd en de uitvoerenden worden geacht te functioneren als radertjes in de machine. Het management beschikt over de mogelijkheid om zelf regels te maken en beslissingen te nemen over het lot van hun ondergeschikten, over de door de organisatie te exploreren ‘markten’ en over de opbrengsten van hun activiteiten. Uiteindelijk ligt ook hun lot echter in handen van de anonieme massamarkt, de klanten (Gastelaars, 1997:153). Het feit dat de onderzochte organisatie behoort tot de massadienstverlening is van belang bij het analyseren van de interviews: hoe ervaren de medewerkers om als ‘radertjes in een machine’ te functioneren? Heeft dit invloed op hoe zij aankijken tegen een door het management bedacht programma als het Rugzakproject? In de resultaten zal hier nog op terug worden gekomen.

Ook is het van belang stil te staan bij het feit dat het hier om een specifiek onderdeel gaat van KPN Mobiel, namelijk het bedrijfsonderdeel MNO. Dit bedrijfsonderdeel bestaat uit verschillende afdelingen die voornamelijk technisch van aard zijn. Technische medewerkers hebben vaak een bèta studie gedaan en zijn over het algemeen wat rationeler en pragmatischer ingesteld als bijvoorbeeld iemand met een alfa of gamma achtergrond. Omdat het Rugzakprogramma erop gericht is om de medewerkers vooral op het gebied van vaardigheden te laten ontwikkelen is het wellicht mogelijk dat de weerstand samenhangt met de pragmatische instelling van de MNO medewerkers.

Onderzoeksmethoden

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een verantwoording gegeven van de in dit onderzoek gebruikte methoden en technieken die gebruikt zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Allereerst komt in de tweede paragraaf de methode van data verzameling aan bod. Vervolgens wordt er in paragraaf drie uitgelegd welke respondenten zijn benaderd en op welke wijze zij zijn geselecteerd. In de vierde paragraaf wordt verantwoord op welke wijze de verkregen data is geanalyseerd, en ten slotte wordt er ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.2 Data verzameling

Omdat de doelstelling in dit onderzoek betrekking heeft op het inzicht krijgen in de motieven van medewerkers is er gekozen om *kwalitatief* onderzoek te doen, waarin gebruik wordt gemaakt van *open interviews*. Motieven hebben vaak betrekking op gevoelens en ervaringen: deze zijn soms moeilijk te achterhalen en/of hebben vaak meer toelichting nodig. Tijdens open interviews kan er bij onduidelijkheid doorgevraagd worden en kan men dieper op het onderwerp ingaan. Op deze wijze kan men een zo volledig mogelijk beeld krijgen van de achterliggende motieven van de respondenten. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst (zie bijlage 3 en 4) waarin de belangrijkste te bespreken onderwerpen staan, met bij ieder onderwerp een aantal subonderwerpen en/of subvragen. Deze topiclijst diende als leidraad voor de interviews.

3.3 Respondenten

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle werknemers van de divisie MNO. Deze divisie bestaat uit vier technische afdelingen, en telt rond de 300 werknemers. Elke afdeling bestaat uit een aantal teams, deze teams variëren in grootte van 8 tot 30 medewerkers en worden elk aangestuurd door één teammanager. Er is in dit onderzoek sprake geweest van één meetmoment, waarbij er 33 medewerkers zijn geïnterviewd. Hiervan waren er 9 managers en

24 uitvoerende medewerkers. Er zijn ook managers geïnterviewd omdat ook zij mee konden doen aan het Rugzakprogramma. Daarbij is het interessant om te kijken of, en in welke mate zij invloed hebben op de beleving van het Rugzakprogramma bij de uitvoerende medewerkers. Bij het selecteren de werknemers is dan ook onderscheid gemaakt tussen managers en uitvoerende medewerkers. Ik beschikte hiervoor over een lijst met alle managers en uitvoerende medewerkers van de divisie MNO.

Beide groepen respondenten zijn via email benaderd. Om een zo representatief mogelijk beeld te krijgen is er uit elk team geprobeerd minimaal één uitvoerende medewerker te interviewen. In totaal zijn er in de divisie MNO 18 teams, en in de eerste email zijn er aselekt per team twee uitvoerende medewerkers geselecteerd en benaderd met de vraag of zij interesse en/of tijd hadden om mee te werken aan het onderzoek. In deze email is vermeld dat de interviews geanonimiseerd in het onderzoek zouden worden opgenomen, zodat dit geen eventuele belemmering zou vormen voor de medewerkers. Naar aanleiding van de eerste email hebben 26 uitvoerende medewerkers gereageerd. Hiervan waren er 14 bereid er mee te werken aan de interviews. De respondenten die geen medewerking verleenden maar wel reageerden hadden hiervoor verschillende redenen, waaronder onvoldoende tijd, verlof ten tijde van het onderzoek, of het feit dat zij niet in vast dienst waren ten tijde van het Rugzakprogramma en hieraan dus niet hebben deelgenomen. Vervolgens zijn er nogmaals aselekt 30 medewerkers per email benaderd. In het geval dat er al twee respondenten waren geselecteerd uit een team (naar aanleiding van de eerste email) is er uit dat team niemand meer benaderd. De tweede email leverde 10 respondenten op uit de groep uitvoerende medewerkers.

Ook de groep managers is via email benaderd, en om dezelfde reden als bij de uitvoerende medewerkers is ook in deze mail direct vermeld dat het om een anoniem onderzoek zou gaan. In totaal zijn er 23 managers werkzaam bij de divisie MNO, hiervan zijn er 18 benaderd. Van de managers die niet benaderd zijn was al bekend dat zij niet deel konden nemen in verband met ziekte, verlof of functiewisseling. Er zijn uiteindelijk 9 managers geïnterviewd. De resterende managers hadden op de aangegeven data geen tijd, waren afwezig of hebben niet gereageerd. Het hoofd van de afdeling MNO is apart benaderd, dit interview is ingepland via de secretaresse.

3.4 Data analyse

Om op gestructureerde wijze inzicht te krijgen in de gegeven antwoorden is er gebruik gemaakt van codering. Dit is gedaan aan de hand van het boek van Boeije (2005). Toen de eerste zes interviews zijn afgenomen zijn deze geheel uitgeschreven en middels open codering in fragmenten verdeeld. Dit is ‘handmatig’ gedaan aan de hand van het schrijven van codes in de kantlijn van de interviews. De relevante fragmenten zijn vervolgens van labels voorzien, en uiteindelijk resulteerde dit in een codeboom. Doel hiervan was het verkrijgen van inzicht in de tot dan toe verzamelde data: de gegevens worden hierdoor beter hanteerbaar en overzichtelijk. Het gevolg van de open codering in deze fase was dat er te weinig informatie bleek te komen uit de interviews wat betreft de houding van de respondenten ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling. De vraag: ‘Hoe staat u ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling’ werd in alle gevallen met positief beantwoord en leverde verder weinig extra informatie op. De vragenlijst is naar aanleiding hiervan aangepast, en er zijn vragen toegevoegd die betrekking hadden op wat de respondent verstaat onder persoonlijke ontwikkeling en de voorwaarden waaronder de respondent zich wil ontwikkelen. Hierdoor werd de respondent gedwongen dieper na te denken over hoe men staat ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling.

Toen alle interviews zijn afgenomen zijn er hiervan vier interviews wederom geheel uitgeschreven en middels open codering geanalyseerd. Vervolgens zijn aan de hand van de codeboom de resterende interviews geanalyseerd. Er is hierbij gebruikt gemaakt van axiaal coderen: dit wil zeggen dat er binnen een categorie (of code) subcodes worden geformuleerd. Hierdoor ontstaat er een verdeling in hoofd- en subcategorieën en wordt duidelijk hoe de categorieën zich van elkaar onderscheiden en wat ze betekenen (Boeije, 2005:104).

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

In dit onderzoek is er gestreefd naar zo valide en betrouwbaar mogelijke uitkomsten. De *betrouwbaarheid* van de uitkomsten is de mate waarin die uitkomsten zijn gebaseerd op waarnemingen die vrij zijn van toevallige fouten. Dus, wanneer het onderzoek zou worden herhaald, zouden de uitkomsten dan hetzelfde zijn? De betrouwbaarheid is in dit onderzoek gewaarborgd door alle interviews op te nemen op een digitale voice-recorder. Hierdoor hoefden de antwoorden van de respondenten niet direct uitgeschreven te worden en kon de aandacht volledig bij het verhaal van de respondent blijven. Daarbij is de kans op verkeerde

interpretaties of het gebruik van verkeerde citaten erg klein doordat bij het uitwerken van de interviews gebruikt kon worden gemaakt van de opgenomen bestanden.

De *validiteit* van een uitkomst is de mate waarin die uitkomst gebaseerd is op waarnemingen die vrij zijn van systematische fouten ('t Hart e.a., 1998:179). Er kan hierbij een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe validiteit. De interne validiteit betreft de mate waarin de uitkomsten geldig zijn voor de onderzoeksgroep. Er in dit onderzoek gebruik gemaakt triangulatie: er zijn verschillende informatiebronnen, zoals het intranet, literatuur en de interviews gebruikt en doordat deze bronnen met elkaar zijn vergeleken en elkaar op sommige punten hebben aangevuld is er een completer beeld ontstaan en is de kans op een vertekend beeld verkleind. Hierdoor is zowel de interne validiteit als de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Doordat er open interviews zijn gehouden is er de mogelijkheid geweest om dieper op bepaalde zaken in te gaan en door te vragen bij onduidelijkheden. Hierdoor is er vrij nauwkeurig achterhaald wat er speelt bij de respondenten en is de interne validiteit vergroot. Om de kans op sociaal wenselijke antwoorden te verkleinen is er twee maal, in de email en bij aanvang van het interview, vermeld dat de gegeven antwoorden geanonimiseerd in het onderzoek zouden worden opgenomen. Ten slotte is er voor gekozen om de interviews te houden in een afgesloten ruimte, waarbij er een sfeer is gecreëerd waarin de respondent open kon spreken. Ook deze maatregelen hebben een positief effect op de interne validiteit.

De externe validiteit betreft de mate waarin de uitkomsten generaliseerbaar zijn: is hetgeen wat in het onderzoek wordt gevonden ook toepasbaar onder andere omstandigheden, op andere tijden of op andere plaatsen? Er is in dit onderzoek getracht uit ieder team en afdeling een redelijke verdeling te krijgen van respondenten. Dit heeft ervoor gezorgd dat de respondenten een redelijke afspiegeling waren van de totale onderzoekspopulatie, waardoor de uitkomsten in ieder geval goed generaliseerbaar zijn naar de divisie MNO. Of de uitkomsten ook generaliseerbaar zijn naar een grotere groep is de vraag, aangezien het hier gaat om een casestudie bij een technische divisie, met zijn geheel eigen kenmerken. Zoals al in het theoretisch kader is aangegeven is de kans groot dat men op bijvoorbeeld een marketing of sales afdeling heel anders op een dergelijk project zou reageren.

Resultaten

In dit deel van de thesis zullen per deelvraag de uitkomsten besproken worden. Deze uitkomsten zijn gebaseerd op de interviews die zijn gehouden met de in totaal 33 respondenten. Om de bevindingen te verduidelijken en te onderbouwen zijn er in dit hoofdstuk ook enkele citaten uit de interviews verwerkt. Alle antwoorden van de respondenten zijn, door middel van nummering, geanonimiseerd in dit hoofdstuk verwerkt. Wanneer er verwezen wordt naar een uitspraak van één of meerdere respondenten zal het nummer behorend bij de betreffende respondent er steeds bij vermeld worden. Na het beantwoorden van de deelvragen zal in hoofdstuk 5 de centrale vraagstelling beantwoord worden.

Deelvraag 1.

Wat is de houding van de medewerkers van KPN Mobiel ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling en wat zijn de voorwaarden waaronder medewerkers zich wel of niet willen ontwikkelen?

Om te weten te komen hoe de respondenten staan ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling is hen allereerst gevraagd wat zij precies onder persoonlijke ontwikkeling verstaan. Op deze vraag werd op het eerste gezicht uiteenlopend geantwoord. Om tot een wat duidelijkere indeling te komen is er, zoals al eerder in de theoretische verdieping is gedaan, bij het analyseren onderscheid gemaakt in verschillende vormen van ontwikkeling: vakinhoudelijke ontwikkeling, ontwikkeling van vaardigheden en ontwikkeling in de breedte. De meeste respondenten (24) gaven een definitie die samenhang met twee of drie van deze vormen van ontwikkeling:

*‘Ontwikkelen is voor mij in de eerste plaats op technisch gebied, maar daarnaast ook zeker op persoonlijk vlak, meer die vaardigheden kant zeg maar. Dus het verbeteren van je presentatie of communicatie bijvoorbeeld’
(Respondent 31)*

Vakinhoudelijke (technische) ontwikkeling wordt door de respondenten met een technische functie veelal als vanzelfsprekend gezien, omdat dit onderdeel is van de functie en men deze trainingen dient te volgen om zijn of haar werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.

'Kijk die technische trainingen die moet je altijd doen, dat hoort gewoon bij je functie. Maar ontwikkelen is voor mij ook je open ogen houden voor andere dingen, over je heg heen kijken'
(Respondent 8)

De respondenten met een niet-technische functie leggen bij de definiëring meer nadruk op het zich eigen maken van vaardigheden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in een management of niet-technische functie de vaardigheden een grotere rol spelen. In feite is dit voor hen vakinhoudelijke kennis: kennis die zij nodig hebben om hun werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.

'Persoonlijke ontwikkeling is voor mij het je eigen maken van vaardigheden zodat je je werk beter kan doen'
(Respondent 6)

Zoals eerder uitgelegd is had het Rugzakprogramma vooral als doel de medewerkers te stimuleren om zich in de breedte te ontwikkelen en om zich te ontwikkelen op het gebied van vaardigheden. Alhoewel door de leidinggevenden en uitvoerende medewerkers met niet-technische functies de vaardigheden vaker genoemd worden, wordt ook bij de technici de vaardigheden regelmatig genoemd. Geen enkele respondent ziet persoonlijke ontwikkeling als louter vakinhoudelijke ontwikkeling.

Om beter inzicht te krijgen in hoe belangrijk men zijn of haar persoonlijke ontwikkeling vindt is aan de respondenten gevraagd onder welke voorwaarden zij zich willen ontwikkelen. Dit heeft vooral betrekking op de in Figuur 1 genoemde middelen die men tot zijn beschikking heeft. Tijdens het Rugzakprogramma werden de opleidingen ingepland en gefinancierd door de organisatie. Hoe zouden de respondenten reageren wanneer de opleidingen in eigen tijd zouden zijn en/of zelf gefinancierd zouden moeten worden? Ongeveer driekwart van de respondenten geeft aan dat wanneer de opleidingen gedeeltelijk (of in enkele gevallen geheel) in eigen tijd zouden zijn, dit voor hen geen reden zou zijn om een training niet te volgen. Wanneer respondenten trainingen zelf zouden moeten financieren wordt de toon anders. De voornaamste reden hiervoor is de prijs van de meeste cursussen, deze liggen namelijk erg hoog:

'Ik zou dat er wel voor over hebben, zeker qua tijd. Ik moet wel zeggen als ik prijzen zie van de gemiddelde training dan ging ik toch wel eens achter mijn oren krabben of ik dat zelf ging betalen. Ik kan nu zeggen alle trainingen die ik ooit gedaan heb voor mijn werk, en ik heb best veel gedaan, ook de softe kant en het versterken van persoonlijke kracht, dat soort dingen, daar heb ik echt heel veel profijt van gehad. Maar of ik dat dan uit mijn eigen zak zou betalen

dat weet ik niet hoor. ik vind dat wel belangrijk, maar vind echt die uitgave dat vind ik wel heel wat. En mijn tijd vind ik dan nog minder erg, dus als ze dan zouden zeggen van nou daar moet je vrije dagen voor opnemen nou das dan pech. Vind ik wel heel jammer maar ik zou het wel doen'

(Respondent 12)

Dat de meeste respondenten er zelf tijd in willen steken geeft aan dat ze hun ontwikkeling wel degelijk belangrijk vinden. Belangrijk hierbij op te merken is dat het dan wel moet gaan om cursussen die men zelf graag wil volgen. Er kan hieruit worden opgemaakt dat bij deze respondenten intrinsieke motivatie een grote rol speelt: wanneer men intrinsiek gemotiveerd is dan wordt men van binnenuit geprikkeld tot handelen, men werkt vanuit zichzelf en handelt zonder tussenkomst van andere personen of factoren (Vinke, 2001). Als een medewerker zelf de meerwaarde van een cursus inziet dan zal hij of zij geneigd zijn hier meer moeite voor te doen. Twintig procent van de respondenten geeft (uit zichzelf) aan dat zij het als zeer positief ervaren dat de organisatie de medewerkers mogelijkheden biedt om zich te ontwikkelen door hiervoor tijd in te plannen en te financieren. Wat betreft opleidingen die een directe relatie hebben tot het werk, de zogenoemde vakinhoudelijke opleidingen, zijn ze veel minder bereid daar eigen tijd in te steken. Medewerkers vinden het vanzelfsprekend dat de organisatie hierin tijd en geld investeert omdat het deel uitmaakt van de functie: zij hebben deze opleidingen nodig om de dagelijkse werkzaamheden goed uit te voeren.

Zoals in Figuur 1 ook naar voren is gekomen spelen **emoties** en **karakter** een rol bij de houding ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling. In de huidige flexibilisering van de arbeidsmarkt kunnen gevoelens van onzekerheid en angst mee gaan spelen (Zie Sennett, 1998). In de interviews is echter nauwelijks naar voren gekomen dat de respondenten angstige of negatieve gevoelens hadden bij persoonlijke ontwikkeling. Wanneer men spreekt over persoonlijke ontwikkeling in het algemeen dan ziet men dit vooral als iets positiefs: door jezelf te ontwikkelen kun je je werkzaamheden beter uitvoeren, zul je beter in je vel komen te zitten en zul je meer voldoening en uitdaging ervaren. Men ziet dus voornamelijk **voordelen** in het ontwikkelen van zichzelf. Dit kan wellicht verklaard worden door het feit dat men (zoals uit de definiëring bleek) persoonlijke ontwikkeling niet per se los ziet van de vakinhoudelijke ontwikkeling. Daarmee ziet men persoonlijke ontwikkeling meer als gerelateerd aan de functie in plaats van het verbeteren van hun waarde op de (onzekere) **arbeidsmarkt**. In dat opzicht kunnen we stellen dat vrijwel alle respondenten positief staan ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling, maar daarbij moet wel in acht genomen worden dat men dit niet los ziet van de vakinhoudelijk ontwikkeling.

Wanneer er in de interviews specifiek werd doorgevraagd naar de houding van respondenten ten aanzien van het ontwikkelen van vaardigheden kwam er in enkele gevallen wel naar boven dat medewerkers soms moeite hadden met deze kant van ontwikkelen:

“Ik heb wel gemerkt dat sommigen dat vaardigheden gedeelte wel lastig vonden. Maar dat heeft denk ik ook wel te maken met het feit dat we zo in de techniek zitten, ik merk dat aan mezelf ook wel, van die softe kant blijf ik liever af”.
(Respondent 17)

Er werd hierbij door de respondenten geen koppeling gemaakt met de onzekere situatie op de arbeidsmarkt maar met de (karakter)eigenschappen van de persoon. Volgens de respondenten hebben technische mensen over het algemeen een meer pragmatische en rationele instelling en hebben ze in sommige gevallen daarom meer moeite met vaardigheden. Hierbij moet wel vermeld worden dat dit maar door een klein gedeelte (4) van de respondenten genoemd werd. Anderzijds moet er ook rekening gehouden worden met het feit dat er sprake kan zijn van sociaal wenselijke antwoorden of schaamte; men zal daarom zoiets wellicht niet zo snel toegeven.

Deelvraag 2.

Hoe zien de medewerkers hun eigen rol/ verantwoordelijkheid bij persoonlijke ontwikkeling, en hoe zien de medewerkers de rol van de organisatie daarin?

Zoals in het theoretisch kader al naar voren kwam is de verantwoordelijkheid voor iemands loopbaan verschoven: eerder lag deze vooral bij de werkgever, die zekerheid op werk verschafte en zich ontfermde over de loopbaan van werknemers. Tegenwoordig spelen zowel organisatie als werknemer hierin een rol. KPN is een voormalig staatsbedrijf: het werd verzelfstandigd in 1989 en vanaf 1994 steeds verder geprivatiseerd, tot de overheid in 2005 de laatste aandelen verkocht. Mede door deze geschiedenis fungeerde KPN lang als een verzorger voor zijn medewerkers. Veel van de respondenten zijn dan ook bij KPN begonnen met het idee hun gehele werkzame leven bij deze organisatie te kunnen blijven werken, en zijn daarmee gewend aan het idee dat de organisatie de voornaamste verantwoordelijkheid draagt. Nog steeds biedt KPN het personeel veel mogelijkheden om zich, wanneer zij dit willen, verder te ontwikkelen, maar het bedrijf legt hierbij wel steeds meer verantwoordelijkheid bij de werknemer: deze moet zelf willen, er voor open staan en het initiatief nemen. In deze tweede deelvraag wordt besproken hoe de respondenten zelf hierover

denken, bij wie ligt de primaire verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling en loopbaan en wat is de rol van de manager hierin?

Ondanks het feit dat veel respondenten in dienst zijn getreden met het idee van ‘life time employment’, geeft toch een groot deel van de respondenten aan dat dit een gedeelde verantwoordelijkheid moet zijn. Er zijn zelfs negen respondenten die het zwaartepunt hiervan bij de werknemer leggen. Wel is het volgens de meeste respondenten -ook die de werknemer als hoofdverantwoordelijke zien- voornamelijk de verantwoordelijkheid van de organisatie om te faciliteren, door tijd in te plannen en/of door de opleidingen te financieren. Zoals eerder besproken is, blijkt dat het inplannen van tijd hierbij minder zwaar weegt dan de financiering. De verantwoordelijkheid van de werknemer houdt volgens de respondenten vooral in dat deze open moet staan om aan zijn of haar persoonlijke ontwikkeling te werken, en daarbij ook initiatief moet nemen. Eventueel zal de werknemer, wanneer dit gevraagd wordt, ook eigen tijd in moeten zetten om aan zijn of haar ontwikkeling te werken.

Door bijna iedere respondent wordt aangegeven dat het een voorwaarde is dat de werknemer zich zelf moet willen ontwikkelen. Een paar respondenten omschrijven dit als: ‘je gaat niet aan een dood paard trekken’:

“De verantwoordelijkheid ligt bij beiden. De medewerker moet in de eerste plaats zelf wel willen want aan een dood paard ga je niet trekken. Je kunt wel iemand op cursus sturen maar als ie dan vervolgens niets doet dan heb je er nog niets aan.”
(Respondent 10)

Dat de verantwoordelijkheid wat betreft het faciliteren van opleidingen vooral bij de organisatie wordt gelegd is wellicht te verklaren doordat de organisatie, zoals hierboven vermeld, altijd ruime mogelijkheden heeft geboden aan de medewerkers om zich te ontwikkelen als zij wilden. Medewerkers zijn het in die zin gewend om die keuze te hebben en om gebruik te kunnen maken van die mogelijkheden mochten zij dat willen.

Dat het overgrote deel van de respondenten ontwikkeling ziet als een gedeelde of vooral bij de werknemer liggende verantwoordelijkheid is positief te noemen, aangezien het merendeel van de respondenten al een geruime tijd bij KPN werkt en gewend is geweest aan KPN als een ‘verzorgende’ organisatie. De mening van de meeste respondenten komt overeen met de uitgangspunten van het beleid van KPN: de organisatie wil de ontwikkeling van medewerkers structureel ondersteunen, maar daar staat tegenover dat de werknemer zelf hun verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun eigen werkgelegenheid, economische waarde en talentontwikkeling.

De rol van de manager bij persoonlijke ontwikkeling wordt door vrijwel iedereen van groot belang geacht. De manager wordt geacht een begeleidende en coachende rol te hebben bij de ontwikkeling van een werknemer, en de werknemer op zijn of haar zwakke en sterke punten te wijzen. Ook zou de manager een goed beeld moeten hebben van de toekomstmogelijkheden van zijn werknemers:

*Als een manager door heeft hoe zijn medewerkers in elkaar zitten vind ik dat heel erg belangrijk is, hij of zij moet volgens mij precies weten waar jij komt te staan over een x aantal jaar. Ik vind dat wel een hele belangrijke.
(Respondent 33)*

Bij het beantwoorden van de derde deelvraag zal er verder in worden gegaan op de rol van de manager in het Rugzakprogramma en zal er gekeken worden of deze invloed heeft gehad op de manier waarop het rugzakprogramma is ervaren.

Deelvraag 3.

Hoe hebben de medewerkers van KPN Mobiel het Rugzakprogramma ervaren?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er allereerst gekeken naar de mate waarin de medewerkers deel hebben genomen aan het maken van het reisplan, reisverslag en aan trainingen en workshops. In het kader van het Rugzakprogramma moest men een reisplan opstellen met daarin voldoende aandacht voor het ontwikkelen van vaardigheden en/of het verbreden van kennis. Aan het einde van het jaar werd er een reisverslag geschreven met een beschrijving van hoe de betreffende medewerker zich in dat jaar had ontwikkeld. Dit Rugzakprogramma had een verplicht karakter: het maakte deel uit van de planningsafspraken en men werd hier op het einde van het jaar dan ook op beoordeeld. Het grootste deel van de respondenten heeft zich hieraan gehouden en heeft, naast de ontwikkeling op vakinhoudelijk gebied, ook aandacht besteed aan de ontwikkeling van vaardigheden en/of het verbreden van kennis.

Van alle geïnterviewde respondenten waren er zeven die om verschillende redenen geen reisplan hebben opgesteld of deze niet hebben uitgevoerd. Drie hiervan waren managers: twee managers waren ten tijde van het Rugzakprogramma nog niet werkzaam in de huidige functie, en één manager is in het betreffende jaar twee maal van functie gewisseld. De overige managers die wel hebben deelgenomen aan het Rugzakprogramma hebben zich hierin allen gericht op vaardigheden en het verbreden van de kennis. Van de uitvoerende medewerkers

heeft vrijwel iedereen een reisplan opgesteld, een enkeling die dit niet deed was ten tijde van het Rugzakprogramma niet in vaste dienst. Er is in de reisplannen van de uitvoerende medewerkers aandacht besteed aan vaardigheden door middel van het volgen van workshops, trainingen, of op andere wijzen zoals het zelf zoeken naar informatie en zich er bewust tijdens de dagelijkse werkzaamheden mee bezig houden. Ook hebben veel respondenten zich bezig gehouden met het verbreden van kennis. Van de 25 uitvoerende medewerkers volgden er zelfs vijf ten tijde van het Rugzakprogramma een hbo studie of module. Drie hiervan volgden bedrijfskunde en twee technische bedrijfskunde.

Echter, de mate waarin er deel is genomen aan het Rugzakprogramma zegt verder nog niet alles over hoe het door de respondenten is ervaren, het programma had immers een verplicht karakter. Alhoewel de aanleiding van dit onderzoek was dat er wat weerstand was ten tijde van het onderzoek is het overgrote deel van de respondenten behorende bij de groep uitvoerende medewerkers (17) vooral positief over de vorm en inhoud van het programma. Ook de gehele groep geïnterviewde managers was hier over het algemeen positief over.

Het programma is heel specifiek op de medewerker geënt, het is om jou beter te laten ontwikkelen, ik vind het wel een goede aanpak. Ik vind dat je moet waarderen dat het bedrijf energie steekt om jou te laten ontwikkelen en dat ze dat op een leuke manier presenteren. (Respondent 33, uitvoerende medewerker)

Ondanks dat er een hoge werkdruk heerste geven deze respondenten aan dat er ten tijde van het programma **voldoende tijd en middelen** beschikbaar waren om het programma goed uit te voeren. Het werd zelfs door meerdere respondenten als zeer positief gezien dat er in het Rugzakprogramma zoveel mogelijkheden waren, zowel op het gebied van de te kiezen richting van ontwikkelen als op financieel gebied. Meerdere keren werden deze mogelijkheden door de respondenten benoemd als: “ik zie het echt als een cadeautje”.

Wel hadden de positief gestemde respondenten (behorende tot de groep uitvoerende werknemers) ook wat kritiekpunten. De belangrijkste hiervan was dat voor hen de bedoeling achter het programma in het begin niet duidelijk was. In de loop van het jaar is dit bij de meeste medewerkers echter wel bijgetrokken:

In het begin was ik wel wat sceptisch, ik wist ook niet zo goed wat moeten we er nu eigenlijk mee. De communicatie in het begin was een beetje moeizaam, en de thrillscout was in het begin ook nog zelf zoekende van ja wat moet ik hier precies mee. Dat is na verloop van tijd wel wat duidelijker geworden hoor, ook bij de rest.” (Respondent 18)

De respondenten geven ook aan dat de onduidelijkheid in het begin ervoor heeft gezorgd dat veel uitvoerende medewerkers dachten dat het Rugzakprogramma ervoor bedoeld was om van mensen af te komen. Hierin speelt mee dat in dezelfde periode door het hoofdbestuur van KPN bekend werd gemaakt dat er middels een reorganisatie een groot aantal banen ging verdwijnen. Men ging de bedoeling van het Rugzakprogramma zelf invullen en maakte de koppeling met het grote aantal op de tocht staande banen en daarmee gepaard gaande outsourcingtrajecten. In de interviews is naar voren gekomen dat dit vooral in de beginfase heeft meegespeeld:

Het heeft ook wel een beetje te maken gehad met dat er in die tijd veel geruchten waren dat er veel mensen bij KPN weg moesten, en toen was de metafoor gekozen van nou vul je rugzak en dat werd door veel mensen begrepen van nou ja vul je rugzak met bagage en ga daarna ergens anders shoppen. Of uhhm KPN die doet er alles aan om me te ontwikkelen en doe ik dat echt niet dan kunnen jullie me er makkelijk uitwerken. Dat was de vrees die bij een aantal mensen leefde.

(Respondent 2)

Op sommige afdelingen heeft dit echter meer meegespeeld dan op andere: de afdeling CARE bijvoorbeeld onderging destijds een gehele structuurwijziging: drie afdelingen zijn toen samengevoegd en per 1 januari 2008 onder de naam CARE verder gegaan. Deze herstructurering bracht ook veel verschuivingen van banen en outsourcing met zich mee.

Bij ons speelde het toen ook net van de outsourcing, dus het verhaal van rugzak werd gekoppeld aan outsourcing (..) het was gewoon allemaal vrij onduidelijk.. en het werd ook niet sterk ontkracht door de organisatie zeg maar. Dat kwam later pas.

(Respondent 17)

Wanneer er teruggegrepen wordt op Figuur 2 in de theoretische verdieping, kan dit geschaard worden onder de factor ‘**situatie in het bedrijf**’: het feit dat er sprake was van grootschalige structuurwijzigingen en reorganisaties zorgt uiteraard voor onrust in een organisatie. De factor ‘**informatie en communicatie**’ in het figuur komt overeen met het feit dat de respondenten onvoldoende of onduidelijk informatie hadden ontvangen en hierdoor geen goed beeld hadden van de bedoeling van het programma, waardoor gevoelens van **angst en onzekerheid** de overhand namen. Dit heeft volgens het model een negatieve invloed op de houding ten aanzien van het Rugzakprogramma, en dit zien we inderdaad terug in de ervaringen van de respondenten in de beginfase van het programma. Dat meer en duidelijke informatie een positieve invloed heeft op de houding is ook terug te zien: in de loop van het jaar zijn de

bedoelingen duidelijker gecommuniceerd en hebben de respondenten een positievere houding aangenomen.

Dat de bedoeling van het programma bij aanvang van het programma niet helder is gecommuniceerd heeft dus gezorgd voor speculaties bij de uitvoerende medewerkers. Dit werd ook herkend door de managers. Alhoewel zij zelf die koppeling niet hadden gemaakt, zagen zij dit wel terug bij hun uitvoerende medewerkers. Enkele managers geven aan dat het hen veel moeite heeft gekost om de medewerkers te overtuigen van het feit dat het ontslaan van medewerkers niet de doelstelling was van het programma.

“Het kost je wekenlang recht praten van jongens het zit niet zo maar zo. Die vertrouwensband is op dat moment echt kapot, die moet je als manager herstellen en dat heeft aardig wat moeite gekost.”
(Respondent 28)

Er zal later in deze paragraaf nog teruggekomen worden op de rol die de manager heeft gespeeld tijdens het Rugzakprogramma.

Vijf medewerkers behorende tot de groep uitvoerende medewerkers waren neutraal over het Rugzakprogramma, wat wil zeggen dat noch de positieve noch de negatieve ervaring de overhand had. De resterende drie respondenten waren vooral negatief. De reden die hiervoor genoemd werd hangt vooral samen met het feit dat het programma een verplicht karakter had. Hierdoor werd er te weinig rekening gehouden met het individu, er werd niet gekeken of iemand het wel nodig had:

“Het zit me gewoon niet lekker dat ze het toch als een verplichting gaan doen. Het was als een wet die voor iedereen gold en er werd niet gekeken naar goh heeft diegene dat eigenlijk nodig of niet, heeft diegene een goede opleiding en is hij of zij goed ontwikkeld nou dan slaan we die even over, en dan gaan we ons concentreren op mensen die het nodig hebben.”
(Respondent 32)

Door een van deze respondenten, en ook door drie respondenten die in dit onderzoek als ‘neutraal’ aangemerkt kunnen worden noemden de grote aandacht voor vaardigheden onnodig:

“In mijn optiek is heel veel van dat soort projecten is heel erg gericht op gedrag zeg maar, verbeteren communicatie, feedback geven enz. Dus ja het is allemaal heel erg op gedrag gericht, en persoonlijk vind ik dat de laatste jaren dat er teveel de nadruk op dat gedrag is komen te liggen. Kijk ik ben zelf natuurlijk een techneut (...) maar er liggen dus heel veel

mogelijkheden om binnen dat traject dingen te doen waarvan ik denk van, ja wat is nog de relatie met het werk? Waar zitten we hier nu voor met zijn allen?”
(Respondent 1)

Dit heeft betrekking op de **veronderstelde voor- en nadelen** voor de werknemer: in dit geval ziet de respondent de noodzaak niet om zich (in die mate) te ontwikkelen op gebieden die geen directe relatie hebben tot het werk. Opmerkelijk is dat drie van deze respondenten aangaven dat zij naar hun mening onvoldoende tijd tot hun beschikking hadden om aan hun ontwikkeling te werken, terwijl de positief gestemde respondenten dit juist niet als een obstakel zagen.

In de theoretische verdieping is ook naar voren gekomen dat het van belang is dat de direct leidinggevende zijn medewerkers informeert, begeleidt en steunt. Zoals in de tweede deelvraag beschreven is waren vrijwel alle respondenten van mening dat de rol van de manager in een dergelijk programma belangrijk tot zeer belangrijk is. Echter, bij sommige respondenten bleek de manager deze rol onvoldoende op zich genomen te hebben. Twee respondenten van CARE gaven aan dat zij in het betreffende jaar een wisseling van het management hebben gehad en dat hierdoor de begeleiding wat betreft het Rugzakprogramma te wensen over liet. Doordat zij in het Rugzakprogramma als Thrillscouts fungeerden kwam er hierdoor veel op hun schouders terecht. Ook twijfelde één respondent eraan of de manager er zelf wel achter stond.

“ Wat ik gemerkt heb als Thrillscout is dat er heel veel op ons afkwam, dat we heel veel zelf hebben moeten doen. En ik vind dat met zulke projecten dat juist door het management gedragen moet worden.”
(Respondent 17)

“De manager stond er volgens mij ook niet helemaal achter, had ik het idee.. het stond ook op de business balance score card dus als iedereen nou even zijn reisverslag inlevert dan hebben wij aan die eis voldaan. Dus echt gepromoot is het nooit eigenlijk.”
(Respondent 26)

Wanneer deze respondenten werd gevraagd of het gebrek aan begeleiding en steun van de direct leidinggevende volgens hen invloed heeft gehad op de wijze waarop het Rugzakprogramma door de teamcollega's werd ervaren, antwoordden zij dat dit naar hun mening een negatieve invloed heeft gehad. De koppeling die men maakte naar het *outsourcen* en ontslaan van medewerkers kwam erg sterk terug in het betreffende team. Zij hebben het als vervelend ervaren dat zij het programma naar hun collega's toe steeds moesten verdedigen,

omdat het management dit niet deed. In andere teams, waar het management wel voldoende informatie en steun bood, is de weerstand eerder omgeslagen naar een positievere houding ten opzichte van het programma, zo kwam uit de interviews naar voren.

Conclusie

De centrale vraagstelling van dit onderzoek is: Wat is de houding van de medewerkers ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling en hoe hebben zij het Rugzakprogramma, dat gericht was op de persoonlijke ontwikkeling van deze medewerkers, ervaren? Uit de resultaten blijkt dat de meeste medewerkers persoonlijke ontwikkeling breed definiëren. Vakinhoudelijke ontwikkeling wordt genoemd in combinatie met het ontwikkelen van vaardigheden en/of het verbreden van kennis. Wanneer er specifiek werd doorgevraagd naar ontwikkeling op het gebied van vaardigheden of verbreden van kennis kwam er bij enkele respondenten naar boven dat zij op dit terrein onbekend zijn of waren en dat dit, gezien hun technische achtergrond, bij hen wel wat angstige of onzekere gevoelens oproept. Het grootste deel van de respondenten reageert echter enthousiast en beschouwt persoonlijke ontwikkeling als iets wat hen uitdaging geeft en hen helpt hun werk beter te doen en beter in hun vel te zitten. Zij zien vooral de voordelen in van persoonlijke ontwikkeling. Ook de situatie op de arbeidsmarkt werd door enkele respondenten genoemd als motiverende factor. Door zich te ontwikkelen hoopt men zich beter inzetbaar te maken en de positie op de arbeidsmarkt te verbeteren. Daarbij is het grootste deel van de respondenten bereid om zelf tijd in hun ontwikkeling te steken, mits het een opleiding is waar zij zelf de meerwaarde van inzien.

De houding ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling is over het algemeen positief te noemen en wordt vooral bepaald doordat men voldoening en uitdaging ervaart door zich te ontwikkelen: men ziet vooral de voordelen van persoonlijke ontwikkeling. Zoals in Figuur 1 te zien is wordt de houding dus vooral bepaald door persoonsgebonden kenmerken. De motivatie om zich te ontwikkelen is met name intrinsiek van aard: men wil het zelf graag. In de gevallen dat de medewerkers wel wat negatieve gevoelens ervaren ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling heeft dit voornamelijk te maken met de karaktereigenschappen van de persoon en de technische aard van de vooropleiding en functie. Een negatieve houding werd in geen van de gevallen gekoppeld aan de onzekere arbeidsmarkt.

Bij het beantwoorden van het tweede deel van de vraagstelling kan een indeling gemaakt worden in de houding van de medewerkers ten aanzien van het Rugzakprogramma in de beginfase en de houding in de eindfase. Uit de resultaten is namelijk gebleken dat de houding van de respondenten in beide fasen verschilt. In de beginfase van het programma was de houding bij veel respondenten als neutraal tot negatief aan te merken. Dit werd veroorzaakt door een aantal contextgebonden factoren. Ten eerste werd het door een aantal medewerkers

als negatief ervaren dat het programma een verplicht karakter had. Opmerkelijk hierbij is dat ook bij medewerkers die in eerste instantie positief gestemd waren het een negatieve invloed heeft gehad op hun motivatie en houding toen zij hoorden dat het een verplichting was. Dit kan verklaard worden met behulp van de theorie van Deci (1975). Deci stelt dat er twee aspecten zijn, competentie en zelfbepaling, die behoren tot de meest belangrijke behoeftes van mensen. Mensen zien het liefst zichzelf als de oorzaak van hun gedrag. Wanneer de handeling al voortkomt vanuit intrinsieke motivatie en deze handeling wordt later door anderen als norm gesteld, dan zal de intrinsieke motivatie hierdoor gedoofd worden. De persoon ervaart hierbij een verlies aan autonomie en zal zich minder competent voelen. Men verricht dezelfde handeling niet meer met zoveel voldoening als voorheen doordat men het gevoel heeft dat dit gedrag niet meer 'uit zichzelf' komt.

Een ander belangrijk punt is dat door veel respondenten werd aangegeven dat voor hen de bedoeling achter het Rugzakprogramma niet geheel duidelijk was. Tegelijkertijd werd er een grootschalige reorganisatie aangekondigd die gepaard zou gaan met ontslag en outsourcing. Medewerkers gingen deze reorganisatie koppelen aan het Rugzakprogramma en men veronderstelde dat het Rugzakprogramma bedoeld was om mensen te ontslaan. Dit veroorzaakte gevoelens van onzekerheid en angst en leidde bij veel medewerkers tot een negatieve houding ten aanzien van het Rugzakprogramma. Hierin herkennen we Sennett (1998) die beschrijft dat deze gevoelens veroorzaakt worden door de toenemende flexibilisering en daarmee gepaarde organisatieveranderingen. Volgens Sennett hebben mensen behoefte aan een bepaalde mate van zekerheid en stabiliteit om goed te kunnen functioneren. Alhoewel dit inderdaad terug te zien is tijdens de beginfase van het Rugzakprogramma, blijkt dit na verloop van tijd toch veel minder van toepassing te zijn. Achteraf gezien heeft namelijk het grootste deel van de medewerkers positieve gevoelens over het Rugzakprogramma. De omslag in de houding is vooral veroorzaakt doordat de bedoeling achter het programma duidelijker is gecommuniceerd en doordat men, toen men eenmaal bezig ging met het Rugzakprogramma, zich meer bewust werd van de voordelen van het programma. Ook gaven veel medewerkers aan dat de rol van de direct leidinggevende hierin erg belangrijk is geweest: door de medewerkers goed te informeren, ondersteuning te bieden en in te laten zien wat de voordelen van het programma waren werden de negatieve gevoelens bij de medewerkers verminderd .

Andersom is ook gebleken dat een gebrek aan steun en begeleiding van de direct leidinggevende de negatieve gevoelens in stand heeft gehouden en wellicht zelfs heeft

versterkt. Ook noemen de medewerkers die na afloop van het programma een nog steeds een neutrale of negatieve houding hadden het verplichte karakter van het programma als negatief punt. Er zou hierdoor te weinig rekening zijn gehouden met het individu: er werd niet gekeken of de medewerker in kwestie het wel nodig had en of hij of zij er voldoende tijd voor had. Een ander genoemd argument was dat er in het programma een te grote nadruk zou zijn gelegd op vaardigheden en verbreden van kennis. In al deze gevallen ziet men de noodzaak niet in om zich (in die mate) op die gebieden te ontwikkelen. Wanneer medewerkers de noodzaak van persoonlijke ontwikkeling niet of onvoldoende inzien zal het moeilijk zijn om hen hiervoor te motiveren. De direct leidinggevende zou hierbij wellicht kunnen proberen om de medewerker de voordelen laten inzien. Mocht dit geen effect hebben dan heeft het echter weinig zin om het de medewerker te verplichten: hierdoor vergroot de weerstand alleen maar. In het kader van de maatschappelijke ontwikkelingen waarbij de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling steeds meer bij de werknemer komt te liggen is het in een dergelijk geval ook wellicht beter om de verantwoordelijkheid bij de betreffende werknemer te leggen.

KPN is eerder in dit onderzoek getypeerd als massadienstverlening. De vraag die daarbij opkwam is hoe de medewerkers dit beleven en in welke mate deze beleving invloed heeft op de houding ten aanzien van een het Rugzakprogramma. Uit de resultaten kan opgemaakt worden dat het type organisatie wel degelijk invloed heeft gehad: het verplichte karakter en de organisatiebrede reorganisatie zijn voorbeelden van het feit dat de medewerkers zijn gebonden aan de vooraf vastgestelde regels van de organisatie. Daarbij komt het overeen met top-down beleid: er wordt vanuit een centrum vormgegeven aan de algehele samenhang van de organisatie waarbij het management zijn eigen beleid maakt. Deze factoren hebben de houding ten aanzien van het Rugzakprogramma negatief beïnvloed, en er kan daarom gesteld worden dat de medewerkers het als niet prettig ervaren om als radertjes in een machine te fungeren.

Uiteindelijk kan er gesteld worden dat de weerstand tijdens het programma dus niet veroorzaakt werd door een negatieve houding ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling, maar vooral door contextgebonden factoren informatie en communicatie, de situatie in het bedrijf, begeleiding van de leidinggevende en het verplichte karakter van het Rugzakprogramma. Andersom hebben echter de factoren informatie en communicatie en de begeleiding van de direct leidinggevende de houding in de loop van het programma juist in positieve zin beïnvloed.

Beleidsaanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling die naar aanleiding van dit onderzoek gedaan wordt, hangt samen met het verplichte karakter van het Rugzakprogramma. De weerstand ten tijde van het programma is deels toe te schrijven aan het feit dat men het als een verplichting heeft ervaren. De huidige verschuiving van de verantwoordelijkheid van werkgever naar werknemer strookt hier niet mee: ondanks dat een organisatie een dergelijk programma natuurlijk wil stimuleren, doet een verplichting tekort aan de eigen verantwoordelijkheid van de werknemers. Het past in de huidige trend om die verantwoordelijkheid bij de werknemers te leggen. Daarbij werkt een verplicht karakter negatief op de motivatie van een werknemer die er normaal positief tegen over staat: zodra iets een 'moet' wordt en er druk op komt te staan werkt dit in sommige gevallen negatief op de intrinsieke motivatie (Deci, 1975).

De tweede aanbeveling hangt samen met de rol van het management. Uit de resultaten van de interviews is gebleken dat de rol van de direct leidinggevende van invloed is op de houding van medewerkers ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling. Wanneer informatie en steun van de direct leidinggevende ontbreekt, kunnen aannames en speculaties de overhand nemen en zal de weerstand bij werknemers toenemen. Dit was tijdens het Rugzakprogramma bij sommige teams terug te zien. De inzet van de thrillscouts heeft hierbij wel iets geholpen bij het verminderen van de weerstand maar zij hebben lang niet de invloed op hun collega's die een manager zou hebben. Het is dus voor het hoger management van belang toe te zien op de begeleiding van de teammanagers tijdens een dergelijk programma, en ervoor zorg te dragen dat deze leidinggevenden uitdragen ook zelf achter het programma te staan. Dit kan bijvoorbeeld door het aanstellen van een stuurgroep die specifiek gericht is op het coachen en motiveren van de direct-leidinggevenden.

De derde beleidsaanbeveling hangt samen met het borgen van de aandacht voor ontwikkeling. Zoals in de eerste aanbeveling naar voren is gekomen is het niet wijselijk dit via een verplichting onderdeel te maken van bijvoorbeeld de planningsafspraken. Het zou wellicht een beter plan zijn om de direct-leidinggevende het een vast onderdeel te laten maken van de bilaterale gesprekken met zijn medewerkers. Op deze manier blijft het onderwerp zo steeds bij de medewerkers onder de aandacht, zonder dat men er op beoordeeld wordt. Uiteindelijk draagt het, weliswaar indirect, toch bij aan een positieve beoordeling: iemand die actief werkt aan zijn ontwikkeling en zwakke punten zal uiteindelijk beter in zijn vel zitten en zijn werk beter doen. De teammanager zal moeten proberen de werknemer dit in te laten zien.

Mocht iemand echt niet willen, dan is dat uiteindelijk zijn of haar eigen verantwoordelijkheid en is het zonde om daar veel tijd en energie in te steken.

Discussie & reflectie

In dit hoofdstuk zullen de beperkingen van dit onderzoek besproken worden, zodat hier bij toekomstig (wetenschappelijk) onderzoek rekening mee kan worden gehouden.

In de bestaande wetenschappelijke literatuur is er erg weinig te vinden over de houding van werknemers ten aanzien van (persoonlijke) ontwikkeling. In dit onderzoek is er daarom ook enkele keren teruggegrepen op daaraan verwante literatuur over de houding van werknemers ten aanzien van verandering. Het is wenselijk dat er meer onderzoek wordt gedaan naar hoe men staat ten aanzien van (persoonlijke) ontwikkeling en trajecten die hierop gericht zijn, vooral gezien de ontwikkelingen in de maatschappij waarbij men steeds sneller geacht wordt zich te kunnen aanpassen en werknemers zich dus steeds moeten blijven ontwikkelen. Daarbij is er een reële kans dat in de toekomst het ontslagrecht versoepeld zal gaan worden, wat als bijkomend gevolg zal hebben dat organisaties hun werknemers voldoende moeten opleiden zodat zij wanneer er ontslag volgt makkelijker elders aan de slag kunnen. Er zal in dat geval dus meer gestuurd moeten worden op ontwikkeling en dus is het van belang om meer te weten over hoe werknemers reageren op dergelijke programma's en wat hen motiveert om zich te ontwikkelen.

In het tweede deel van de vraagstelling is de houding van de werknemers ten aanzien van het Rugzakprogramma onderzocht. Dit gedeelte van het onderzoek was evaluatief van aard: het programma liep in 2007 en was dus bijna op zijn einde toen dit onderzoek startte. Hierdoor heb ik als onderzoeker geen mogelijkheid gehad om het gehele proces bij te wonen en ben ik voor alle informatie afhankelijk geweest van de respondenten. Het is hierdoor mogelijk dat bepaalde informatie uit de interviews niet geheel overeen komt met de werkelijkheid gezien de mogelijke subjectiviteit van de respondenten. In een volgend onderzoek is het aan te raden om als onderzoeker ook het gehele proces mee te maken en mee te nemen in het onderzoek.

Door de beperking in tijd en de gekozen onderzoeksmethode zijn er een beperkt aantal respondenten geïnterviewd. Wat betreft de interne validiteit zou het wenselijk zijn om de kwalitatieve data in dit onderzoek aan te vullen met kwantitatieve data. Het voordeel van de in dit onderzoek gehanteerde methode van dataverzameling is dat er dieper op bepaalde zaken in is gegaan, een nadeel is echter dat er maar een beperkt deel van de respondenten is ondervraagd. Door middel van kwantitatief onderzoek zou een groter gedeelte van de onderzoekspopulatie gehoord kunnen worden, wat de interne validiteit van dit onderzoek

verhoogd. Ten slotte is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek naar andere afdelingen en/of organisaties beperkt. Zoals al eerder aangegeven gaat het in dit onderzoek om een casestudie bij een technische divisie, met zijn geheel eigen kenmerken, en is de kans dan ook groot dat er op andere afdelingen of in andere organisaties anders op een dergelijk programma zou reageren. Bovendien gaat het hier om de evaluatie van een specifiek programma waarbij enkele contextgebonden factoren een grote rol hebben gespeeld bij de houding van de werknemers ten aanzien van dat programma. De kans is erg klein dat andere organisaties of afdelingen precies hetzelfde programma hebben, laat staan dat de omstandigheden op dat moment hetzelfde zijn. Wat betreft het eerste deel van de deelvraag, de houding ten aanzien van persoonlijk ontwikkeling in het algemeen, is dit minder van toepassing omdat dit niet gebonden is aan een specifiek programma. Wel speelt daarbij mee dat het om een technische divisie gaat en medewerkers wellicht wat pragmatischer en rationeler zijn ingesteld als andere werknemers.

Zoals in de inleiding van dit onderzoek is aangegeven is er zeer weinig bestaand wetenschappelijk onderzoek dat ingaat op de houding ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling of de houding ten aanzien van programma's die hierop gericht zijn. Met dit onderzoek hoopte ik deze leemte op te kunnen vullen. Het is in dit onderzoek gebleken dat alle factoren die in de modellen naar voren komen zeer goed bruikbaar zijn om de houding ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling te verklaren. Wel is er een belangrijke van invloed zijnde factor in dit onderzoek naar voren gekomen die in het tweede model (Figuur 2) ontbreekt. In dit onderzoek is gebleken dat het verplichte karakter van invloed is geweest op de houding ten aanzien van het Rugzakprogramma. Het verplichte dan wel vrijwillige karakter van een programma heeft te maken met de vorm en inhoud van een programma. Het is daarom raadzaam om in het model -als contextgebonden factor- 'vorm en inhoud van het programma' toe te voegen.

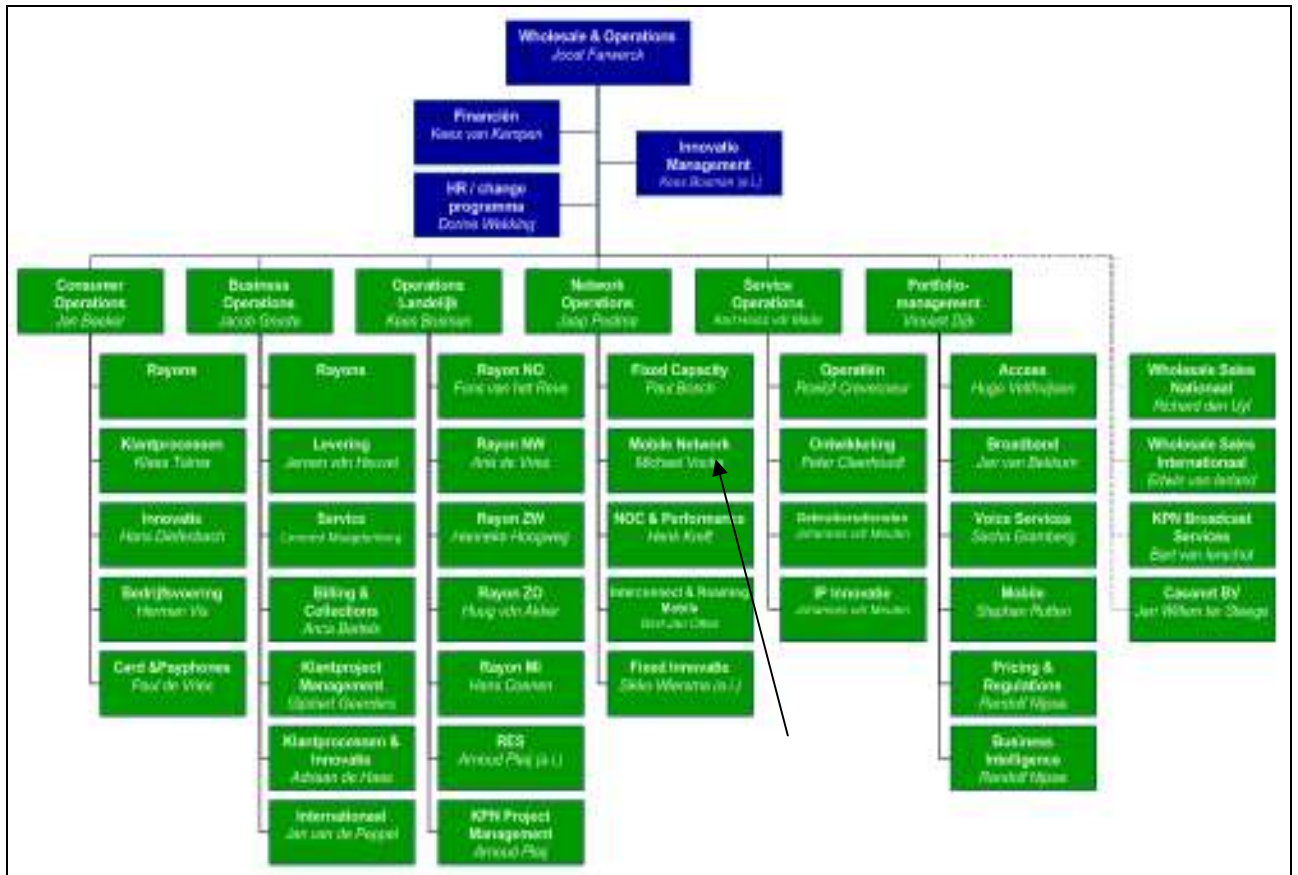
Literatuurlijst

- Beck, U. (1992). *Risk society: towards a new modernity*. London: Sage.
- Boeijs, H.R. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Brouwer, P. (2001) *Inzetten op inzetbaarheid. Employability in organisaties*. Tilburg: OSA.
- Bijsterveld, M. van (2004). Paradoxen bij organisatieverandering. In: H. Doorewaard & W. de Nijs (Red.), *Organisatieontwikkeling en human resource management* (pp. 95-119). Utrecht: Lemma.
- Boll erot, P. (2001). Two Actors in Employability: The Employer and the Worker. In: P. Weinert (Eds), *Employability - From Theory to Practice* (pp. 51-90). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Carr, D. K., Hard, K. J., & Trahan, W. J. (1995). *Managing the change process: a field book for change agents, consultants, team leaders and reengineering managers*. New York: McGraw-Hill.
- Coch, L. & French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, no. 01, pp. 512-532.
- Conner, D. R. (1998). *Managing at the speed of change*. How resilient managers succeed and prosper where others fail. Chichester: Wiley.
- Connor, P. & Lake, L. (1994). *Managing Organizational Change*. USA: Praeger Publishers.
- Deci, E.L. (1975) *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Engardio, P. (2005). Outsourcing innovation. *Business Week*, no 0, 31/03/05, 84-91.
- Gaspersz, J. en Ott, M. (1996) *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Van Gorcum: Assen
- Gaspersz, J.B.R (red). (1998) *Employability. Adviezen voor blijvende inzetbaarheid*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie
- Gastelaars, M. (1997) *Human service in veelvoud: een typologie van dienstverlenende organisaties*. Amsterdam: SWP.
- Gr undeman, R.W.M. & Vries, S. de (2002) *Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Hart, H. 't. e.a. (1998) *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.

- Keenoy, T. (1999) HRM as hologram: A polemic. *The Journal of Management Studies*, no. 36, 1-23.
- Keenoy, T. en Anthony, P. (1992) HRM: metaphor, meaning and morality. In: P. Blyton en P. Turnbull (Red.) *Reassessing Human Resource Management*. Londen: Sage.
- Kotter, J.P. en Schlesinger, L.A. (1979) Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, Maart-April, pp.106-149.
- Metselaar, E. E. (1997) *Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam: VU huisdrukkerij
- Metselaar, E. E. & Cozijnsen, A. J. (2002) *Van weerstand naar veranderingsbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications
- Nijs, W. de (2004). Employability: loopbanen, mobiliteit en investeren in talenten. In: H. Doorewaard & W. de Nijs (Red.), *Organisatieontwikkeling en human resource management* (pp.237-252). Utrecht: Lemma.
- Pena, A.(2001). Contracting a third party to cut costs. *Hispanic*, no.12, pp. 46.
- Schoemaker, M.J.R. (2004). Employability: loopbanen, mobiliteit en investeren in talenten. In: H. Doorewaard & W. de Nijs (Red.), *Organisatieontwikkeling en human resource management* (pp.237-252). Utrecht: Lemma.
- Scott, W. Richard (2003) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Pearson.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character*. New York: Norton.
- Stickland, R. (1996). Career self-management, can we live without it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, no. 5, 583-596.
- Storey, J. (ed.) (1995) *Human resource management: a critical text*. London: Lemma.
- Thijssen, J.G.L. (1997) *Leren om te overleven. Over personeelsontwikkeling als permanente educatie in een veranderende arbeidsmarkt*. Utrecht: Elinkwijk
- Vinke, R.H.W. en Schokker, J. (2001) *Bindend motiveren*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Watson, G. (1969). Resistance to change. In: W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (Red.), *The planning of change*, pp. 488-498. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Watson, T.J. (2001) *In Search of Management*. London: Thomson Learning

Bijlage 1: Positie binnen de KPN organisatie





**MNO Mobile Network
Operations**

- Radio Acces
- Transport Services
- RSM Rollout en Site Management
- CARE

Bijlage 2: Schema organisatiemodellen Gastelaars

Typen/ Hoofdkenmerken	Selectie- bureaucratie	Massa- dienstverlening	Professionele dienstverlening	Vrijwillige vereniging	Zorg- arrangement	Individuele dienstverlening
1. Referentiekader	Verstatelijking en juridificering	Rationalisering en commercialisering	Professionalisering	Scheiding van werk en vrije tijd	Scheiding van arbeid en zorg	Individualisering
2. Centrale waarden	Rechtsgelijkheid en rechtszekerheid	Doelmatigheid en rendement	Professionele kwaliteit	Vrijwillige betrokkenheid	Continuïteit van zorg	Zelfbeschikkingsrecht van klant
3. Centrale technologie	Selecteren	Leveren	Gericht veranderen	Mobiliseren	Zorg verlenen	Onderhandelen
4. De uitvoerenden	Eerstelijns bureaucaat/ gebonden	Radertje/ ingelijfd	Professional/ autonoom	Amateur of onbezoldigd professional/ betrokken	Verzorgende/ discretionair	Deskundig onderhandelaar/ discretionair in samenspraak met klant
5. De klanten	Belanghebbende	Anonieme afnemer	Geval	Lid of vrijwillige deelnemer	Bewoner of afhankelijke cliënt	Partner
6. Coördinatie	Procedure	Protocollen/ omzet	Onderling overleg en standaard vaardigheden	Spelregels en sociale controle	Direct toezicht	Omzet en tevredenheid
7. Structuur	Hiërarchie	Machine	Eilandenstructuur	Egalitaire gemeenschap	Patriarchaal verband	Relatie-netwerk
8. Management	Eerst verantwoordelijke/ <i>liaison</i>	Ondernemer/ resource allocator	Beschermer/ <i>negotiator</i>	Charismatisch leider/ <i>figurehead</i>	Gezaghebbende/ disturbance handler	Primus inter pares/ <i>spokesperson</i>

(Uit: Gastelaars, 1997:23)

Bijlage 3: Topiclijst interviews uitvoerende medewerkers

Inleiding

In het kader van mijn studie ben ik op dit moment bezig met een onderzoek op de Mobile Network afdeling van KPN. Ik volg de opleiding Algemene Sociale Wetenschappen en bevind me nu in het laatste jaar (de Master). Om af te studeren moet ik een onderzoek doen, deze doe ik dus hier (KPN). Mijn onderzoek richt zich op het WOW-project, en dan in het bijzonder op het rugzakproject in 2007. Dit project was erop gericht u als medewerker van KPN de mogelijkheid te geven uzelf verder te ontwikkelen. Ik wil graag van u weten hoe u dit heeft ervaren en het interview zal dan ook voornamelijk ingaan op dit onderwerp. Voordat we beginnen wil ik u eerst nog zeggen dat ik uiterst zorgvuldig zal omgaan met de door u gegeven antwoorden, het interview zelf zal alleen beschikbaar zijn voor mijzelf en mijn begeleidster. Uw antwoorden op de vragen zullen bij verwerking in het onderzoek geanonimiseerd worden, dit betekent dat uw antwoorden niet naar u als persoon herleidbaar zullen zijn. Heeft u er bezwaar tegen dat ik dit gesprek opneem? Ik zou graag willen beginnen met het stellen van enkele algemene vragen:

- Naam, leeftijd, functie,
- Hoelang werkzaam in bedrijf, hoelang werkzaam in functie.
- Eventuele andere functies binnen het bedrijf gehad?

Inhoud werk

Ik ben erg benieuwd hoe u de inhoud van uw werk ervaart. Zou u mij kunnen vertellen:

- Wat uw functie inhoudt
- Voldoende uitdaging bij het uitvoeren van de taken?
- Geeft het een bijdrage aan uw persoonlijke ontwikkeling?

Ontwikkeling algemeen

- Hoe staat u ten opzichte van ontwikkeling: positief/negatief
- Wat verstaat u precies onder ontwikkeling? (breedte diepte)
- Wat zijn de voorwaarden waaronder u zich wilt ontwikkelen:
 - stel dat het in uw eigen tijd zou zijn
 - stel dat u het zelf zou moeten betalen
 - andere voorwaarden?
- Waar ligt volgens u de primaire verantwoordelijkheid voor iemands ontwikkeling: bij de organisatie of bij de werknemer?
- Wat is volgens u de rol van de manager hierin?

Rugzakprogramma

Zoals ik in het begin al aangaf is vorig jaar het rugzakproject van start gegaan. Ik ben erg benieuwd naar uw ervaringen met dit project. Ik zou allereerst graag weten of u gebruik heeft gemaakt van de mogelijkheid cursussen te volgen?

- Zo ja, welke cursussen heeft u gevolgd?
- Hoe hebt u deze cursussen ervaren (positief/negatief)?
- Hebt u het idee er veel van geleerd te hebben?
- Waarom hebt u voor deze cursussen gekozen? Zo nee, waarom hebt u ervoor gekozen geen cursussen te volgen?

- Hebt u de behoefte u te blijven ontwikkelen? Waarom wel/niet?
- Wat denkt u dat de invloed van dit project/deze verandering is (of kan zijn) op uw dagelijkse werkzaamheden en uw werkzaamheden in de toekomst?
- Wat denkt u dat de gevolgen zijn van het project voor de divisie MNO?

Het rugzakproject is ingezet om medewerkers de kans te geven zich te ontwikkelen. Ik ben benieuwd naar wat u van de vorm en inhoud vond van het programma.

- Heeft u naar uw mening voldoende middelen (tijd/geld) gekregen om mee te doen aan de trainingen workshops?
- Was het voor u goed te combineren met uw dagelijkse werkzaamheden?
- Hoe heeft u de aansturing van het project vanuit de organisatie ervaren?
- Werden medewerkers naar uw mening voldoende voorgelicht over het project en de bedoelingen daarvan?
- Vond u het project een ingrijpende verandering?

Collega's en leidinggevende

Nu we het over uw eigen ervaringen hebben gehad ben ik ook benieuwd hoe u denkt dat uw collega's het rugzakproject hebben ervaren.

- Hoe hebben uw directe collega's het project ervaren?
- Waarom waren uw collega's positief/negatief/neutral?
- In welke mate hebben zij deelgenomen aan de cursussen en workshops?
- Ook leidinggevendenden konden deelnemen aan de trainingen en workshops. Heeft u een idee hoe uw direct leidinggevende het project heeft ervaren?
- Heeft uw leidinggevende naar uw mening invloed gehad op uw gedrag of uw houding ten opzichte van het project? Zo ja, kunt u dit toelichten?
- Wat zou de rol van de manager moeten zijn in een dergelijk project?
- Hoe ervaart u het contact met uw leidinggevende?

Casus

Tenslotte zou ik u nu graag een casus willen voorleggen. Stel, u bent manager van heel MNO, en u zou, met de kennis die u nu heeft, weer aan het begin staan van het Rugzakprogramma. Hoe zou u dat aanpakken? Zou u wellicht een andere aanpak kiezen? Of zou u alleen bepaalde aspecten van de huidige aanpak willen veranderen? Hoe denkt u dat u uw medewerkers het beste zou kunnen motiveren om zich te (blijven) ontwikkelen?

Dit waren mijn vragen, wilt u zelf nog wat kwijt?
Ik wil u bedanken voor uw tijd!

Bijlage 4: Topiclijst interviews managers

Inleiding

In het kader van mijn studie ben ik op dit moment bezig met een onderzoek op de Mobile Network afdeling van KPN. Ik volg de opleiding Algemene Sociale Wetenschappen en bevind me nu in het laatste jaar (de Master). Om af te studeren moet ik een onderzoek doen, deze doe ik dus hier (KPN). Mijn onderzoek richt zich op het WOW-project, en dan in het bijzonder op het rugzakproject in 2007. Dit project was erop gericht medewerkers van KPN de mogelijkheid te geven om zich verder te ontwikkelen. Ik wil graag van u weten hoe u dit heeft ervaren en het interview zal dan ook voornamelijk ingaan op dit onderwerp. Voordat we beginnen wil ik u eerst nog zeggen dat ik uiterst zorgvuldig zal omgaan met de door u gegeven antwoorden, het interview zelf zal alleen beschikbaar zijn voor mijzelf en mijn begeleidster. Uw antwoorden op de vragen zullen bij verwerking in het onderzoek geanonimiseerd worden, dit betekent dat uw antwoorden niet naar u als persoon herleidbaar zullen zijn. Heeft u er bezwaar tegen dat ik dit gesprek opneem? Ik zou graag willen beginnen met het stellen van enkele algemene vragen:

- Naam, leeftijd, functie,
- Hoelang werkzaam in bedrijf, hoelang werkzaam in functie.
- Eventuele andere functies binnen het bedrijf gehad?

Inhoud werk

Ik ben erg benieuwd hoe u de inhoud van uw werk ervaart. Zou u mij kunnen vertellen:

- Wat uw functie inhoudt
- Voldoende uitdaging bij het uitvoeren van de taken?
- Geeft het een bijdrage aan uw persoonlijke ontwikkeling?

Ontwikkeling algemeen

- Hoe staat u ten opzichte van ontwikkeling: positief/negatief
- Wat verstaat u precies onder ontwikkeling? (breedte diepte)
- Wat zijn de voorwaarden waaronder u zich wilt ontwikkelen:
 - stel dat het in uw eigen tijd zou zijn
 - stel dat u het zelf zou moeten betalen
 - andere voorwaarden?
- Waar ligt volgens u de primaire verantwoordelijkheid voor iemands ontwikkeling, bij de organisatie of bij de werknemer?
- Wat is volgens u de rol van de manager hierin?

Rugzakprogramma

Zoals ik in het begin al aangaf is vorig jaar het rugzakproject van start gegaan. Ik ben erg benieuwd naar uw ervaringen met dit project. Ook u als manager was in de gelegenheid cursussen te volgen, heeft u hier gebruik van gemaakt?

- Zo ja, welke cursussen heeft u gevolgd?
- Hoe hebt u deze cursussen ervaren (positief/negatief)?
- Hebt u het idee er veel van geleerd te hebben?
- Waarom hebt u voor deze cursussen gekozen? Zo nee, waarom hebt u ervoor gekozen geen cursussen te volgen?

- Hebt u de behoefte u te blijven ontwikkelen? Waarom wel/niet?
- Wat denkt u dat de invloed van dit project/deze verandering is (of kan zijn) op uw dagelijkse werkzaamheden en uw werkzaamheden in de toekomst?
- Wat denkt u dat de gevolgen zijn van het project voor de divisie MNO? (*positief/negatief*)

Het rugzakproject is ingezet om medewerkers de kans te geven zich te ontwikkelen. Ik ben benieuwd naar wat u van de vorm en inhoud vond van het programma.

- Heeft u naar uw mening voldoende middelen (tijd/geld) gekregen om mee te doen aan de trainingen workshops?
- Was het voor u goed te combineren met uw dagelijkse werkzaamheden?
- Hoe heeft u de aansturing van het project vanuit de organisatie ervaren?
- Werden medewerkers naar uw mening voldoende voorgelicht over het project en de bedoelingen daarvan?
- Vond u het project een ingrijpende verandering?

Collega's en leidinggevende

Nu we het over uw eigen ervaringen hebben gehad ben ik ook benieuwd hoe u denkt dat uw collega's het rugzakproject hebben ervaren.

- Hoe hebben de medewerkers in uw team het project ervaren?
- Waarom waren uw medewerkers positief/negatief/neutraal?
- Hoe hebben de andere leidinggevenden het project ervaren? Waren er verschillen in mening? Heeft dit invloed gehad op uw mening?
- In welke mate hebben zij deelgenomen aan de cursussen en workshops?
- Wat was de houding van uw direct leidinggevende tov het project?

Casus

Ten slotte zou ik u nu graag een casus willen voorleggen. Stel, u bent manager van heel MNO. Het gaat niet goed met deze divisie en om het hoofd boven water te houden en de concurrentie met andere bedrijven aan te kunnen moeten de medewerkers meer open gaan staan ten opzichte van veranderingen en hun persoonlijke ontwikkeling. Hoe zou u dat aanpakken? Zou u wellicht een andere aanpak kiezen? Of zou u alleen bepaalde aspecten van de huidige aanpak willen veranderen? Hoe denkt u dat u uw medewerkers het beste zou kunnen motiveren om zich te (blijven) ontwikkelen?

Dit waren mijn vragen, wilt u zelf nog wat kwijt?

Ik wil u bedanken voor uw tijd!