

Succesvolle starters op de huidige arbeidsmarkt

Crisis voor starters?

Wie als starter de huidige arbeidsmarkt betreedt, wordt geconfronteerd met flexibele arbeidscontracten en baanonzekerheid. Welke factoren van de werkcontext en de starters zelf zorgen ervoor dat zij ook in deze arbeidsmarkt succesvol kunnen zijn?

Jeanine Spierings & Maaike Veldt

Al enkele jaren volgen wij alumni die in 2009 en 2010 afstudeerden aan de opleiding HRM van de Hogeschool van Amsterdam. Met circa twintig alumni bespraken wij sindsdien drie maal het verloop van hun loopbaan. Welke factoren zijn van invloed op hun loopbanen, welke invloed heeft de werkcontext en wat doen ze zelf?

In de jaren dat deze HR-professionals hun diploma behalen, breekt de economische crisis uit: HR-afdelingen worden gesaneerd en vaste contracten worden niet meer verstrekt. In dit artikel laten we zien dat een aantal alumni er in deze lastige tijd toch in slaagt hun loopbaandoelen dichterbij te brengen.

We starten dit artikel met de verhalen van vier succesvolle alumni en gaan vervolgens in op wat ons daarin opvalt en wat we daarvan kunnen leren. Wat maakt de alumni succesvol, wat doen ze zelf, wat is de bijdrage van hun omgeving, collega's en leidinggevende? We gaan in op hun ambities en hoe ze deze probeerden te realiseren in de functies die zij op dat moment vervulden of hoe ze die door een vervolgopleiding dichterbij dachten te brengen. Na een beschrijving van hun verhalen sluiten we af met aanbevelingen aan HRD-professionals in organisaties: hoe kunnen HRD'ers ervoor zorgen dat de stap op de arbeidsmarkt voor meer starters succesvol is?

Maarten

Maarten studeerde af in 2009. Hij profileerde zich tijdens de afstudeerperiode goed en schreef een gedegen adviesrapport.

Door contact te onderhouden met de organisatie waar hij is afgestudeerd, krijgt hij daar een baan aangeboden als MD-assistent. *'Er was*

geen procedure, zodra de functie vrij kwam ben ik gebeld.'

In eerste instantie vindt Maarten de organisatie niet gericht op verbeteren en vernieuwen. Hij heeft een aantal keren aangekaart dat hij wel kansen ziet voor zijn afdeling, maar volgens Maarten werd er door de organisatie niets mee gedaan. Hij mist inhoudelijke gesprekken over het werk, dat frustrereert hem.

Maarten wil laten zien wat hij kan en daarvoor moeten taken uitdagend zijn en moet hij vrijheid en vertrouwen krijgen om dingen naar eigen inzicht in te vullen. *'Ik wil niet stilstaan, daar kan ik niet tegen, ik heb een creatieve spanning nodig.'*

Hij overwoog een master te gaan volgen, omdat dit mogelijk een uitdagende functie dichterbij kan brengen. Daarnaast netwerkt hij en probeert hij uitdagende taken naar zich toe te trekken.

De organisatie was bereid mee te betalen aan zijn master, maar dat zou geen reden zijn voor hem om te blijven.

In november 2011 is Maarten HR-adviseur bij dezelfde werkgever. Hij had bij een collega aangegeven interesse te hebben in werk als HR-adviseur, is daar met haar over in gesprek gebleven en heeft de baan gekregen.

Hij geniet van de autonomie en van de breedheid van zijn functie. Taken komen wel terug maar zijn steeds weer anders, het ene dossier is het andere niet. Hij kan nog veel leren van zijn leidinggevende en van de taken die hij uitvoert. Daarom heeft hij geen vertrekintentie. Hij neemt initiatief en het lukt hem inmiddels om zijn ideeën ook ten uitvoer te brengen. De master die hij wilde volgen om uitdagender taken te krijgen is niet meer aan de orde, zijn functie is uitdagend en hij leert genoeg.

Hafsa

Hafsa begon al in haar afstudeerjaar (2009) te solliciteren. Toen dat niet meteen lukte, stelde ze haar zoekstrategie bij. Na de zomer werd ze benaderd door een gemeente voor de functie van klantmanager, waarbij ze mensen zonder werk zou helpen re-integreren en vooral bijstandsaanvragen zou behandelen. De reisafstand was groot, maar uiteindelijk brak haar toch vooral het niveau van de functie op. Er was beloofd dat ze een allround-medewerker zou worden. *'Na een maand had ik al een gesprek aangevraagd: hoe lang duurt het voordat ik echt mijn eigen dossiers ga krijgen? Toen werd aangegeven: nou, dat duurt wel even een jaar. Toen dacht ik, een jaar? Ik kan zoveel doen in een jaar.'* Ze besloot naar ander werk uit te kijken.

Een beveiligingsorganisatie die de aanbesteding van tramconducteurs had gekregen, zocht mensen. Hafsa komt goed door allerlei testen heen en de organisatie belooft haar dat er ruimte is voor ontwikkeling. De functie is nieuw en ze leert na drie maanden elke dag nog iets nieuws. Het werk is nooit klaar en Hafsa bewaakt daarom haar eigen tijd en haar privéleven, wat betekent dat ze haar werktelefoon niet meeneemt 's avonds en in het weekend.

Ze wil graag specialist worden en verwacht dat de master Arbeid, Organisatie en Management haar zal helpen bij de verdieping. In september begint ze aan haar studie en dan wil ze terug naar vier dagen werken. Ze maakt daarover afspraken met haar leidinggevende. Ze heeft elke twee, drie weken een overleg met de HR-consultant die haar begeleidt. Hierin wordt ook haar ontwikkeling besproken. Hafsa verwacht dat ze zich in deze functie twee jaar kan ontwikkelen en dat het dan tijd is voor een stap verder.

Anderhalf jaar later heeft Hafsa veel autonomie in haar functie. Haar leidinggevende geeft haar veel ruimte, durft risico's te nemen en fouten maken mag. Ze leert veel van haar collega's, ze wisselen elke zes weken ervaringen en casussen uit. Twee avonden per week volgt ze de masteropleiding. Het gaat langzaam omdat ze eigenlijk nog steeds zo'n 40 uur werkt en daardoor is ze vaak ook te laat voor colleges.

Het intern of extern herplaatsen van een aantal langdurig zieken is nu haar belangrijkste taak. Ze is hier goed in en wil zich hier verder in verdiepen. Omdat er in deze platte organisatie geen doorgroeimogelijkheden zijn, de betaling niet riant is en ze toe is aan specialisatie, kijkt ze onder tussen uit naar ander werk. Inmiddels is ze aan de slag als re-integratie regisseur bij een landelijke arbodienst.

Ilona

Ilona studeerde in juli 2010 af. Een vriendin tipte haar over een project van twee maanden bij een

studentenuitzendbureau. Omdat ze in oktober wilde gaan reizen, leek dit haar een prima manier om wat geld te verdienen. Ze begon 12 juli twee dagen per week als teamassistent en binnen een maand werkte ze fulltime. Ze trok steeds meer HR-taken en verantwoordelijkheden naar zich toe, waardoor de organisatie haar al in september een functie als consultant met een vast contract aanbood. Een collega-consultant leerde haar de kneepjes van het vak, er was een inwerktraject met allerlei trainingen en workshops en een inwerkmap waarin alle taken precies stonden beschreven.

Wanneer Ilona vastliep in haar werk kon ze in deze platte organisatie de problemen direct met haar manager bespreken. Hierdoor kreeg ze weer handvatten om verder te kunnen. Twee maal per jaar werden gesprekken gevoerd over haar functioneren. Het commerciële aspect van het werk sprak haar erg aan en ze mijmerde over het starten van een eigen onderneming over vijf jaar.

Ilona was blij met haar regelruimte en de grote eigen verantwoordelijkheid. Ze legde de lat hoog, wilde altijd bereikbaar zijn voor haar klanten.

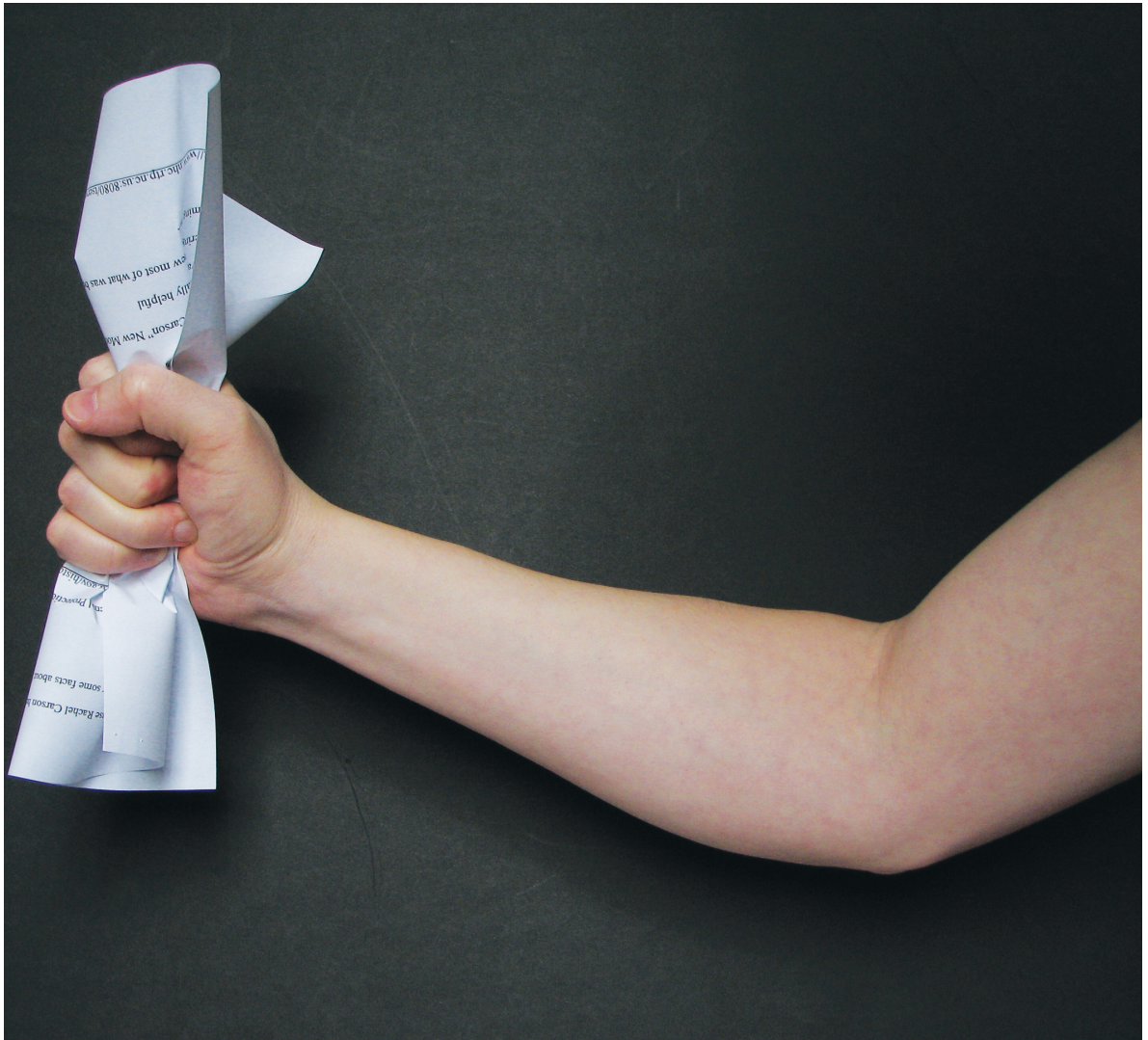
Binnen een jaar was ze coördinator en gaf leiding aan 10 mensen. Medewerkers gaan intensief met elkaar om, zakelijk en privé lopen door elkaar. Drie maanden later, in oktober 2011 valt zij uitgeput uit. *'Voor het eerst',* vertelt ze, *'ging ik nadenken over wat ik nu eigenlijk wil.'* Als oorzaak voor de uitputting noemt ze *'te weinig begeleiding in combinatie met enorme prestatiedrang'*. Ze beseft dat ze zich heeft laten leiden door wat haar omgeving van haar verwachtte. Haar werkgever biedt haar de ruimte om weer te herstellen en na twee en een halve maand werkt ze weer 40 uur. Ze besluit op zoek te gaan naar een andere baan. In haar huidige functie is ze niet verantwoordelijk voor het realiseren van targets, ze ondersteunt in een creatief MKB-bedrijf de professionals, die wel met externe deadlines te maken hebben. De functie heeft minder status, ze presteert nu niet op de voorgrond en merkt dat dit haar op dit moment past en bevalt. Ook hier krijgt Ilona ruimte om zaken naar eigen inzicht aan te passen.

Het bijstellen van haar ambitie heeft niet geleid tot minder inkomen, ze is er juist op vooruit gegaan.

Ze spaart haar verlof niet meer op om lange reizen te kunnen maken: *'Ik kan maximaal een half jaar zonder vakantie, dan moet ik echt weer even opladen.'*

Sara

Na haar afstuderen ging Sara aan de slag op de HR-administratie van een welzijnsorganisatie. Haar werd beloofd dat ze mocht doorstromen als er een adviseur zou vertrekken, maar dat zag ze niet gebeuren. De organisatie sprak haar ook niet aan:



te groot, te star, vastgeroest, mensen die van elkaar niet weten wat ze doen. *'Ik heb bijna elke maand bij de manager gezeten van: dit moet snel veranderen, want ik verveel me dood.'*

Toen de directeur van het onderzoeksbureau, waar ze jaren een bijbaan had gehad en ook haar afstudeeropdracht had uitgevoerd, haar na een jaar belde over een vacature voor assistent-projectleider zei ze direct 'Ja'. Op den duur mocht ze HR erbij oppakken. Het perspectief om in een ander vakgebied kennis en ervaring op te doen, was aantrekkelijk.

Sara wil leren en deze functie biedt daar veel kansen toe. Ze leert als ze ergens zelf over na moet denken, als ze zelf dingen moet uitvinden. In rap tempo nemen haar verantwoordelijkheden toe. Als het te hard gaat, zegt ze 'Nee' en dat wordt ook geaccepteerd. En ook als ze aangeeft dat ze iets wil leren, dan wordt daar serieus naar gekeken. Ook krijgt ze bijna dagelijks feedback.

Na elf maanden wordt haar functie omgezet naar P&O-adviseur en krijgt en neemt ze alle ruimte om haar kennis in te zetten. Omdat ze HR-collega's mist waar zij van kan leren, stapt ze na zes

maanden toch over naar een organisatie waar HR haar sporen al heeft verdiend, een woningbouw-coöperatie. Ze zal als HR-medewerker de rechterhand zijn van een HR-adviseur. Ze vermoedt dat ze die functie een jaar of drie leuk genoeg zal vinden en wil dan weer doorstromen naar een adviseursfunctie.

Na ruim een half jaar in deze functie werkzaam te zijn geweest, blijken de werkzaamheden toch voor 95% uit administratie te bestaan en dat begint te vervelen. Met de directeur van het marktonderzoeksbureau bespreekt ze de terugkeer in haar oude functie: HR-adviseur. Sinds een klein jaar bekleedt ze nu weer deze HR-adviseursfunctie. Voor Sara is de uitdaging dat de organisatie bezig is een veranderslag te maken, waarbij de focus nog meer ligt op de ontwikkeling van het personeel.

Huidige arbeidsrelaties

Een arbeidsrelatie is bedoeld om afspraken tussen werknemer en werkgever te regelen. Steeds meer bedrijven nemen personeel aan in een flexibele schil om schommelingen en schokken

op de (afzet-)markten van goederen en diensten op te vangen. Organisaties bieden niet langer life-time employment, maar verwachten wel van medewerkers dat zij meer leveren dan wat op papier is afgesproken. Naast het transactionele en het relationele psychologisch contract kunnen we hier spreken van een derde type: het gebalanceerde psychologisch contract (Rousseau, 1995). In een gebalanceerd contract veronderstellen werknemers zowel een lange termijnrelatie op basis van vertrouwen, als stevige prestatie-eisen en continue heronderhandelingen. Werkgevers die gebalanceerde contracten ervaren, zo stelt Nauta (2011), investeren veel in ontwikkeling en training, maar accepteren ook dat werknemers flexibel zijn en gemakkelijk kunnen vertrekken.

Het actief behartigen van beider belangen vergt een oplossingsgerichte onderhandelingsstijl, die past bij een duurzame arbeidsrelatie. In een duurzame arbeidsrelatie bieden werkgevers leeren ontwikkelmogelijkheden en uitdagend werk aan werknemers, maar bieden zij niet langer een baan voor het leven. Volgens Van Hoof (in: Zinsmeister, 2012) is het bestaan van dit nieuwe psychologisch contract nog niet aangetoond; wij zien het echter in meer of mindere mate wel terug in de verhalen van Hafsa, Maarten, Ilona en Sara. Onze succesvolle starters accepteren baanonzekerheid in ruil voor ontwikkelingsmogelijkheden.

Nauta (2011) stelt dat in arbeidsrelaties conflicten niet te voorkomen zijn en dat het oplossen van deze conflicten beter lukt als de onderlinge dialoog tussen de partijen creatief is, als de gesprekspartners elkaar inspireren en betekenis geven aan hun relatie. Werkgevers zetten deze relatie om in een duurzame relatie wanneer zij de inzet en specifieke vaardigheden van de starter niet inwisselbaar achten voor ieder ander. De beschreven starters lijken hun werkgever ervan te hebben overtuigd dat zij niet inwisselbaar zijn, bij geen van hen speelt de wettelijk toegestane flexibele periode een rol in het verloop van hun loopbaan.

Ondanks de veranderde arbeidsrelaties laten de geïnterviewde alumni zien dat zij - door het nemen van initiatief - hun loopbanen wel degelijk kunnen vormgeven. Zij wachten niet af, maar ondernemen zelf actie. Allen hanteren de oplossingsgerichte onderhandelingsstijl, waarbij ze actief hun eigen belang en dat van de organisatie behartigen. Onze alumni hebben geen van allen schroom of uitstelgedrag om met leidinggevend en/of collega's in gesprek te gaan over hun ideeën en ambities. Ze blijken door hun persoonlijkheid en ervaringen goed toegerust om zogenoemde 'i-deals' (vrijwillig op de persoon toegesneden afspraken die niet standaard zijn) te sluiten. Daarmee

bevestigen ze Nauta (2011, p. 92), die stelt dat inzetbaarheid deel uitmaakt van het psychologisch contract. Er zijn echter ook medewerkers die dit niet 'normaal' vinden. We komen later terug op hoe organisaties hun kunnen helpen.

Starters op de arbeidsmarkt

'Flexibiliteit is nodig, maar zekerheid ook', schrijven Wiltshagen et al (2012). Flexibiliteit als middel om werk- en inkomenszekerheid en een sterke markt- en concurrentiepositie te behouden. Alle beschreven starters geven aan dat zij zelf aan hun marktwaarde moeten werken, ze laten dit niet van de organisatie afhangen. De eisen van goed vakmanschap vragen om alerte en leergierige professionals. Een (beroeps)leven lang leren vraagt om gemotiveerde werknemers, zeker als het werken aan de eigen ontwikkeling deels in eigen tijd en/of voor eigen rekening gedaan moet worden. Ze volgen een master, melden zich aan voor uitdagende taken en vragen feedback. Ondernemingen zijn flexibeler en dynamischer geworden, van werknemers wordt dit ook verwacht.

Een breuk in het psychologisch contract schaadt de arbeidsrelatie en daarmee het vertrouwen tussen individu en organisatie (Nauta, 2011). Als medewerkers daarentegen een vervuld psychologisch contract ervaren, doen ze in ruil veel extra's. De startende professional die merkt dat beloftes niet worden nagekomen, kiest zelf hoe hij daarmee omgaat. De starters die wij interviewden wachten niet af. Als ze niets leren en het gevoel hebben dat ze stilstaan, zitten ze binnen een maand aan tafel bij hun leidinggevende. De loyaliteit van deze starters duurt zolang ze de uitwisseling als billijk ervaren. De studie verloopt traag door de lange werkdagen en pas als het leerrendement op deze werkdagen er niet meer tegenop weegt, vertrekt Hafsa.

De starters leveren ideeën en komen met spontane voorstellen, melden zich aan als zich taken voordoen die aansluiten bij hun ambitie. En als duidelijk is dat het niet mogelijk is om (verdere) ambities te verwezenlijken, gaan ze zelf actief op zoek naar kansen buiten de organisatie, zoals we zagen bij Hafsa en Sara.

Het is in deze tijd een noodzaak voor mensen om beweeglijk en flexibel te zijn en te blijven investeren in de eigen arbeidsmarktwaarde (Van der Klink et al, 2011). Een aantal starters besluit om een formele opleiding of cursus te volgen, om de eigen arbeidsmarktwaarde te vergroten. In de nieuwe typologie van arbeidsrelaties zijn ze zelfontplooiers: *'werk staat centraal in hun leven, ze gaan erin op en creëren hun eigen uitdagingen'* (Nauta, 2011, p. 20).

Om goed te kunnen functioneren in een nieuwe organisatie kunnen nieuwkomers informatie verwerven, relaties in de organisatie opbouwen en een functie beter laten aansluiten bij de eigen bekwaamheden en vaardigheden. Dit laatste wordt ook wel aangeduid als ‘jobcrafting’, oftewel, het boetsen van je eigen functie. Hafsa benut de ruimte die haar leidinggevende haar biedt en wordt expert in re-integratie van zieke medewerkers; Maarten kan zijn ei veel beter kwijt in de adviesfunctie in een businessunit dan in een staffunctie op het hoofdkantoor; Sara, als HR-pionier, vult haar functie naar eigen inzicht in en; Ilona vult haar functie aan met de HR-taken die zij zinvol acht.

Als laatste valt op dat ze actief op zoek gaan naar feedback op hun functioneren en hun ideeën. Collega's en leidinggevenden kunnen deze rol voor hen vervullen.

De invloed van werkgevers

Na de opleiding houdt leren niet op. Onstenk (1997) noemt kenmerken van de sociale werkomgeving die het leeraanbod op de werkplek bepalen. Het gaat hier om leren van feitelijke contacten, ondersteuningspraktijken en feedback door collega's en leidinggevende. Daarnaast is het contact met collega's en de direct leidinggevende van belang om te leren samenwerken en om de arbeidsactiviteit in een zinvol kader te kunnen plaatsen. Door Nauta (2011) wordt dit als het onderhouden van menselijk en sociaal kapitaal gezien; mensen scholen zichzelf continu bij en onderhouden een sociaal netwerk.

We zien dat terug bij Maarten, die contact houdt met zijn afstudeerbegeleidster en Hafsa, die het meest leert van de informele gesprekken met haar baas en collega's. Voor Sara is dat juist de reden om een stap terug te doen, ze mist HR-collega's met wie ze kan overleggen. Ook Maarten frustreert het dat hij geen inhoudelijke gesprekken over het werk kan voeren met collega's. Ook heeft hij een aantal keren aangekaart dat hij kansen voor de invulling van zijn werkzaamheden ziet, maar hij raakt gedemotiveerd omdat de organisatie daar niets mee doet.

Braird & Kram (in: Kluijtmans, 2010) betogen dat de alumni die in de vestigingsfase van hun loopbaan zitten, vooral behoefte hebben aan heldere taakinstructies, een goed rolmodel en feedback op hun functioneren. Zij hebben behoefte aan zekerheid, bescherming en bevestiging. De alumni geven aan dat het vertrouwen dat zij krijgen en de mogelijkheden om fouten te maken essentieel zijn in hun werkplezier en ontwikkeling. Voor Ilona is het gebrek aan begeleiding bijvoorbeeld een reden geweest voor haar uitputting. In haar nieuwe functie kreeg

Ilona wel de ruimte om zaken naar eigen inzicht aan te passen, maar er was ook iemand die haar inwerkte, achter haar stond en haar steunde.

Hafsa waardeert haar leidinggevende die risico's durft te nemen en aangeeft dat fouten maken mag.

Paffen (in: Kluijtmans, 2010) onderstreept dat leidinggevenden een belangrijke rol in de ontwikkeling van werknemers spelen. In de rol van coach kunnen leidinggevenden de alumni helpen bij het leerproces en de verbetering van hun prestaties. Bovendien stimuleert een leidinggevende de medewerker het optimale uit zichzelf te halen.

Toen Maarten een nieuwe functie kreeg binnen het bedrijf ontstond er voldoende ruimte om eigen initiatieven te nemen waardoor zijn motivatie toenam. Hij leert veel van zijn leidinggevende en heeft het gevoel dat hij goed op zijn plek zit.

Leidinggevenden kunnen fungeren als ‘sponsor’ (Paffen, in: Kluijtmans, 2010) waarbij medewerkers zich kunnen bekwamen in nieuwe rollen en nieuwe taken. Het gaat hierbij om het actief aanbieden van nieuwe kansen om te kunnen leren.

Wat kunnen we van deze starters leren?

Werkgevers kunnen starters aan zich binden door ze vertrouwen te geven, ruimte te bieden om te experimenteren, ze serieus te nemen. Ze kunnen starters laten samenwerken met ervaren collega's die openstaan voor hun ideeën, vragen en inzichten, en die hun ervaringen met hen willen delen en hen feedback kunnen geven. Anderzijds houden deze collega's in de gaten dat de starters zichzelf niet voorbij rennen. Vraag de starters als ze een uitdaging hebben aangenomen niet alleen naar hoe dat gaat, maar ook hoe het met *henzelf* gaat, of ze zich nog kunnen ontspannen. Het gaat om de balans tussen bescherming en uitdaging, vanaf dag één een beroep doen op hun talenten en vanaf dag twee controleren of ze zichzelf niet voorbij rennen.

De werkgevers die erin slagen om deze ambitieuze en leergierige starters aan zich te binden, investeren vanaf het begin in hen door ruimte en vertrouwen te geven. Hierdoor benutten ze het talent direct.

Collega's kunnen ook leren van deze starters. Want ze zijn niet bang of afwachtend: na een maand zitten ze al aan tafel met hun leidinggevende als ze de indruk hebben dat er geen perspectief is. In dit gesprek informeren ze – niet verwijtend – naar kansen en mogelijkheden en op basis daarvan trekken ze hun conclusie. Ze investeren zowel in de relatie met hun werkgever als in hun eigen belangen.

Beroepsopleidingen zouden studenten op deze gewijzigde arbeidsverhoudingen kunnen voorbereiden.

'Flexibiliteit is nodig, maar zekerheid ook'. We zien dat deze starters en hun werkgevers hierin slagen. Niet door vastgelegde functiebeschrijvingen en contracten over het terugbetalen van studiekosten, maar door met elkaar in gesprek te blijven over hoe het gaat in de ruimste zin van het woord; ze sluiten i-deals.

Hoe kan HRD starters helpen?

Hafsa, Maarten, Ilona en Sara redden het wel. Ze weten wat ze willen en zijn actief aan het jobcraften. Ze kunnen informeel veel leren, omdat ze leidinggevend hebben die hen vertrouwen geven om uitdagende taken op te pakken, ruimte bieden om te experimenteren en die hen feedback geven. Niet alle leidinggevend gedragen zich zo tegenover starters, vele hebben beelden en overtuigingen over starters, die maken dat ze vaak pas gaan investeren als de starter er al een jaar is. HRD kan met leidinggevend bij wie starters snel weer vertrekken, hierover in gesprek gaan om te onderzoeken of er sprake is van belemmerende aannames.

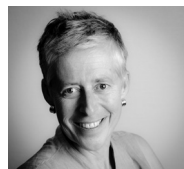
Ook starters hebben soms last van belemmerende aannames. Ze vinden het moeilijk om voor hun eigen belang op te komen omdat dat brutaal of arrogant is. Ze vinden dat de werkgever beloftes na moet komen, dat het niet hun verantwoordelijkheid is om hier op terug te komen. HRD kan ook hier leidinggevend ondersteunen, want zij zien het enthousiasme uitdoven bij de starter. Laat ze hierover zo snel mogelijk in gesprek gaan om te onderzoeken wat de starter dwarszit.

Het nemen van verantwoordelijkheid en een proactieve instelling maken het verschil in succes of geen succes. Niet alle starters zijn proactief. Soms hebben ze nog niet helder wat ze willen en waar hun kwaliteiten liggen. Of ze zijn onzeker over hun kwaliteiten, of over hoe snel ze op toezeggingen kunnen terugkomen. HRD kan hierop inspelen door opleidingen aan te bieden die zaken als talentenonderzoek, persoonlijke kracht, communicatieve vaardigheden, jobcraften, etc. ondersteunen. De proactieve starters rennen zichzelf soms voorbij; HRD zou hen een cursus kunnen aanbieden, zoals mindfulness.

Een laatste aanbeveling is om met de HR-afdeling in gesprek te gaan over de verouderde onderdelen in het HR-beleid. Medewerkers krijgen vaak pas opleidingen aangeboden als ze een vast contract hebben, en medewerkers moeten opleidingen terugbetalen als ze te snel vertrekken. Dit past niet meer in deze tijd waarin je waardevolle medewerkers aan je wilt binden: niet door een vast contract, wel door een bijdrage te leveren aan hun duurzame inzetbaarheid door in hen te investeren. ●

Literatuur

- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Noordhoff Uitgevers: Groningen/Houten.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Van Gorcum: Assen.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Onstenk, J.H.A.M. (1997). *Levend leren werken: Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Eburon: Delft.
- Klink, J.J.L. van der, U. Bultmann, S. Brouwer, A. Burdorf, W.B. Schaufeli, F.R.H. Zijlstra & G. van der Wil (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24, 342-356.
- Wiltshagen, T., E. Verhulst, L. Gonggrijp, R. Dekker & M. Van der Meer (2012). Naar een nieuw Dutch Design voor flexibel en zeker werk. Te vinden op: <http://www.factorvijf.eu/wp/wp-content/uploads/2012/06/ManifestDutchDesign.pdf>
- Zinsmeister, J. (2012). *Oud is wijs genoeg: een studie naar de inzet van arbeidsvermogens van oudere werknemers*. The Centre for Applied Research on Economics & Management: Amsterdam.



Drs. Jeanine Spierings is docent/onderzoeker bij de opleiding HRM van de Hogeschool van Amsterdam.
E-mail: a.g.a.m.spierings@hva.nl



Maaïke Veldt MSc is docent/onderzoeker bij de opleiding HRM van de Hogeschool van Amsterdam.
E-mail: m.veldt@hva.nl

Jeanine en Maaïke doen samen onderzoek naar het professionaliseringsproces van HR-alumni gedurende de eerste vijf jaar van hun loopbaan.