

Loopbaanontwikkeling en welzijn van jonge werknemers

Steun de Starter!

Jonge werknemers zijn het hardst getroffen door de wereldwijde economische crisis, resulterend in een enorme jeugdwerkloosheid. Hoe kunnen we juist deze groep stimuleren in hun loopbaanontwikkeling en hun welzijn? Dit artikel bespreekt de belangrijkste bevindingen van een promotieonderzoek op dit thema.

Jos Akkermans

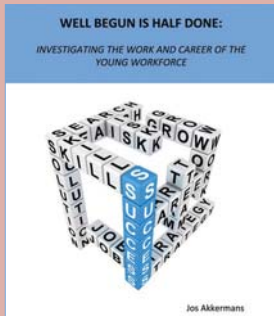
De arbeidsmarkt is de laatste jaren flink aan het veranderen: door toenemende eisen betreffende flexibiliteit en proactiviteit moeten werknemers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het managen van hun werk en loopbaan. Werk wordt daarbij steeds dynamischer en loopbanen worden complexer en langer (Vuori et al., 2011). Deze ontwikkelingen zouden vooral voor jonge werknemers wel eens extra moeilijk kunnen zijn. Zij worden in een relatief korte periode geconfronteerd met veel belangrijke veranderingen en nieuwe verantwoordelijkheden, zoals het loskomen van de gezinssituatie, het hebben van vaste werktijden, het werken in teams en de verantwoording naar een leidinggevende. Bovendien blijkt uit onderzoek dat jongeren minder kansen krijgen op de arbeidsmarkt, relatief ongunstige arbeidsomstandigheden ervaren en veel uitval vertonen tijdens de eerste jaren van hun werkzame leven (Koivisto et al., 2007; Ryan, 2001). Door toenemende diploma-eisen en steeds complexer wordende banen (onder andere door meer nadruk op communicatieve vaardigheden en ICT; Nieuwenhuis et al., 2012) zou dit in het bijzonder voor laag- en middelbaar opgeleide jongeren lastig kunnen zijn. Het is dus belangrijk om naar manieren te zoeken om jonge werknemers te ondersteunen tijdens de start van hun loopbaan, zodat ze duurzaam inzetbaar kunnen worden en blijven. In mijn promotieonderzoek 'Well Begun is Half Done: Investigating the Work and Career of the Young Workforce' (Akkermans, 2013) heb ik dit thema onderzocht. Het kader geeft een overzicht van dit onderzoek.

Hulpbronnen als belangrijke motivator

De eerste belangrijke inzichten vanuit het onderzoek hebben betrekking op de vraag op welke manier *taakgerelateerde hulpbronnen* en *werkeisen* van invloed kunnen zijn op het welzijn, de prestatie en de gezondheid van jonge werknemers. Aan de basis hiervan staat het Job Demands-Resources model (Demerouti et al., 2001). Dit model gaat ervan uit dat hulpbronnen (zoals sociale steun en feedback) via een motivatieproces kunnen leiden tot een verbeterd welzijn, terwijl werkeisen (zoals hoge emotionele en fysieke belasting) via een uitputtingsproces kunnen leiden tot verminderd welzijn. Hoge werkdruk, emotionele eisen en fysieke eisen op het werk blijken samen te gaan met een verminderd welzijn en functioneren van lager en middelbaar opgeleide jongeren. Daar staat tegenover dat deze jongeren gemotiveerd worden als ze ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie en sociale steun van collega's en leidinggevendenden ervaren.

Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat hulpbronnen belangrijker blijken te zijn dan werkeisen voor laag- en middelbaar opgeleide jongeren. Met andere woorden, ze kunnen relatief goed omgaan met werkeisen en worden daardoor niet snel uit het veld geslagen. Juist het aanbieden van hulpbronnen op het werk en daarmee het motiveren van deze jongeren, kan leiden tot een verbeterd welzijn (tevredenheid, betrokkenheid, gezondheid) en functioneren (prestatie). Organisaties zouden dus vooral kunnen

Promotieonderzoek 'Well Begun is Half Done' (Akkermans, 2013)



De centrale hoofdvraag van het promotieonderzoek was: 'hoe kunnen we jonge, startende werknemers ondersteunen bij een succesvolle start van hun werkende leven?' Deze overkoepelende onderzoeksvraag was onderverdeeld in vijf deelvragen. De eerste vraag was op welke manieren taakgerelateerde hulpbronnen (zoals sociale steun en ontwikkelingsmogelijkheden) en werkeisen (zoals emotionele en mentale belasting) het welzijn en functioneren van jonge werknemers - specifiek diegenen met een laag en middelbaar opleidingsniveau - kunnen beïnvloeden. Gerelateerd daaraan was de tweede onderzoeksvraag of hierbij verschillen te vinden zouden zijn tussen jonge werknemers met verschillende opleidingsniveaus. Omdat de focus van het onderzoek ook nadrukkelijk lag op loopbaanontwikkeling, was de derde vraag welke loopbaancompetenties jonge werknemers nodig hebben. Daaropvolgend was de vierde vraag: zouden deze loopbaancompetenties ook hun welzijn kunnen stimuleren?

Op basis van de bevindingen werd een loopbaangerelateerde interventie ontwikkeld. De daarbij behorende, vijfde vraag was: kan deze interventie ervoor zorgen dat jonge werknemers groeien in hun loopbaancompetenties, hun inzetbaarheid en hun welzijn op het werk?

Onderstaand volgt een overzicht van de opzet van de deelstudies:

Studie 1 en Studie 2

Studie 1 (Akkermans et al., 2009) en 2 (Akkermans et al., 2013b) werden uitgevoerd met data uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA). Dit is een jaarlijkse vragenlijst die uitgevoerd wordt door TNO en het CBS, in samenwerking met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De belangrijkste kenmerken van deze twee studies:

Studie 1: Fresh and Healthy

- ✓ Cross-sectionele studie, uitgevoerd op basis van de NEA 2007.
- ✓ Jonge werknemers tussen 18 en 25 jaar: totaal aantal participanten van 2.535.
- ✓ Participanten verdeeld in drie subgroepen: laagopgeleid ($N = 460$), middelbaar opgeleid ($N = 1.477$) en hoogopgeleid ($N = 598$).

Studie 2: Young and Going Strong

- ✓ Longitudinale studie, uitgevoerd op basis van de NEA 2008 en 2009.
- ✓ Jonge werknemers tussen 16 en 30 jaar: totaal aantal participanten van 1.284.
- ✓ Participanten verdeeld in twee subgroepen: laag-middelbaar opgeleid ($N = 641$) en hoogopgeleid ($N = 643$).

Studie 3 en Studie 4

Studie 3 (Akkermans et al., 2013a) en 4 (Akkermans et al., 2013c) werden uitgevoerd onder middelbaar opgeleide jongeren die ofwel langere tijd stage liepen, ofwel recent gestart waren op de arbeidsmarkt. De belangrijkste gegevens op een rijtje:

Studie 3: Competencies for the Contemporary Career

- ✓ Uitvoering van literatuurreview om een integratief kader te creëren.
- ✓ Interviewstudie ($N = 22$) onder relevante stakeholders en focusgroepen ($N = 43$) onder jonge werknemers (zie ook: Akkermans et al., 2010, in O&O).
- ✓ Twee pilot studies: eerste pilot studie ($N = 10$) bij een expertgroep van wetenschappers, tweede pilot studie ($N = 81$) onder jongeren die fulltime stage liepen.
- ✓ Toetsen van factoriële, discriminante en incrementale validiteit en betrouwbaarheid.

Studie 4: Career Competencies in the JD-R Model

- ✓ Studie uitgevoerd om de rol van loopbaancompetenties in het welzijn van jonge werknemers te onderzoeken.
- ✓ Cross-sectionele data, uitgevoerd onder 305 jonge werknemers tussen de 16 en 30 jaar.

Studie 5

Studie 5 (Akkermans et al., in press) werd uitgevoerd in ROC Landstede en in het WGP van Philips. Aan deze studie lag de ontwikkeling van de CareerSKILLS training ten grondslag. Deze groepsinterventie werd ontwikkeld in samenwerking met TNO en is inmiddels op de markt gebracht als deel van de SKILLS lijn van TNO. De belangrijkste kenmerken van de effectstudie van de CareerSKILLS training:

Studie 5: It's All About CareerSKILLS

- ✓ Longitudinale studie met drie meetmomenten: een baseline meting voorafgaand aan de training (T1), een meting direct na het vierde dagdeel (T2) en een laatste meting na de terugkomdag (T3).
- ✓ Quasi-experimenteel design, waarbij deelnemers op basis van matching (o.a. op opleidingsrichting) werden ingedeeld in groepen.
- ✓ Effectstudie 1 bij ROC Landstede: $N_{\text{interventiegroep}} = 112$, $N_{\text{controlegroep}} = 61$.
- ✓ Effectstudie 2 bij het WGP: $N_{\text{interventiegroep}} = 71$, $N_{\text{controlegroep}} = 41$.
- ✓ Effect van training onderzocht met repeated measures MANOVAs in SPSS. Effecten van tijd (groeien de deelnemers tussen T1 en T3?), groep (verschillen de groepen van elkaar?) en vooral het tijd x groep interactie-effect (neemt de interventiegroep sterker toe dan de controlegroep?).

inzetten op het aanbieden van voldoende sociale steun (bijvoorbeeld van een mentor), ontwikkelingsmogelijkheden (bijvoorbeeld door een persoonlijk ontwikkelingsplan) en autonomie (bijvoorbeeld met flexibele werktijden).

Er waren twee verrassende resultaten die specifiek opgingen voor de groep laag- en middelbaar opgeleide jonge werknemers. Variatie in werkzaamheden, meestal beschouwd als een hulpbron, blijkt samen te gaan met een verminderde prestatie. Oftewel, naarmate er meer gevarieerd werk was voor deze jongeren, presteerden ze slechter. Daar stond tegenover dat een hoge mentale werkbelasting, meestal gezien als stressor, samenging met meer tevredenheid over het werk. We concluderen hieruit dat deze jonge werknemers duidelijk omlijnde taken nodig hebben, die tegelijkertijd voldoende uitdaging bieden. Complexe taken zijn welkom, zolang het totale takenpakket voor hen maar niet te breed wordt.

Verschillen tussen laag, middelbaar en hoog opgeleiden

Er is ook gekeken naar verschillen tussen opleidingsniveaus. Laag- en middelbaar opgeleide werknemers blijken vrijwel identiek met betrekking tot hun arbeidsomstandigheden en welzijn, terwijl deze twee groepen op vrijwel alle fronten van hoogopgeleide jonge werknemers verschillen. De groep met laag en middelbaar opgeleiden ervaart minder gunstige arbeidsomstandigheden: ze hebben minder hulpbronnen, evenveel verkeisen, meer fysieke eisen, een lager welzijn en een slechtere gezondheid. Interessant is dat juist het motivationele proces sterker aanwezig is bij deze groep: door hen voldoende regelruimte in het werk te bieden, en duidelijke ontwikkelingsmogelijkheden en sociale steun, kunnen zij opbloeien en gestimuleerd worden. Hoewel laag en middelbaar opgeleiden dus minder hulpbronnen ervaren, kunnen deze juist een sterke invloed uitoefenen op het welzijn en vervolgens op de gezondheid en de prestatie. Bij de hoog opgeleiden is het andersom: daar is juist het uitputtingsproces sterker aanwezig. Bij hen hebben aanwezige stressoren, zoals een hoge mentale en emotionele werkbelasting dus een duidelijk negatieve impact op hun welzijn en prestatie. Naast de positieve invloed van hulpbronnen, blijkt ook dat een gevoel van competentie extra belangrijk is voor laag- en middelbaar opgeleide jongeren: naarmate ze hun eigen prestatie hoger inschatten, vertoonden ze een verbeterd welzijn.

Wederom benadrukken deze resultaten dat we bij laag- en middelbaar opgeleide jongeren vooral in zouden moeten zetten op stimuleren en steunen. Positieve feedback en bevestiging vanuit leidinggevenden zouden hierin een cruciale rol kunnen spelen.

Loopbaancompetenties voor loopbaan én werk

Niet alleen kennis over welzijn in het werk is belangrijk; ook inzicht in de competenties die jongeren nodig hebben om hun startende loopbaan succesvol vorm te geven, is essentieel. Op basis van mijn onderzoek, dat deels gebaseerd is op werk van onderzoekers als Michael Arthur, Douglas Hall en Marinka Kuijpers, kwamen we tot de conclusie dat er drie dimensies van loopbaancompetenties zijn: *reflectieve competenties*, *communicatieve competenties* en *gedragsmatige competenties*.

Voor de onderzochte doelgroep kwamen we uit op zes loopbaancompetenties.

Twee reflectieve competenties zijn: *reflectie op motivatie*, wat betrekking heeft op het bewust worden waar je écht voor gaat, wat je waarden en passies zijn, en *reflectie op kwaliteiten*, wat vooral draait om het bewust worden van talenten en ontwikkelpunten, alsmede deze kunnen koppelen aan werk en loopbaan.

Communicatieve competenties zijn *netwerken*, oftewel het bewust worden van je netwerk en het inzetten en uitbreiden van je netwerk voor loopbaangerelateerde doeleinden, en *zelfprofilering*, wat betekent dat je kunt laten blijken wat je in huis hebt aan relevante personen voor je loopbaan. De gedragsmatige competenties zijn *werk-exploratie*, wat zich richt op (pro)actief zoeken naar mogelijkheden voor werk en verdere opleiding, en *loopbaansturing*, wat betrekking heeft op het stellen van doelen en het actief nastreven van deze doelen. Door zich in deze loopbaancompetenties te ontwikkelen, kunnen jonge werknemers zich beter handhaven in hun huidige en toekomstige werk, omdat ze zich relevante kennis en vaardigheden eigen maken die belangrijk zijn op alle fronten van hun loopbaanontwikkeling.

Het is bekend dat loopbaancompetenties belangrijk zijn voor het succesvol ontwikkelen van de loopbaan. Echter, aangezien loopbaanmanagement steeds meer deel begint te worden van het dagelijkse werk, zouden loopbaancompetenties ook relevant kunnen zijn voor het welzijn van jonge werknemers. We onderzochten daarom of loopbaancompetenties een soortgelijke werking zouden kunnen hebben als persoonlijke hulpbronnen (zoals optimisme, weerbaarheid en self-efficacy). Loopbaancompetenties blijken positief samen te hangen met taakgerelateerde hulpbronnen en met bevlogenheid op het werk. Het lijkt er bovendien op dat loopbaancompetenties en taakgerelateerde hulpbronnen elkaar kunnen versterken in een opwaartse cyclus en vervolgens een gezamenlijk positief effect kunnen hebben op bevlogenheid van jonge werknemers.



Bijvoorbeeld, iemand die veel sociale steun ervaart op het werk, zou beter kunnen worden in netwerken en zelfprofilering. En vice versa: iemand die beter wordt in netwerken en profileren, kan vervolgens weer meer sociale steun genereren bij collega's. Deze groei in hulpbronnen en loopbaancompetenties kan jonge

Loopbaancompetenties zijn belangrijk voor zowel de loopbaan als het werk

werknemers vervolgens meer bevoegen maken in hun werk. Loopbaancompetenties blijken overigens alleen een rol te spelen in motivationele processen, want er was geen samenhang met werkeisen en met uitputting.

Samenvattend: loopbaancompetenties zijn belangrijk voor zowel de loopbaan als het werk van jonge werknemers, daarbij specifiek als motivator, niet als buffer tegen stress.

Competent en inzetbaar met CareerSKILLS

In samenwerking met TNO werd de CareerSKILLS training ontwikkeld. Dit is een groepstraining die is gebaseerd op de aangetoonde effectieve JOBS methode (Caplan, Vinokur, Price & Van Ryn, 1989) die tot doel heeft dat jonge werknemers gestimuleerd worden in hun loopbaancompetenties, inzetbaarheid en welzijn. De training is qua

methodiek gebouwd rondom het versterken van self-efficacy (Bandura, 1997) en weerbaarheid voor obstakels (Meichenbaum, 2007). Gedurende vier dagdelen van vier uur werken de jongeren in groepen van acht tot zestien deelnemers aan de zes loopbaancompetenties die hierboven zijn beschreven. Vragen die centraal staan, zijn bijvoorbeeld: 'wat zijn mijn passies', 'waar ben ik goed in', 'hoe ziet mijn netwerk eruit' en 'hoe kan ik een planning opstellen voor mijn loopbaan'. Een maand later is er een terugkomdag van wederom vier uur, waarin de ervaringen in het dagelijkse werk worden besproken en alle loopbaancompetenties nog een keer aan de orde komen.

Activerende werkvormen

De deelnemers werken met allerlei activerende werkvormen, zoals brainstormsessies en rollenspelen. Er zijn altijd twee trainers per groep en deze trainers fungeren als procesbegeleider, aangezien de deelnemers de rol van expert krijgen: zij bepalen de specifieke gespreksthema's en zij geven elkaar input over de vraagstukken die leven. Daarmee wordt een veilige omgeving gecreëerd met veel onderlinge sociale steun. Bovendien wordt transfer naar de dagelijkse werkomgeving versterkt door de inhoudelijke voorbeelden te laten bepalen door de deelnemers en door hen te laten experimenteren buiten de trainingsetting om. De weerbaarheid van de deelnemers wordt versterkt aan de hand van 'inoculatie-oefeningen', waarbij belangrijke obstakels in kaart worden gebracht, gekoppeld aan allerlei mogelijke oplossingen voor die obstakels. Zo wordt er tijdens het tweede dagdeel gewerkt aan een stappenplan voor de toekomst. De deelnemers stellen loopbaandoelen op voor de korte termijn (tot 6 maanden), de middellange termijn (tot 2 jaar) en de langere termijn (tot 5 jaar). Vaak vinden deelnemers dit erg lastig. Een inoculatie-oefening kan hierbij helpen door met elkaar te inventariseren wat er nu precies lastig is aan het opstellen en bereiken van doelen. Vervolgens kiest de groep het meest belangrijke punt en daar worden met elkaar oplossingen voor verzonnen. Dit leidt vaak tot een grote lijst van oplossingen die deelnemers individueel niet hadden bedacht, waardoor ze met meer vertrouwen en daadkracht hun loopbaanplan kunnen opstellen en nastreven. Self-efficacy wordt extra versterkt door de specifieke positieve feedback van de trainers. Deze feedback wordt zo specifiek mogelijk gegeven, zodat deelnemers het direct kunnen betrekken op hun eigen gedrag.

Resultaten

De resultaten van de effectstudie waren veelbelovend: in beide organisaties groeiden deelnemers aan CareerSKILLS in hun self-efficacy, weerbaarheid, loopbaancompetenties en inzet-

baarheid, terwijl er bij de controlegroep geen verschil was. Bovendien bleek in beide organisaties dat deelnemers aan de training een toename lieten zien in bevoegenheid (de controlegroepen niet), maar geen afname in uitputting. Hier werd wederom aangetoond dat juist motivationele processen belangrijk lijken te zijn voor deze jonge werknemers. We concluderen dan ook dat de korte-termijn effectiviteit van de CareerSKILLS training is aangetoond en dat deze interventie zowel positief kan bijdragen aan de loopbaanontwikkeling als aan het welzijn van jonge werknemers.

Deze bevindingen zijn, naast de statistische resultaten, ook duidelijk terug te zien in de groepen zelf. Gedurende de training ontwikkelen deelnemers zich enorm. Daar waar ze aan het begin vaak sceptisch en afwachtend binnenkomen ('alweer een training over mijn loopbaan, zal wel weer saai worden...'), gaat er tijdens de training als het ware een knop om. Deelnemers merken dat ze serieus genomen worden en bloeien vervolgens op als ze erachter komen dat ze veel meer weten en kunnen dan ze eigenlijk dachten. Ook de deelnemers die dat tijdens de training niet altijd laten blijken, pikken vaak veel op. Zo was er een jongen die met zijn petje op achterover op zijn stoel hing gedurende de gehele training. Een eerste inschatting zou zijn dat hij er niets aan vond en er niets van geleerd had. Na de training kwam hij bij de trainers om te vertellen hoe ontzettend leuk hij het had gevonden en dat hij nu een veel concreter beeld had van wat hij wilde met zijn loopbaan. Hij had er zelfs al een vervolopleiding bij gekozen. Dit voorbeeld illustreert heel mooi de werking van CareerSKILLS: iedereen kan er op zijn eigen manier van leren en daar bieden de trainers de ruimte voor. Deelnemers krijgen hierdoor meer vertrouwen en worden weerbaarder tegen obstakels.

Ook op het inhoudelijke gebied van de loopbaancompetenties groeien de deelnemers zienderogen. Daar waar ze in het begin vaak nog 'geen idee hebben wat ze willen' of 'eigenlijk niet eens weten wie er in hun netwerk zitten', gaan ze steeds kritischer vragen stellen en krijgen ze zelf ook steeds concretere plannen. Zo zijn er deelnemers van mbo-3 niveau die aan het begin stellen dat ze een eigen advocatenpraktijk willen beginnen. Door steeds concreter te krijgen wat ze nu precies aantrekkelijk vinden in zo'n toekomst (bijvoorbeeld veel geld, mensen aansturen, eigen bedrijf hebben, mensen helpen) en welke vaardigheden ze hebben die daaraan bijdragen (bijvoorbeeld leiding kunnen geven, goed kunnen luisteren en ondersteunen), worden hun toekomstplannen steeds realistischer en concreter. Deze deelnemers komen dan

bijvoorbeeld uit op een eigen bedrijf in een hele andere sector (zoals iemand die een bedrijfje wilde gaan starten met social media) of een leidinggevende functie op een ander terrein (zoals teamleider in de zorg). Het reflecterende vermogen, de communicatieve vaardigheden en de daadwerkelijke planning en controle nemen dus ook toe voor deelnemers aan de CareerSKILLS training. Dit geeft hen vervolgens meer plezier in hun werk (de toegenomen bevoegenheid) en meer vertrouwen in een succesvolle loopbaan (de toegenomen employability).

Belang van de resultaten

Wat is nu het belang van de resultaten voor het opleiden en ontwikkelen van jonge werknemers?

Het is belangrijk om de werkomgeving van lager en middelbaar opgeleide werknemers nauwkeurig af te stemmen op hun behoeften.

Hulpbronnen aanbieden

Hoge werkeisen hoeven voor deze groep niet per se een probleem te zijn, zolang ze maar voldoende hulpbronnen krijgen aangeboden. En juist in die hulpbronnen schuilt de sleutel naar een verbeterd welzijn en functioneren. Het blijkt dat de groep laag- en middelbaar opgeleide jongeren relatief weinig hulpbronnen ervaart, terwijl deze juist cruciaal zijn voor hun welzijn en functioneren. Door hen autonomie, sociale steun en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden, zullen ze gemotiveerder worden en daardoor ook beter in hun vel gaan zitten. Daarbij is het belangrijk om hen niet te veel variatie in taken te geven, maar ze tegelijkertijd wel voldoende uit te dagen. Bovendien is een gevoel van competent zijn belangrijk voor ze. Positief stimuleren en prikkelen, vanuit leidinggeven en collega's, is dus een essentiële factor in het ondersteunen van deze groep jonge werknemers.

Loopbaancompetenties ontwikkelen

In combinatie met het stimuleren van hulpbronnen op het werk, zouden organisaties meer nadruk kunnen leggen op het ontwikkelen van

De CCQ zou een instrument kunnen zijn dat maatwerk kan opleveren

loopbaancompetenties. Door jonge werknemers reflectieve, communicatieve en gedragsmatige competenties aan te leren, zullen ze zich beter kunnen handhaven tijdens de start

van hun loopbaan. HR-medewerkers, loopbaan-coaches en opleidingsinstituten zouden de CCQ (Vragenlijst Loopbaancompetenties) kunnen gebruiken om de ontwikkeling van loopbaan-competenties te monitoren. Op die manier kunnen jonge werknemers vanaf de start van hun loopbaan ondersteund worden waar dat nodig is en kunnen de resultaten van de CCQ een startpunt zijn voor verdere interventies. De CCQ zou dus een instrument kunnen zijn dat maatwerk kan opleveren op het gebied van loopbaanontwikkeling van jonge werknemers.

Loopbaancompetenties blijken bovendien positief samen te hangen met (waargenomen) inzetbaarheid en met bevlogenheid. Het is daarom belangrijk dat beleid en interventies op het gebied van employability, welzijn en loopbaanontwikkeling meer geïntegreerd worden. Zo kan de ontwikkeling van loopbaancompetenties een component zijn van employability-programma's voor jongeren en kunnen deze competenties opgenomen worden in interventies op dit gebied. De CareerSKILLS training is hiervan een voorbeeld. Bovendien kunnen loopbaancompetenties de kern zijn van *smart jobs* (Hall & Las Heras, 2010): banen die zó opgebouwd worden

Loopbaancompetenties kunnen de kern zijn van smart jobs

dat ze zowel het functioneren in het werk als de loopbaanontwikkeling stimuleren. De resultaten van dit promotieonderzoek zouden een eerste impuls kunnen geven aan de specifieke invulling van deze smart jobs, waarbij het vooral veelbelovend lijkt om het aanbieden van voldoende hulpbronnen op het werk te combineren met de ontwikkeling van loopbaancompetenties, bijvoorbeeld via een interventie als CareerSKILLS.

Kortom: steun de starter! Jonge werknemers, met name degenen met een laag en middelbaar opleidingsniveau, bloeien vooral op als ze gemotiveerd en gestimuleerd worden. De ontwikkeling van loopbaancompetenties is daarin een belangrijke factor. Met deze resultaten hopen we een bijdrage te leveren aan een succesvolle en gezonde vormgeving van de loopbaan en het werk van jonge werknemers tijdens de turbulente eerste jaren van hun werkende leven. Dat kan vervolgens weer een basis zijn voor minder jeugdwerkloosheid en een verhoogde duurzame inzetbaarheid. ●

Literatuur

- Akkermans, J. (2013). *Well Begun is Half Done: Investigating the Work and Career of the Young Workforce*. Enschede: Ipskamp Drukkers.
- Akkermans, J., V. Brenninkmeijer, R.W.B. Blonk & L.L.J. Koppes (2009). Fresh and healthy? Well-being, health and performance of young employees with intermediate education. *Career Development International*, 14, pp. 671-699.
- Akkermans, J., V. Brenninkmeijer, M. Huibers & R.W.B. Blonk (2013a). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development*, 40, pp. 245-267.
- Akkermans, J., V. Brenninkmeijer & M. Peeters (2010). Jong geleerd... is oud gedaan? *Opleiding & Ontwikkeling*, 23, pp. 36-41.
- Akkermans, J., V. Brenninkmeijer, W.B. Schaufeli & R.W.B. Blonk (in press). It's all about CareerSKILLS: Effectiveness of a Career Development Intervention for Young Employees. *Human Resource Management*.
- Akkermans, J., V. Brenninkmeijer, S.N.J. van den Bossche, R.W.B. Blonk & W.B. Schaufeli (2013b). Young and Going Strong? A Longitudinal Study on Occupational Health Among Young Employees of Different Educational Levels. *Career Development International*, 18, pp. 416-435.
- Akkermans, J., W.B. Schaufeli, V. Brenninkmeijer & R.W.B. Blonk (2013c). The Role of Career Competencies in the Job Demands-Resources Model. *Journal of Vocational Behavior*. Advance online publication: doi: 10.1016/j.jvb.2013.06.011.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Caplan, R.D., A.D. Vinokur, R.H. Price & M. van Ryn (1989). Job-seeking, reemployment and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 759-769.
- Demerouti, E., A.B. Bakker, F. Nachreiner & W.B. Schaufeli (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 499-512.
- Hall, D.T. & M. Las Heras (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 448-462.
- Koivisto, P., J. Vuori & E. Nykyri (2007). Effects of the school-to-work group method among young people. *Journal of Vocational Behavior*, 70, pp. 277-296.
- Meichenbaum, D. (2007). *Stress inoculation training: A preventative and treatment approach*. In P.M. Lehrer, R.L. Woolfolk & W.S. Sime (Eds.), *Principles and practice of stress management* (3rd ed., pp. 407-410). New York, NY: Guilford Press.
- Nieuwenhuis, L., J. Coenen, D. Fouarge, T. Harms & M. Oosterling (2012). *De creatie van publieke waarde in het middelbaar beroepsonderwijs*. Verkregen van [http://www.nwo.nl/files.nsf/pages/NWOP_BYRECIJ\\$file/PublikewaardevanhetMBO.pdf](http://www.nwo.nl/files.nsf/pages/NWOP_BYRECIJ$file/PublikewaardevanhetMBO.pdf)
- Ryan, P. (2001). The school-to-work transition: a cross-national perspective. *Journal of Economic Literature*, 39, 34-92.
- Vuori, J., S. Toppinen-Tanner & P. Mutanen (2011). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology*, 97, pp. 273-286.



Dr. Jos Akkermans promoveerde in 2013 aan de Universiteit Utrecht en werkt nu bij de Vrije Universiteit in Amsterdam. Zijn voornaamste onderzoeksthema's zijn 'smart jobs', loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. E-mail: j.akkermans@vu.nl