

Solliciteren als gepland gedrag

drs. R.J.T. Vranken - luitenant-kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst

Dit artikel betreft een wetenschappelijk onderzoek dat in de zomer en het najaar van 2001 is uitgevoerd door de afdeling Gedragswetenschappen van de KL. Het onderzoek werd uitgevoerd onder jongeren, die succesvol gesolliciteerd hadden naar een baan bij de KL en had tot doel inzicht te geven waarom jongeren wel of niet solliciteren naar een baan bij de KL. In dit onderzoek is ervoor gekozen om solliciteren als gedrag te zien. Hierdoor kon de onderzoeker gebruikmaken van gedragsverklaringsmodellen die, doordat zij verklaren waarom gedrag tot stand komt, dit gedrag ook voorspelbaar maken. De onderzoeksresultaten leiden tot een aantal directe aanbevelin-

gen over de wijze waarop jongeren benaderd kunnen worden. Maar minstens even belangrijk zijn de valkuilen die worden onderkend. Zo kunnen te hoog gespannen verwachtingen over de inhoud van een baan bij de KL, makkelijk leiden tot frustratie en voortijdige uitval. Deze bevinding maakt inmiddels onderdeel uit van een onderzoek naar de redenen en oorzaken van voortijdig dienstverlaten van KL-militairen.

Het voor dit onderzoek gekozen model is in staat iets meer dan de helft van het sollicitatiegedrag van de onderzoeksgroep te verklaren; blijft de uitdaging om een verklaring te vinden voor het resterende deel.

Ten behoeve van de leesbaarheid is dit artikel ontdaan van, de voor een onderzoek vereiste, literatuurverwijzingen en statistische data. De geïnteresseerde lezer kan deze ontbrekende gegevens terugvinden in het onderzoeksrapport.

Inleiding

Waarom solliciteren mensen naar een bepaalde baan en waarom doen anderen dat niet? Een vraag die elke werkgever, dus ook de Koninklijke Landmacht, zich dient te stellen. En dat doet deze organisatie dan ook. Belangstellingsmetingen zoals de Arbeidsmonitor Defensie en de Periodieke Rapportage Imago, Satisfactie en Maatschappelijke Acceptatie (PRISMA) meten periodiek de belangstelling van jongeren voor een baan bij Defensie en, bij PRISMA in het bijzonder, voor de KL.

Nu zijn belangstellingsmetingen voornamelijk beschrijvend van aard. Hiermee wordt bedoeld dat ontwikkelingen rond de arbeidsmarkt geregistreerd en systematisch geordend worden. Maar er wordt niet gekeken naar welke factoren bepalend zijn voor deze belangstelling, noch worden er theorieën ontwikkeld om de belangstelling te verklaren. Dus gaat de KL een stap verder en laat belangstellingsonderzoeken uitvoeren.

* De auteur is werkzaam als senioronderzoeker bij de afdeling Gedragswetenschappen van de Koninklijke Landmacht.



Aanbevelingen en onderkende valkuilen

Deze onderzoeken trachten een verklaring te vinden waarom jongeren wel of geen belangstelling hebben voor een baan bij de KL. Immers, naarmate beter begrepen wordt hoe belangstelling tot stand komt, hoe gerichtere maatregelen ontwikkeld kunnen worden om deze belangstelling te beïnvloeden. Er zijn inmiddels modellen ontwikkeld die een aardig beeld geven uit welke factoren de belangstelling voor de KL is opgebouwd. Maar ook al heeft iemand belangstelling voor een baan, bijvoorbeeld bij de landmacht, dan betekent dat niet dat die persoon ook daadwerkelijk solliciteert.

Daarom heeft de KL ook de volgende stap gezet en onderzoek gedaan naar die factoren, die bepalen of iemand wel of niet solliciteert naar een baan bij de KL. Dit artikel doet verslag van dit onderzoek dat door de afdeling Gedragwetenschappen KL (GW/KL) is uitgevoerd in de zomer en het najaar van 2001, onder jongeren die daadwerkelijk hebben gesolliciteerd naar een baan bij de KL. In dit artikel wordt eerst ingegaan op literatuur die voor dit onderzoek van belang was. Vervolgens worden de onderzoeksopzet en de resultaten van het onderzoek beschreven. Ten slotte worden op basis van deze resultaten aanbevelingen gedaan, waarbij ook gewaarschuwd wordt voor een aantal valkuilen.

Literatuurstudie

Beroepskeuze blijkt een dankbaar onderzoeksobject; talrijke studies over dit onderwerp hebben dan ook het licht mogen zien. Veel onderzoeken maken gebruik van het zogenaamde *matching-model*. Dit model gaat er vanuit dat een baankeuze gezien moet worden als het verbinden (het zgn. *matchen*) van de kenmerken van een persoon met de kenmerken van een baan. Als deze match in de ogen van de persoon in kwestie bevredigend is, dan wordt naar de baan gesolliciteerd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen modellen

die de persoons eigenschappen als een stabiele factor zien en modellen die er van uitgaan dat deze eigenschappen veranderen.

De meer traditionele modellen gaan er vanuit dat de persoonlijkheid gevormd is vóórdat mensen aan hun beroepsloopbaan beginnen. Volgens deze modellen veranderen de ideeën van mensen over datgene wat ze in een baan zoeken, in de tijd, niet of nauwelijks. Men past wel of niet in een baan. De kenmerken van een sollicitant zijn (en blijven) stabiel.

Meer recentere modellen gaan er vanuit dat mensen zich door ervaringen met bijvoorbeeld werk (*career-exploration*), maar ook andere demografische, sociaal-culturele of persoonlijke factoren, ontwikkelen en als gevolg hiervan hun beslissingsmodellen aanpassen.

Naast deze sociaal-psychologische modellen wordt er in de literatuur ook een groep economische theorieën onderkend. Deze economische theorieën zijn sterk gebaseerd op de idee dat jongeren bij hun beroepskeuze, zogenaamd nutmaximaliserend gedrag vertonen. Dit betekent dat zij op grond van salarisverschillen of relevante andere verschillen zoals fysiek zwaar of licht werk, technisch of administratief werk, een baan wel of niet kiezen.

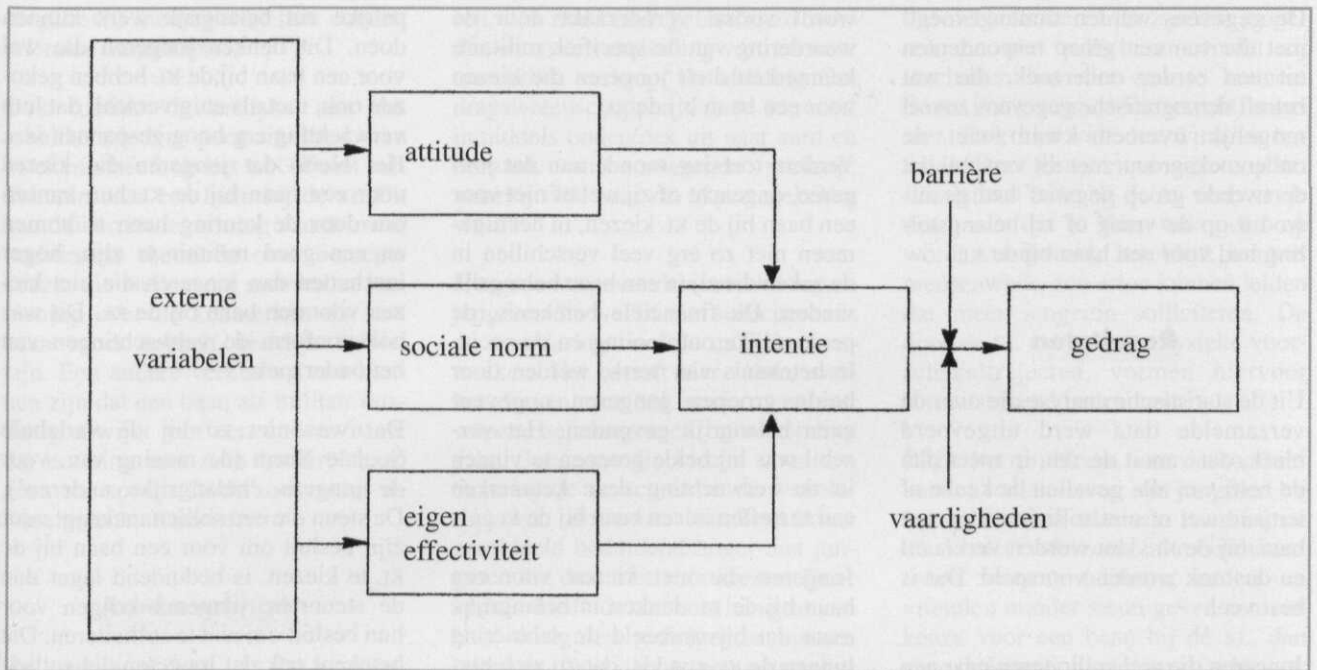
Dit onderzoek kijkt naar mensen die hebben gesolliciteerd. Het betreft hier dus jongeren die het *gedrag* 'solliciteren' daadwerkelijk hebben vertoond. Dit geeft de mogelijkheid om ook te kijken naar *gedragsverklaringsmodellen*. Een van de meest toonaangevende theorieën op dit gebied is de *Theory of Planned Behaviour* (TPB), de theorie van gepland gedrag, van Ajzen en Madden. De TPB stelt dat de kans groter is dat mensen bepaald gedrag vertonen, als zij vinden dat de voordelen van het gedrag opwegen tegen de nadelen. Er vindt dus een soort afweging plaats. De TPB noemt de neerslag van zo'n afweging een *attitude*.

Nu kunnen afwegingen over het wel of niet kiezen om te solliciteren naar een baan alleen gemaakt worden tussen die kenmerken die voor mensen een betekenis hebben en waaraan zij een waarde kunnen hechten. Welke kenmerken betreft het hier? Reeds geruime tijd (sinds de jaren tachtig) wordt een internationaal longitudinaal onderzoek uitgevoerd, waarbij gekeken wordt naar de betekenis die mensen bij werk onderscheiden en het belang dat zij hieraan hechten. Uit dit onderzoek blijkt dat de economische betekenis van werk, i.c. salaris, extra toelages e.d. voor Nederlanders (en trouwens ook voor de bewoners van de andere onderzochte landen) het belangrijkste is. Salaris wordt gezien als uiting van waardering van geleverde arbeid, een teken dat een individu een economische prestatie levert. Zelfontplooiing, het leveren van een prestatie en het zich kunnen vormen, staat op de tweede plaats. Ook levert werk interpersoonlijke contacten op, waarmee sociale behoeften worden bevredigd. Een ander aspect is dat mensen het moreel juist vinden om diensten aan anderen en de maatschappij te leveren. Ten slotte vindt men werk belangrijk, omdat werken het dagelijkse leven een tijdsstructuur geeft en de mogelijkheid tot maatschappelijke identificatie (status en prestige).

Samenvattend kunnen drie groepen betekenissen van werk worden onderkend:

- de financiële betekenis;
- de persoonlijke ontplooiing;
- de sociale betekenis.

De TPB betreft in het voorspellen en/of verklaren van het gedrag nog andere variabelen dan de attitude. Ook de sociale norm (de ideeën wat, voor de persoon in kwestie, 'belangrijke andere(n)' van de persoon verwachten) en de inschatting die de persoon zelf maakt over de mate waarin hij zich in staat acht het gedrag te vertonen, spelen een rol. Volgens TPB is dus ook de mening van 'belangrijke anderen' van invloed op



Model van gedragsdeterminanten (naar Kok, et al., 1991)

de baankeuze. Wie zijn nu die 'belangrijke anderen'? Uit de literatuur blijkt dat mensen meerdere 'belangrijke anderen' onderkennen. De meeste auteurs op dit gebied zijn het erover eens dat het hier doorgaans de ouders, de partner en leeftijdsgenoten van de betreffende persoon betreft. De mening van de 'belangrijke andere(n)' wordt meegenomen in de overweging gedrag wel of niet uit te voeren.

De vraag blijft of iemand geneigd is zich iets van die mening van die 'belangrijke andere(n)' aan te trekken. De TPB noemt dit 'de motivatie tot conformeren'. De mening van de 'belangrijke andere(n)' gecombineerd met de motivatie tot conformeren aan deze mening, heet de sociale norm. Naarmate de sociale norm positiever is ten opzichte van het gedrag, zal een persoon sterker de intentie hebben het gedrag uit te voeren.

De derde variabele in de TPB betreft de inschatting door de persoon, van de mate waarin hij of zij daadwerkelijk in staat is het beoogde gedrag uit te voeren. Ook al heeft iemand een positieve attitude en een ondersteu-

nende sociale norm, dan nog kan het zijn dat een persoon het beoogde gedrag niet uitvoert. Reden is dan gelegen in het feit dat de persoon de overtuiging mist dat hij in staat is dit gedrag succesvol uit te voeren.

Het model laat zien hoe de drie variabelen, attitude, sociale norm en ingeschatte eigen effectiviteit, bepalen of iemand wel of niet de intentie heeft het gedrag uit te voeren.

Centrale vraagstelling van het onderzoek

Het onderzoek naar het sollicitatiegedrag van jongeren is gebaseerd op deze TPB. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt dan ook: 'Zijn er op basis van de TPB verschillen te onderkennen tussen jongeren die wel of niet solliciteren naar een baan bij de KL?' Hierbij is de verwachting dat jongeren die wel solliciteren naar een baan bij de KL hoger scoren op de drie gedragsdeterminanten attitude, de sociale norm en de ingeschatte eigen effectiviteit. Bij het onderzoek is verder uitgegaan van de meer recentere veronderstellingen in de literatuur, dat

jongeren door een arbeidsverleden hun attitudes naar een baan aanpassen en zich ook een beter beeld kunnen vormen over wat zij wel en niet kunnen.

Het onderzoek

De gegevens van dit onderzoek zijn, met medewerking van het Instituut voor Keuring en Selectie (IKS) m.b.v. vragenlijsten verzameld. De vragenlijsten zijn ingevuld door jongeren, vlak nadat zij te horen hadden gekregen dat zij waren aangenomen voor een baan bij de KL. Het uitreiken op een ander moment was niet wenselijk. De lijsten uitreiken voor of tijdens de selectieprocedure zou verwarring bij de respondent kunnen veroorzaken over het feit of de vragenlijst deel uitmaakt van de selectie. Aan het uitreiken van de lijsten op een later moment kleefte het gevaar dat jongeren hun mening aanpassen¹ door hun verblijf binnen de KL.

¹ Dit soort fenomeen is reeds in 1982 door Festinger beschreven. Hij noemt het cognitieve dissonantie.

De gegevens werden samengevoegd met die van een groep respondenten uit een eerder onderzoek, die wat betreft demografische gegevens zoveel mogelijk overeen kwam met de onderzoeksgroep, met dit verschil dat de tweede groep negatief had geantwoord op de vraag of zij belangstelling had voor een baan bij de KL.

Resultaten

Uit de statistische analyse die over de verzamelde data werd uitgevoerd bleek, dat vanuit de TPB, in meer dan de helft van alle gevallen de keuze of iemand wel of niet solliciteert op een baan bij de KL, kan worden verklaard en dus ook worden voorspeld. Dat is best veel.

Jongeren die wel solliciteren naar een baan bij de KL scoorden betekenisvol hoger op de attitude. Dit verschil

wordt vooral veroorzaakt door de waardering van de specifiek militaire kenmerken door jongeren die kiezen voor een baan bij de KL.

Verdere toetsing toonde aan dat jongeren, ongeacht of zij wel of niet voor een baan bij de KL kiezen, in het algemeen niet zo erg veel verschillen in de zaken die zij in een baan belangrijk vinden. De financiële betekenis, de persoonlijke ontplooiing en de sociale betekenis van werk, werden door beide groepen jongeren ongeveer even belangrijk gevonden. Het verschil was bij beide groepen te vinden in de verwachting deze kenmerken aan te treffen in een baan bij de KL.

Jongeren die niet kiezen voor een baan bij de KL denken in belangrijke mate dat bijvoorbeeld de salariëring binnen de KL goed is, dat zij zich binnen deze organisatie kunnen ontplooiën en dat ze bij de KL in maatschap-

pelijke zin belangrijk werk kunnen doen. Dit denken jongeren die wel voor een baan bij de KL hebben gekozen ook, met als enig verschil dat hun verwachting erg hoog gespannen is. Het bleek dat jongeren die kiezen voor een baan bij de KL hun kansen om door de keuring heen te komen en een goed militair te zijn, hoger inschatten dan jongeren die niet kiezen voor een baan bij de KL. Dit was ook conform de verwachtingen van het onderzoek.

Dat was niet zo bij de variabele Sociale Norm (de mening van, voor de jongere, 'belangrijke anderen'). De steun die een sollicitant krijgt voor zijn besluit om voor een baan bij de KL te kiezen, is beduidend lager dan de steun die jongeren krijgen voor hun besluit om niet te solliciteren. Dat betekent ook dat jongeren die solliciteren naar een baan bij de KL, gemiddeld minder rekening houden met de



Reële voorlichting

(negatieve) mening van hun ouders, vrienden en partners.

Ook toonde de analyse aan dat arbeidsverleden geen invloed van betekenis heeft op het wel of niet solliciteren naar een baan bij de KL. Dit kan duiden in de richting van de meer traditionele theorieën over beroepskeuze, die stellen dat mensen in hun mening over de kenmerken die een baan moet hebben, redelijk stabiel zijn. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat een baan als militair dusdanig afwijkt van een andere baan, dat ervaring met zo'n 'andere' baan geen rol speelt. Onderzoek moet de ware redenen aantonen.

Aanbevelingen

Het onderzoek leert ons dat jongeren die wel of niet solliciteren naar een baan bij de KL persoonlijke ontplooiing, de sociale en financiële betekenis van werk, gemiddeld genomen even belangrijk vinden. Beide groepen jongeren verwachten bij de KL deze gewaardeerde kenmerken in ruime mate aan te treffen. Dit betekent voor de wervers van de KL dat hier geen bruikbare aangrijppunten te vinden zijn.

Echter, jongeren die kiezen voor een baan bij de KL koesteren deze verwachting in extreme mate. Het hoge verwachtingspatroon van jongeren die naar een baan bij de KL sollicite-

ren, kan makkelijk gefrustreerd worden en zo een aanleiding vormen voor tussentijds verloop. De afdeling Gedragswetenschappen van de KL voert inmiddels onderzoek uit naar aard en oorzaak van tussentijds verloop, waarbij ook naar dit aspect gekeken wordt.

Het grootste gevonden verschil tussen jongeren die wel of niet solliciteren is de waardering voor de militaire kenmerken. Het betreft hier zaken zoals het dragen van een uniform en een wapen, oefeningen en op uitzending gaan. Jongeren die kiezen voor een baan bij de KL scoren in de waardering van dit soort baankenmerken gemiddeld beduidend hoger dan jongeren die daar niet voor kiezen. Deze kennis biedt de KL een handvat om haar doelgroep gericht te kunnen bereiken. Ook hier is een waarschuwing op zijn plaats. Als we jonge mensen de organisatie binnenhalen met de verwachting dat zij deze militaire kenmerken in ruime mate zullen aantreffen, dan moeten wij hen dit ook bieden. Iemand die solliciteert naar bijvoorbeeld een baan als chauffeur-radiotelexist, verwacht niet dat hij of zij van acht tot vijf administratief werk moet doen voor een staf-functionaris.

Jongeren die naar een baan bij de KL solliciteren schatten hun kansen om te worden aangenomen en een goed militair te zijn hoger in dan jongeren

die niet solliciteren. Er zijn dus jongeren die niet solliciteren omdat zij inschatten het niet aan te kunnen. Soms is dit vermoeden terecht, soms niet. Ook hier valt dus winst te behalen. Door jongeren te wijzen op het feit dat een baan bij de KL veel van je eist maar dat je daar ook goed op wordt voorbereid, het blijft immers mensenwerk, zou ertoe kunnen leiden dat meer jongeren solliciteren. De door de KL aangeboden fysieke voor-schakeltrajecten, vormen hiervoor een uitstekend instrument.

Blijft het probleem van de (ontbrekende) sociale steun aan jongeren bij het solliciteren naar een baan bij de KL. Verder onderzoek zal moeten aantonen waarom partners, ouders en vrienden minder steun geven aan een keuze voor een baan bij de KL, dan voor de keuze om niet op zo'n baan te solliciteren. Het onontkoombare feit dat een jongere die toetreedt tot de KL minder tijd dan voorheen beschikbaar heeft voor zijn vroegere sociale omgeving, zou hier debet aan kunnen zijn.

Een andere opvallende bevinding van het onderzoek was het feit dat jongeren met een arbeidsverleden niet betekenisvol anders over een baan bij de KL denken dan jongeren zonder arbeidsverleden. Dit betekent voor onze wervers dat er geen aparte instrumenten hoeven te worden ontwikkeld die jongeren met of zonder arbeidsverleden apart benaderen.