

Resultaten onderzoek

“Welke persoonlijkheidsfactoren zijn bepalend voor de ontwikkeling van mentale weerbaarheid bij de studenten Personeel & Arbeid?”

Dit document is een presentatie van de resultaten van het onderzoek uitgevoerd door HBO Toegepaste Psychologie student Hermienke de Vries, in opdracht van DilemmaFoundation.

Context van het onderzoek

Hoe kunnen hogescholen bijdragen aan het vergroten van de mentale weerbaarheid van studenten van de opleiding Personeel & Arbeid (HRM)? Welke rol speelt persoonlijkheid bij mentale weerbaarheid?

“Wie anderen adviseert, moet zelf het goede voorbeeld geven”, aldus een HR-directeur bij een grote organisatie. Maar waar kun je als P&O-er terecht?

“Mentale weerbaarheid is een gedragselement en kan aangeleerd worden”, aldus Dr. Peter Clough, hoofd van de faculteit psychologie op de Universiteit van Hull.

Vragen die hierdoor ontstaan zijn: Wat is het persoonlijkheidsprofiel van de student P&A? Welke persoonlijkheidsfactoren zijn van invloed op de ontwikkeling van mentale weerbaarheid? Maar ook, hoe ziet het huidige beroepsprofiel van de HR professional eruit?

Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is inzicht te verkrijgen in de ontwikkeling die de student Personeel & Arbeid doormaakt van het eerste naar het vierde jaar tijdens de opleiding, als ook inzicht te verkrijgen in de aansluiting van de opleiding met het HR werkveld.

Het onderzoek richt zich zowel op de persoonlijkheidsfactoren alsmede op de mentale weerbaarheid van de student. Daarnaast wordt er onderzocht hoe het huidige beroepsprofiel van de HR professional er uit ziet. Welke aspecten spelen een belangrijke rol als het gaat om het leveren van mentaal weerbare HR professionals op de arbeidsmarkt? Heeft de opleiding in beeld waar een student aan moet voldoen zodat zij zich kan ontwikkelen tot een authentieke en startbekwame professional voor het HR werkveld?

Wanneer duidelijk is wat van invloed is op de mentale weerbaarheid van de (aspirant) HR professional en wat de verwachtingen zijn binnen het werkveld kan hier, door zowel onderwijs als bedrijfsleven, bewust op worden gestuurd.

Belang van het onderzoek

HR is, en zal ook in de toekomst, aan veel veranderingen onderhevig zijn. Het is om die reden van belang dat de HR professional mentaal weerbaar is in het veranderende beroepsprofiel. Wat kunnen we zeggen over de ontwikkeling van de P&A student van het eerste jaar tot en met het vierde jaar?

Welke suggesties kunnen worden gedaan om de P&A studenten aan te laten sluiten op het toekomstig beroep als HR professional? Door middel van onderzoek kunnen we hogescholen en organisaties inzicht verschaffen in de factoren die bepalend zijn voor de ontwikkeling van mentale weerbaarheid en de ontwikkeling tot een authentieke en bekwame HR professional.

Hoe ziet het onderzoek er uit?

Via literatuuronderzoek is gekeken naar wat persoonlijkheid is, wat mentale weerbaarheid is, en welke relatie er is tussen persoonlijkheid en het mentaal weerbaar zijn. Tevens is gekeken naar welke fundamentele vaardigheden een rol spelen in het HR vak en hoe het huidige HR beroepsprofiel er uit ziet.

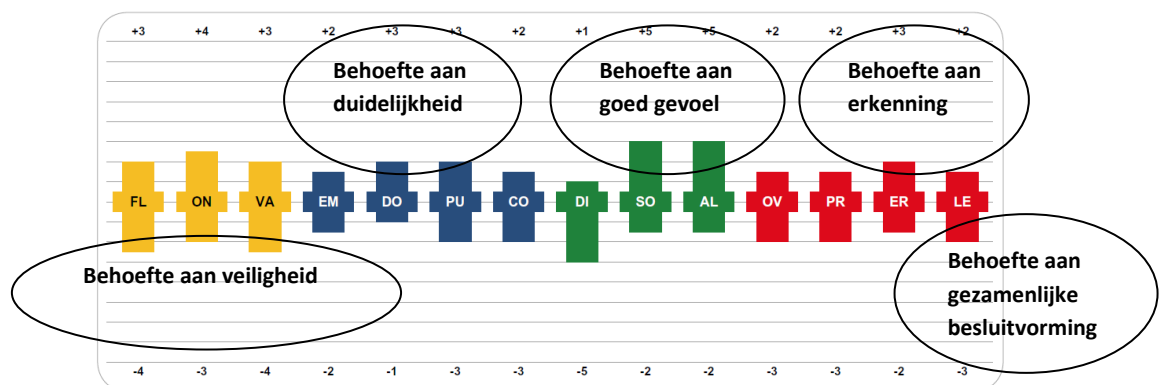
Door middel van een digitaal WaardeAssessment en de mentale weerbaarheidstest zijn (evenals in het jaar 2008 en 2009) eerste en vierdejaars P&A studenten bevestigd. Uiteraard zijn gegevens voortkomend uit het assessment **anoniem** opgeslagen in de complete dataset. In publicaties worden dan ook **geen** persoonsgegevens vermeld.

Resultaten van het onderzoek per deelvraag

1. Is er een kenmerkend persoonlijkheidsprofiel voor de student P&A?

Evenals naar voren is gekomen in voorgaand onderzoek, komt ook in dit onderzoek naar voren dat er sprake is van een kenmerkend persoonlijkheidsprofiel voor de student Personeel & Arbeid. Dit persoonlijkheidsprofiel wordt gekenmerkt door de persoonskenmerken sociabiliteit, altruïsme, doelgerichtheid, erkenning, leiderschap en variëteit. Een analyse van deze persoonskenmerken leert ons dat dit het volgende betekent:

Persoonskenmerk	Intrinsieke drijfveer	Behoeftes	Talent/competentie	Valkuil/risico
Sociabiliteit	Aardig gevonden willen worden	Persoonlijk en informeel contact	Samenwerken, contact maken en onderhouden van relaties	Gevoelig voor een slechte werksfeer
Altruïsme	Een goed gevoel willen ervaren	Van toegevoegde waarde willen zijn	Empathisch vermogen en dienstbare houding	Gevoelig voor tegenslagen, moeite met assertiviteit
Doelgerichtheid	Doelen en resultaat willen bereiken	Ervaren van duidelijkheid en structuur	Doelgericht en gestructureerd kunnen werken	Moeilijk kunnen omgaan met onduidelijkheid
Erkenning	Gezien en erkend willen worden	Complimenten en waardering	Profilierend vermogen	Gevoelig voor het ontbreken van waardering en erkenning.
Het vermijden van:				
Vermijden van Leiderschap	Niet afgerekend willen worden	Gezamenlijke besluitvorming	Ruimte geven aan anderen, gericht op consensus	Afwachten, het ontlopen van de verantwoordelijkheid
Vermijden van Variëteit	Het ervaren van zekerheid en veiligheid	Vertrouwde en herkenbare omgeving	Loyaal en vasthoudend	Moeilijk kunnen anticiperen op veranderingen



Figuur 1: Weergave van Persoonlijkheidsprofiel, voortkomend uit WaardeAssessment

De combinatie van persoonskenmerken geeft weer dat de (aspirant) HR professional in een veilige, duidelijke werkomgeving waarbij er sprake is van een goede werksfeer, in staat zal zijn tot het leggen en onderhouden van relaties en in deze een profilerende rol zal kunnen aannemen. Hij/zij zal hierbij gericht zijn op het behalen van (gezamenlijke) doelstellingen en het creëren van consensus.

Is er echter sprake van een veranderende, onduidelijke werkomgeving, waarbij daadkracht en assertiviteit vereist is, zal dit er voor kunnen zorgen dat de (aspirant) HR professional zich onprettig voelt, een afwachtende houding aanneemt en moeite heeft te anticiperen op zich voordoende situaties.

2. Wat is mentale weerbaarheid?

Mentale weerbaarheid verwijst naar het individueel vermogen om te gaan met teleurstelling, tegenslag, stress, druk en uitdaging; ongeacht de situatie of omstandigheid waarin het individu zich bevindt.

Personen die beschikken over een grote mate van mentale weerbaarheid alsmede op controle en zelfvertrouwen zijn, volgens literatuuronderzoek, significant beter in staat om te gaan met hoge en continue psychologische druk dan personen die beschikken over een lage mate van mentale weerbaarheid. Uit onderzoek is gebleken dat er strategieën en tactieken ontwikkeld kunnen worden om iemand te helpen zijn/haar mentale weerbaarheid te doen vergroten.

Mentale problemen in studie of werk door intrinsieke en/of externe risicofactoren kunnen met behulp van onderzoek vroegtijdig worden gesignaleerd. Gegeven is dat mentale weerbaarheid betekent dat rationeel denken en zelfdiscipline voorrang hebben op emotionele reacties. Dit impliceert dat persoonlijke ontwikkeling, begripsvermogen en zelfcorrigerend vermogen van belang is om mentale weerbaarheid te vergroten.

3. Welke persoonlijkheidsfactoren zijn bepalend voor de mentale weerbaarheid van de student gedurende de studie?

Uit het onderzoek komt naar voren dat er een samenhang blijkt te zijn tussen de mate van de mentale weerbaarheid en de persoonskenmerken uit het persoonlijkheidsprofiel.

Lagere mentale weerbaarheid

Hoe hoger de student scoort op de persoonskenmerken sociabiliteit, altruïsme, erkenning en doelgerichtheid, hoe meer de mentale weerbaarheid negatief lijkt te worden beïnvloed. Studenten met deze persoonskenmerken ervaren over het algemeen genomen een lagere mate van invloed, controle, zelfvertrouwen en uitdaging.

Hogere mentale weerbaarheid

Hoe hoger de score op de persoonskenmerken leiderschap, onafhankelijkheid, flexibiliteit en overtuigingskracht, hoe meer de mentale weerbaarheid positief lijkt te worden beïnvloed. Deze studenten ervaren over het algemeen genomen een grotere mate van zelfvertrouwen, controle en invloed.

Verskil tussen eerstejaars en vierdejaars studenten

Op grond van de resultaten komt naar voren dat de eerstejaars studenten gemiddeld iets hoger scoren op mentale weerbaarheid dan de vierdejaars studenten.

Een verklaring voor dit verschil zou volgens literatuuronderzoek deels toegeschreven kunnen worden aan de mate van vertrouwen in capaciteiten. Eerstejaars studenten scoren gemiddeld genomen iets hoger op interpersoonlijk vertrouwen en uitdaging. Een plausibele verklaring zou kunnen zijn dat zij aan het begin van de opleiding onbevungen en vanuit een meer opportunistische invalshoek de werkelijkheid beleven. Zijn zij eenmaal geconfronteerd met de eigen persoonlijke ontwikkeling en het werkveld via stage, lijkt het zelfvertrouwen (in capaciteiten) en het ervaren van invloed af te nemen. Dit heeft logischerwijs zijn weerslag op de mentale weerbaarheid.

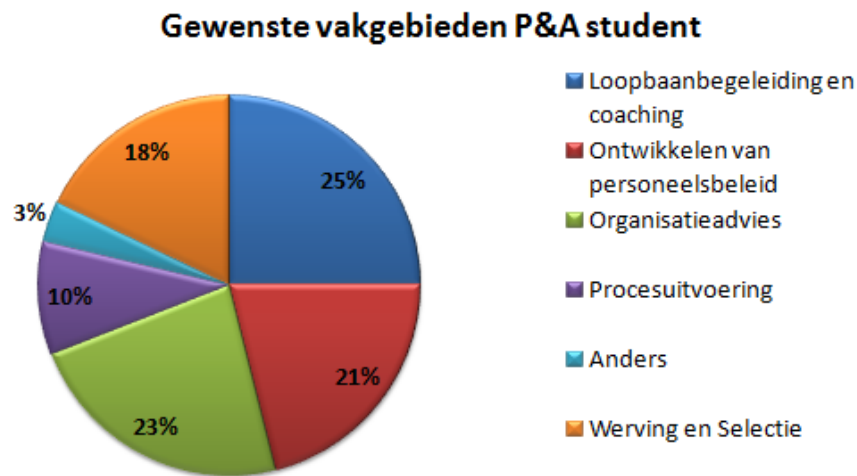
4. Wat is het huidige HR beroepsprofiel in Nederland en wat zijn gevraagde competenties?

Uit de onderzoeksresultaten van het literatuuronderzoek blijkt dat het beroepsprofiel van de HR professional is verschoven van dienstverlenend en ondersteunend naar actief adviserend en denken vanuit mogelijkheden en behoeften van de organisatie. Er kunnen vijf typen competenties worden geformuleerd die voor HRM van essentieel belang zijn om succesvol te zijn: *persoonlijke integriteit* (omgaan met vertrouwelijke informatie, luisteren, betrouwbaar, accuratesse en integriteit); *management van veranderingen* (realisatie, kennis, probleemoplossend vermogen en processturing); *zakelijke businesskennis*; *stuurkracht* (leiderschap en overtuigingskracht); *vakdeskundigheid* (wetgeving, beleid, instrumenten en processen) en een stevige persoonlijkheid.

5. Welke invulling zien P&A studenten voor hun toekomst?

68% van de ondervraagde P&A studenten geeft aan na de studie een baan binnen de HRM-professie te gaan zoeken. Van de overige studenten geeft 23% aan verder te gaan studeren, 6% wil er na de studie even tussenuit en 3% geeft aan een baan buiten de HRM-professie te gaan zoeken. Daarnaast heeft het onderzoek in

kaart gebracht binnen welk vakgebied de studenten hun professe willen uitoefenen, wat in onderstaand diagram wordt weergegeven.



Wat betekenen deze onderzoeksresultaten in de praktijk?¹

Studiekeuze en beroepsverwachting

De meeste individuele studenten hebben, zo blijkt uit het onderzoek, voor de opleiding Personeel & Arbeid gekozen vanwege de combinatie tussen zakelijk en mensgericht in de opleiding. Na afronding van de studie blijkt 63% van deze studenten direct in het HR werkveld aan de slag te gaan. Ruim 23% gaat verder studeren om zich cognitief verder te ontwikkelen. Van de 63% starters op de HR markt beoogt slechts 10% iets te gaan doen in de procesuitvoering en beoogt 25% iets te gaan doen met loopbaanbegeleiding en coaching. Opmerkelijk, want het valt natuurlijk te bevragen in hoeverre een net afgestudeerde P&A- student in staat wordt geacht coaching toe te passen. Veelal zijn zij, zeker als starter, bezig met procesgerelateerde werkzaamheden.

Wat betekent dit in relatie tot een realistische beroepsverwachting? En in relatie tot een zorgvuldig intakebeleid bij hogescholen?

Mentale weerbaarheid en gevraagde competenties

Eveneens komt in het onderzoek naar voren dat de mentale weerbaarheid van de student gedurende zijn/haar studie lijkt af te nemen. Een plausibele verklaring hiervoor is de confrontatie met het werkveld (stage). Studenten lijken hierdoor minder onbevungen (tegelijkertijd ook minder naïef) het werkveld in te stappen.

Wanneer zij het HR werkveld in stappen wordt van hen gevraagd *actief adviserend* op te treden en *mee te denken vanuit mogelijkheden en de behoeften* van de organisatie. Het gemiddelde persoonlijkheidsprofiel van de student P&A lijkt hierin niet direct aan te sluiten. Immers, zo blijkt uit het onderzoek, lijken P&A studenten intrinsiek vooral op zoek te zijn naar het ervaren van een goed gevoel, erkenning en het ervaren van een veilige en duidelijke werkomgeving. Willen deze studenten zich kunnen manifesteren als HR professionals die actief adviseren en meedenken vanuit mogelijkheden, vraagt dit om intensieve persoonlijke ontwikkeling.

Er wordt door de arbeidsmarkt gevraagd naar gedrag en competenties die in eerste instantie niet aansluiten bij de persoonlijke talenten en de intrinsieke motivatie van de P&A student.

De ontwikkeling tot HR Professional

Indien de student niet beschikt over de gevraagde competenties (zie resultaten deelvraag 1) en in principe intrinsiek ook niet beschikt over de motivatie om dit gedrag te tonen, vraagt dit om intensieve persoonlijke ontwikkeling. Daar komt mentale weerbaarheid om de hoek kijken: het vermogen om te gaan met teleurstelling, tegenslag, stress, druk en uitdaging.

¹ Een weergave van hypothesen van wat de onderzoeksresultaten kunnen betekenen in de dagelijkse praktijk

Analyses naar het gemiddelde profiel van de student en de mentale weerbaarheid geven de indicatie dat **mentaal weerbare studenten** beschikken over de persoonskenmerken flexibiliteit, variëteit, onafhankelijkheid, doelgerichtheid en overtuigingskracht. Zij verbinden zich cognitief en emotioneel minder aan conformiteit, sociabiliteit en altruïsme. Dit impliceert dat deze persoonlijkheidsfactoren bepalend kunnen zijn voor de ontwikkeling van mentale weerbaarheid van de student gedurende de studie.

De gemiddelde P&A student blijkt over het algemeen juist niet over deze persoonskenmerken te beschikken.

Wat betekent dit voor het kunnen ontwikkelen van de gevraagde competenties (actief adviseren en meedenken vanuit mogelijkheden/behoefte)? In relatie tot de inrichting van de opleiding en in relatie tot het begeleiden van HR starters?

Aanbevelingen

Het vergroten van studiesucces en het beperken van studie-uitval zijn veel besproken onderwerpen in onderwijsland. Er wordt veel gesproken over studiekeuzegesprekken, assessments en/of motivatiegesprekken aan de poort. De studiekeuze van de student en de daarbij horende beroepsverwachting is essentieel om teleurstelling voor de student en de organisatie op lange termijn te voorkomen.

Of een P&A opleiding daarbij al dan niet besluit studenten te selecteren op beroepsgerelateerde competenties is een punt van discussie. In ieder geval is het van groot belang aandacht te besteden aan de beroepsverwachting cq. capaciteiten van de individuele student. Op basis van deze informatie kan tijdig worden bijgestuurd, kan persoonlijke ontwikkeling worden vormgegeven en kan het leveren van een mentaal weerbare HR Professional worden gerealiseerd.

De eerste aanbeveling luidt dan ook:

1. Breng als onderdeel van het intakebeleid middels bijvoorbeeld een digitaal assessment de persoonlijkheid en persoonlijke ontwikkeldoelen van de student in kaart.

Door persoonlijkheidsprofielen van studenten in kaart te brengen en terug te koppelen wordt zowel inzicht als zelfinzicht gecreëerd in de 'gebruiksaanwijzing' van de student en kan vervolgens een passende ontwikkeling worden geboden, zodat de studenten beter voorbereid worden voor het HR-werkveld.

De tweede aanbeveling is geënt op de inrichting van de opleiding P&A:

2. Laat in de opleiding P&A de ontwikkeling van de gevraagde competenties (zie onder) dominant aan de orde komen. Besteedt hierbij tevens aandacht aan de mentale weerbaarheid van de individuele student.

Om studenten P&A als mentaal weerbare starters op de markt te positioneren is het voor opleidingen Personeel & Arbeid aan te bevelen te investeren in onderwerpen die in het werkveld van de HR professional terugkomen:

1. Persoonlijke integriteit
2. Management van veranderingen
3. Zakelijke businesskennis & vakdeskundigheid
4. Stuurkracht
5. Stevige persoonlijkheid

Voor meer informatie over dit onderzoek kunt u contact opnemen met:

DilemmaFoundation

Dijkzichtweg 9

8028 PC Zwolle

T. 038 - 45 33 925

E. info@dilemmafoundation.nl<mailto:info@dilemmafoundation.nl>

I. www.dilemmafoundation.nl<http://www.dilemmafoundation.nl/>

